



PARCOURS
**DIALOGUE SOCIAL
ET ENVIRONNEMENTAL**
2025-2026

Lier écologie
et travail
pour une transition
juste

COMPILATION
DES AGENDAS SOCIAUX
ET ENVIRONNEMENTAUX



Lier écologie et travail pour une transition juste.

ÉDITO | **P.5**

Découvrir le Parcours CEC DSE | **P.7**

HISTOIRE DU PARCOURS DSE | **P.8**

LE PROFIL DES ORGANISATIONS PARTICIPANTES | **P.10**

LES 38 ENTREPRISES & ORGANISATIONS | **P.14**

UNE MÉTHODOLOGIE SINGULIÈRE | **P.18**

Les agendas sociaux & environnementaux | **P.23**

REMERCIEMENTS | **P.107**





édito

Un maçon qui attend que sèche son béton de chanvre. Une ouvrière qui reprend son poste dans une imprimerie deux fois inondée. Un technicien qui intervient dehors par 41°C. La transition écologique n'est pas théorique : elle est dans le sens, les gestes, les corps et les rythmes du travail. Et pourtant, nous faisons comme si ce n'était pas le cas. D'un côté l'écologie, de l'autre le travail, deux langages, deux mondes qui se croisent peu. Des trajectoires décorrélées alors que l'on agira pas sur l'un sans l'autre.

Qui mieux que les acteurs du dialogue social - DRH, DRS, élus, délégués syndicaux - pour articuler ensemble le social et l'écologie ? Ils connaissent le terrain : les spécificités des métiers, des sites, des salariés, et la complexité concrète des situations de travail. Et c'est exactement ce que demande la transition : partir de ces réalités pour construire, organisation par organisation, des trajectoires ajustées, discutées et négociées.

La question environnementale n'est pas qu'un sujet de plus à traiter. Elle élargit le cercle des discussions : le territoire et ses ressources entrent dans la négociation, les générations futures également, et avec elles tous les absents de la table - riverains, sous-traitants, écosystèmes. Le dialogue social lui-même en sort transformé.

De cette conviction est né le parcours Dialogue Social et Environnemental de la CEC, premier du genre en France, mobilisant côte à côte celles et ceux qui, d'ordinaire, se font face : 120 participantes et participants issus de 38 organisations - DRH et représentants du personnel, parfois aussi directions RSE - de la PME au grand groupe, du secteur public à l'associatif.

Depuis la Loi Climat et Résilience, l'environnement est une thématique obligatoire du dialogue social. La loi existe. Les espaces pour le faire vivre, eux, n'existaient pas encore.

Les participantes et participants se sont mobilisés, ont consacré du temps à ce sujet en rejoignant le parcours. Ils se sont engagés avec une envie d'agir commune et ce même besoin de savoir "par quel bout prendre ce sujet".

Des agendas sociaux et environnementaux concrets et ambitieux ont émergé. Tous font le pari de l'intelligence collective des acteurs du monde du travail, et de leur capacité, ensemble, à faire de la transition juste une nouvelle boussole ; tous visent à réconcilier le travail avec les limites planétaires, en remettant au cœur des décisions la santé des salariés, des organisations et du vivant.

Ces pionniers ont amorcé la bascule de nos modèles, et le courage qu'ils mettront à tenir cette trajectoire contribuera à faire du travail et du dialogue social et environnemental les leviers jusqu'alors manquants de la transformation des organisations.

Merci à toutes les participantes, tous les participants et toute l'équipe d'avoir fait de ce parcours une aventure collective inoubliable, joyeuse et vivante.

Ingrid Kandelman
Pilote du parcours Dialogue
Social & Environnemental

Pour retrouver
le rapport final et le rapport
prospectif du parcours :



Découvrir le Parcours CEC DSE 2025-2026

« Itinéraire d'un enfant gâté...

Rien, dans mon parcours, ne me destinait vraiment à vivre une expérience comme la CEC.

Mon métier m'a appris à naviguer dans la complexité, à développer une capacité à comprendre les systèmes, à anticiper les transformations, mais j'étais loin d'imaginer qu'il me restait encore autant à reconstruire.

La CEC m'a appris qu'il fallait parfois renoncer à optimiser pour rendre un système plus vivant. Qu'il existe une différence entre être performant aujourd'hui et être capable de durer demain. Que la résilience n'est pas l'ennemie de la performance, mais sa condition.

Et pour tout ça, le dialogue social est un formidable levier pour accompagner ces bouleversements.

Je ne ressors pas de ce parcours avec toutes les réponses, ni toutes les clés pour agir.

En revanche, je sais déjà qu'il transformera durablement ma manière d'exercer mon métier, d'aborder le dialogue social et, plus simplement, ma relation aux autres (en particulier avec mes enfants, qui entrent dans l'âge adulte et auxquels j'espère transmettre, non pas des certitudes, mais une autre façon de regarder le monde).

Alors oui... Itinéraire d'un enfant gâté.

Non pas pour la carrière que j'ai eu la chance de construire, mais parce que j'ai eu celle, plus rare encore, de vivre cette aventure humaine qu'est la CEC ! »

Mathieu
Directeur des Affaires Sociales -
Salesforce France

Histoire du parcours DSE



Depuis sa création, la CEC s'est donné pour ambition de rendre irrésistible la bascule d'une économie extractive vers une économie régénérative. Après avoir mobilisé plus de 1700 dirigeantes et dirigeants en cinq ans, une question s'est imposée avec force : comment imaginer une transformation profonde des entreprises sans associer pleinement celles et ceux qui, au quotidien, portent le travail et l'emploi dans les organisations ?

C'est de cette question qu'est né le parcours CEC Dialogue Social et Environnemental. Le constat de départ était simple : les transformations écologiques vont profondément modifier le travail, les métiers, l'organisation des entreprises et la vie des salariés - mais elles continuent d'être pensées à l'écart des enjeux sociaux.

Sans ancrage dans le travail, sans anticipation des transformations qui touchent les métiers et les collectifs, le risque est double. Risque écologique d'abord : si la transition reste une décision d'en haut qui bute sur les réalités du terrain, elle ne se traduira jamais dans les gestes, les process, les façons de faire et restera donc théorique. Risque social ensuite : le travailleur qui subit ces transformations sans y avoir été associé ni préparé - reconversion imposée, métier vidé de son sens, conditions dégradées - finira par s'y opposer ou par voir sa santé au travail dégradée. Et il aura de bonnes raisons de le faire. C'est ainsi que la transition fabrique ses propres freins. Inversement, un véritable changement de modèle - au-delà des seuls choix technologiques - ne peut venir que d'une transformation des pratiques, des réflexes, des cultures de travail. Ce sont les femmes et les hommes qui font tourner les organisations qui rendront la transition réelle - ou impossible.

Lier les deux n'était donc pas une posture : c'était une nécessité opérationnelle. Trois convictions ont présidé au lancement de ce parcours inédit.

Première conviction : la transition écologique va tout changer dans le travail - et on fait comme si ce n'était pas le cas.

Les transformations environnementales sont déjà là, dans les corps et dans les gestes. La femme de chambre qui ne doit plus ramasser toutes les serviettes, mais comprendre, chambre après chambre, lesquelles sont vraiment à changer, le facteur qui réorganise toute sa tournée depuis que son véhicule est passé à l'électrique. Le technicien de maintenance qui intervient en extérieur quand le thermomètre dépasse 41°C - selon le GIEC, le nombre de journées de chaleur extrême en Europe devrait tripler d'ici 2050 dans un scénario à +2°C. Ces réalités-là ne sont pas des projections : elles reconfigurent déjà les pratiques, les conditions de travail, les rythmes et les risques professionnels. L'adaptation est une nécessité immédiate pour des millions de salariés.

Mais la transition, c'est aussi l'atténuation. Celle-ci prend sa source dans des transformations bien concrètes des organisations : les interactions avec les clients quand on passe à un modèle serviciel, les process de production quand on entre dans la circularité, les chaînes d'approvisionnement quand on relocalise, les compétences quand un métier change d'outils et de finalité. Ce sont des transformations du travail, pas seulement des transformations techniques.

Pourtant, très rares étaient ceux qui parvenaient alors à articuler les deux.

Deuxième conviction : articuler projet écologique et projet social n'est pas seulement nécessaire, c'est indispensable.

L'IDDRI et Parlons Climat l'ont montré dans leur note « *Vers un pivot majoritaire de l'écologie* »¹ : après des années de progression, l'intérêt pour les questions climatiques stagne dans l'opinion publique. Les stratégies qui ont mis l'écologie à l'agenda politique ont fonctionné, mais elles ont atteint leurs limites. Ce n'est pas un rejet, c'est un plafond. Pour le dépasser, il faut articuler un projet écologique à un projet social.

Les acteurs du dialogue social nous sont apparus comme une nouvelle minorité active capable de faire ce lien. Ils s'emparaient pourtant encore trop peu des enjeux environnementaux, malgré l'obligation posée par la loi Climat et Résilience de 2021. La loi existait ; les espaces pour penser les sujets ensemble, pas encore.

Troisième conviction : le dialogue social est une condition sine qua non de la transition.

La transition écologique ne peut pas se faire de façon descendante. Elle ne peut pas être décrétée depuis les directions et être cascadée dans des plans stratégiques vers les équipes opérationnelles. Elle a besoin d'être construite, débattue, négociée avec ceux qui vont la vivre. Le dialogue social, quand il fonctionne bien, est précisément cet espace à l'intérieur de l'entreprise : un lieu où des intérêts différents se confrontent, où des compromis se construisent, où la réalité du terrain remonte vers la décision, et réciproquement.

Nous avons enfin une intuition supplémentaire : l'environnement pouvait agir comme un cheval de Troie, et inviter à réinventer le

dialogue social lui-même. Il ne s'agit pas de le détricoter, mais bien de continuer à le développer, à le faire vivre en l'adaptant à des réalités de plus en plus complexes ; convaincus que les corps intermédiaires jouent un rôle central dans nos sociétés. Le parcours a donc été conçu comme une occasion de le faire vivre autrement - en expérimentant d'autres façons de se parler, de s'écouter, d'accueillir ensemble la complexité.

C'est ainsi qu'en 10 mois des DRH et des représentants du personnel de 38 organisations différentes se sont réunis, pendant 12 jours, autour de ces questions. Il s'agit d'une première en France. Ce n'était pas un séminaire de sensibilisation. C'était un pari sur l'intelligence collective des acteurs du monde du travail - et sur leur capacité, ensemble, à faire de la transition juste une nouvelle boussole.

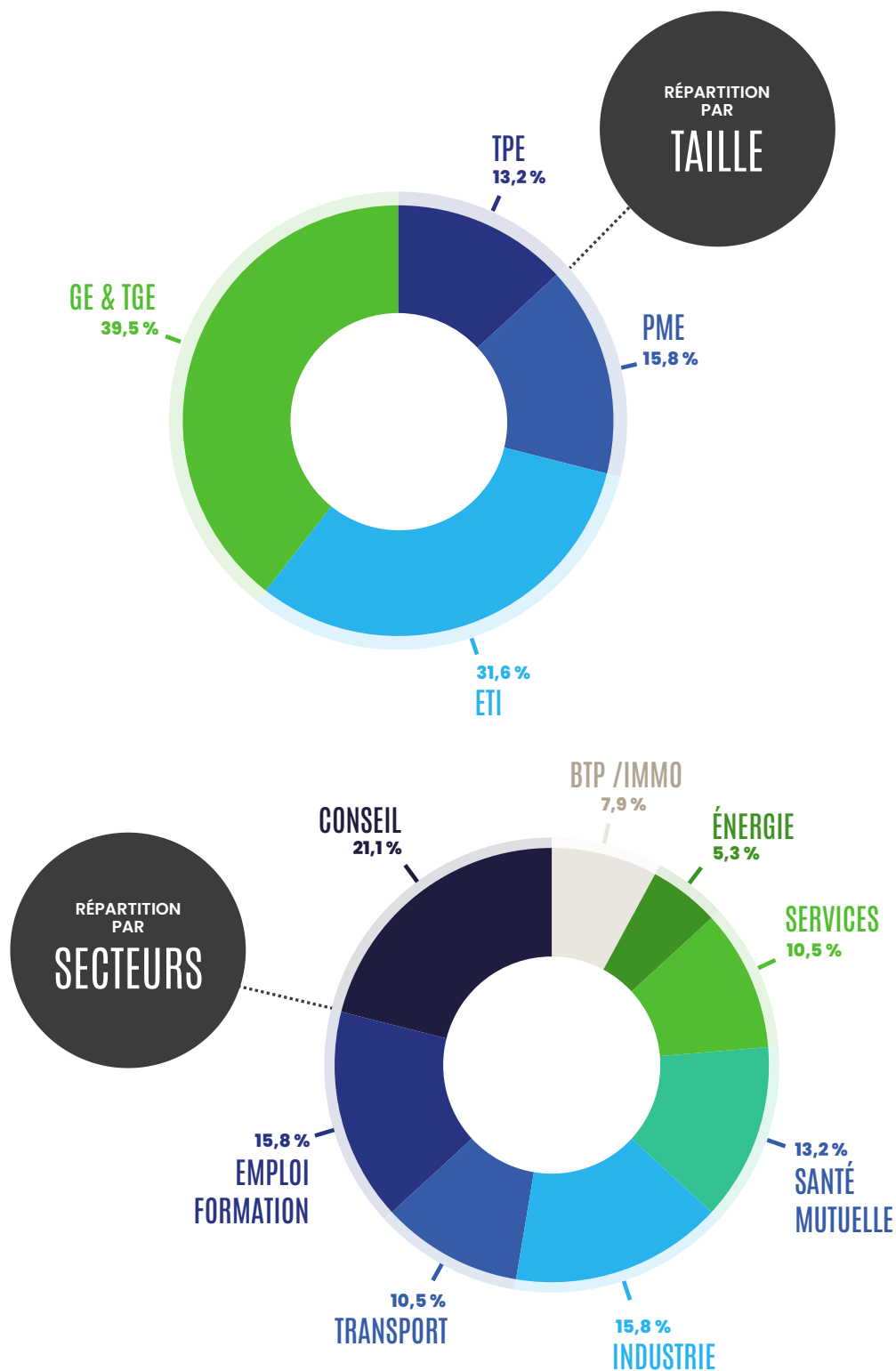
¹ « *Vers un pivot majoritaire de l'écologie* » (Lucas Francou, Mathieu Saujot, Marion Bet) - 2025

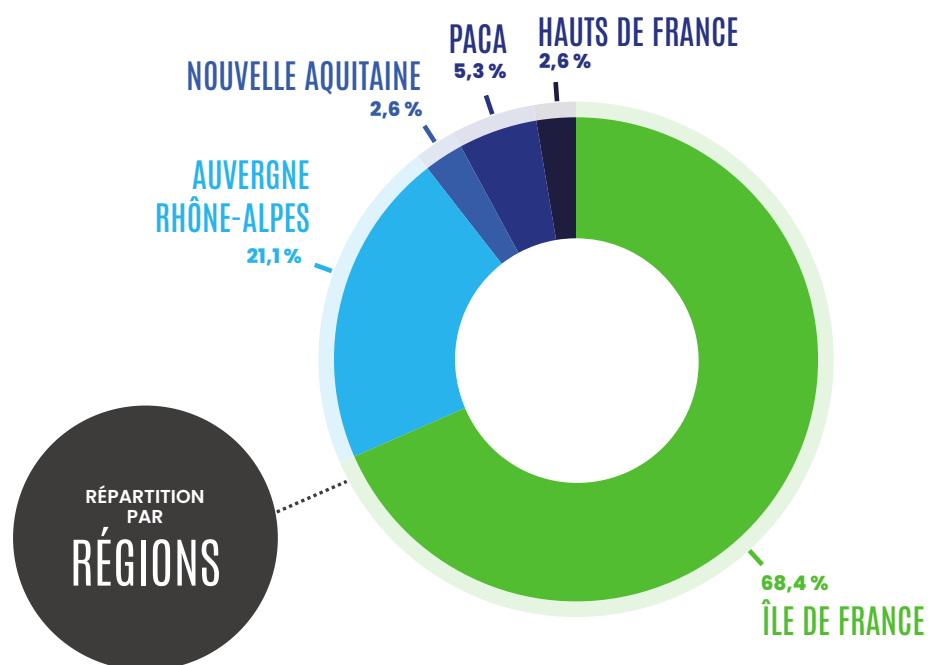
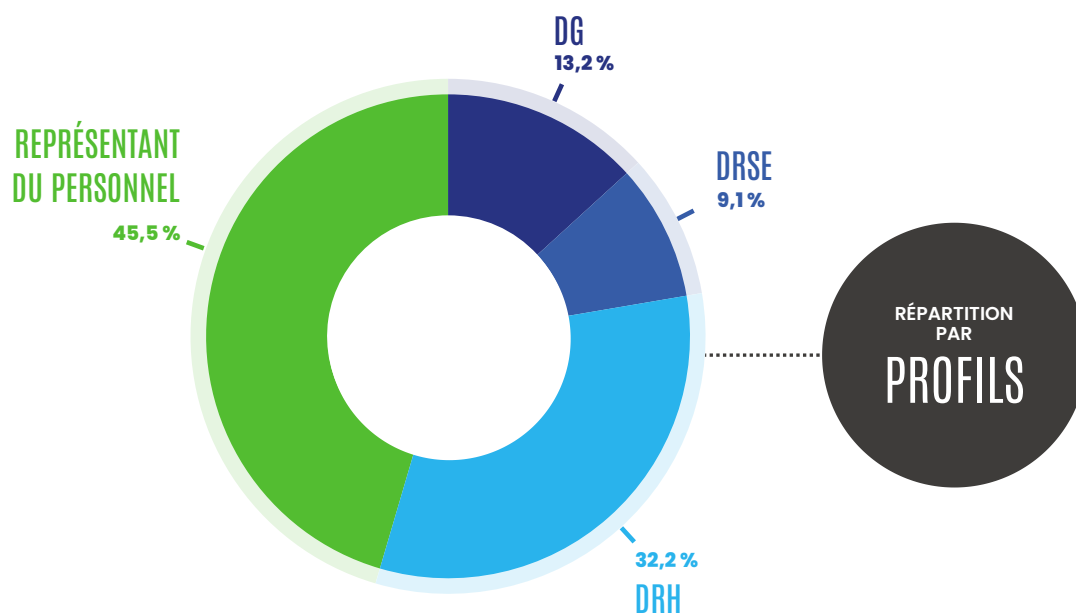


Le profil des organisations

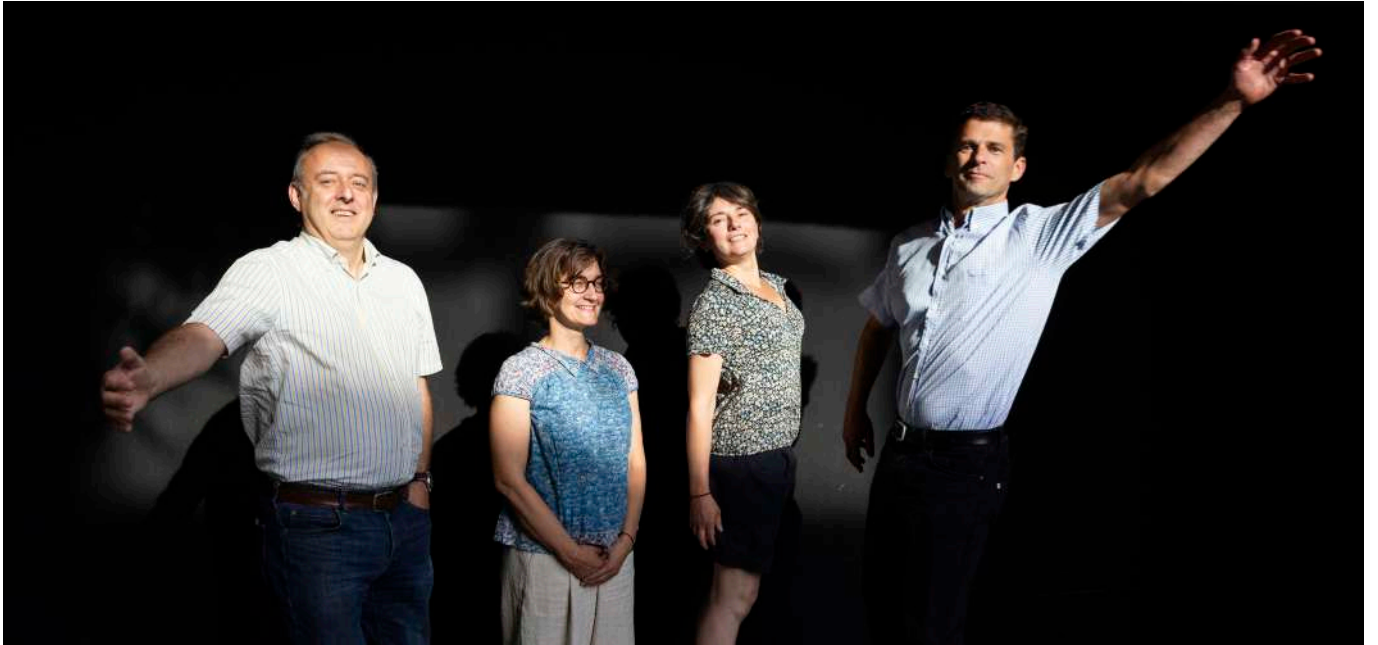
Le parcours a accueilli deux types d'organisations :

- des « bâtisseurs » : acteurs directs du dialogue social dans de petites et grandes organisations, de tout secteur d'activité et de toute la France, représentées par leur Direction des Ressources Humaines et/ou leurs Représentants du personnel,
- des « catalyseurs » : les professionnels de l'accompagnement de l'emploi, du travail, du dialogue social, publics et privés, représentés par leur Direction, Direction RSE, Direction RH et/ou Représentants du Personnel.









LES 38

ENTREPRISES ET
ORGANISATIONS



AGREGIO SOLUTIONS

AGATHE GERME
NATHALIE BLAVETTE



ALTER NEGO

AUORE MAIRE
JEAN-FRANÇOIS POUPARD
SOPHIE BERLIOZ



APEC

ERWAN AUDREN
KARIM LUC
LAETITIA NIAUDEAU
VANESSA ROBERT



BORDEAUX AÉROPORT

CARINE BONNAVAL-D
CHRISTELLE DIJOUX
PIERRE BERGOT
YAËL ASSUËD



BOUYGUES

CÉCILE MONTIERS
MORGANE LE LOUARN
OLIVIER LOUISE
SARA BARRAL



CAF (UCANSS)

ANGE CHEVALLIER
FANNY PETIT FIGUREAU



CSE CEA GRENoble

BAPTISTE GOUBAULT
CHRISTINE RIOUX
FLORENCE GILLIOT
STÉPHANIE POUGET



CLERMONT SCHOOL OF BUSINESS

ANNE GOUGÉ
DOMITILLE BONNETON



CO INFLUENCE

CÉLINE MATHIEUX
MARINE GAUDIN



COFIDIS

CAROLYNE OSINSKI
FLORENCE COSTEUR



COUP DE POUCE

ROCH DU VERDIER
SARAH GRIFFÉ



COVENCE

AMÉLIE KLAHR



CPAM (UCANSS)

AMANDINE LACROZE
AMÉLIE ANDRÉ
MICHÈLE RUPPERT



CULLIGAN

CHARLES LEGRAND
MARIE-PIERRE VINCENS



DANONE R&I ET CSE

AUGUSTIN CLOIX, CÉCILE DEVILLERS,
CHRISTELLE BÉTAILLOULOUX,
DAMIEN JOURDAN, ROMAIN MONROZIER



CSE DECATHLON

ELISE TURBELIN
JULIETTE GUILLET
LAURENT TRICOT
LOÏC GOHAREL



FRANCE TRAVAIL

ALEXIA JOUBIN
CATHERINE BEAUVOIS
DENIS ARCONTE

HITACHI

HITACHI RAILS

ESTHER YVARS, FRÉDÉRIQUE BATIER,
ISABELLE KILNER, JÉRÔME SICARD,
LAURENT MINIÈRE, MARIEM BENISSA,
SABRINA SADOUDI



HOSPICES CIVILS DE LYON

BRAHIM GACEM
CHARLINE LENORMAND
LÉA GUIVARCH
MIKAEL OLLIER



ICADE

CORINNE BELLANGER
JEAN-CLAUDE TCHUINDIBI
PIERRE PEREZ
TRISTAN CHAUVIER



KEOLIS

AVRILE FORAS, DAMIEN JOUBERT,
DIDIER DENIS, PIERRE-MARIE BOUTEVILLAIN,
RACHID ABARKAN, RIAD MARZOUKI



L'OPCOMMERCE

MATHILDE PIRON
PHILIPPE HUGUENIN GENIE
STÉPHANIE PLOIX DE ROTROU



LABORATOIRES EXPANSCIENCES

ALEXANDRA JOLIVET
CAMILLE BAQUEY
YVAN KHATCHADOURIAN



MANPOWER TALENT SOLUTIONS

GEOFFREY HANNEBIQUE
JESSY BOUCHER



MANUFACTURE FRANÇAISE DE PNEUMATIQUES MICHELIN

BENOÎT CHÉHÈRE, CÉLINE DUBREUIL,
PATRICE ROTA, ROMAIN FAURIE,
SANDRINE LE GUILLoux



MNT

DELPHINE CHAMPAGNE
KATHARINA BRESSER
HÉLÈNE UHALDEBORDE



NGE

CHRISTIAN MARQUES, FABIEN CARION,
HASSAN MIMOUNI, JULIEN GAUVIN,
NICOLAS DOBBELS



ONET

CHRISTINE BALNAT
FRANCK CALAIS
PASCAL GROSJEAN, VIRGINIE LALIA



PIXELIS

CLAIRE MAVRAKAKIS
FRANÇOIS CROP



RATP

ANNE-LAURE GOGÉON, CHRISTELLE DECKER,
DAVID GUYOT, EMMANUELLE HOCDE, LUDIVINE
GAUTHIER, PIERRE SAVIN, SOPHIE CHANTEGAY,
SOPHIE DESFAUDAIS



REPRÉSENTE.ORG

AGNÈS RIVIÈRE
MAXIME BALSAT



SALESFORCE

ALINE HEULLAND
MATHIEU GEFFRIER



GROUPE ALPHA

FLORENCE KRIVINE, PASCAL QUÉRU,
PATRICK LOIRE, PATRICK PORTE,
SYLVAIN ZUBER



SYNDEX

RAPHAËLLE MICHELOT



TERRA LEGAL

LAURA PIVETTE



UBISOFT PARIS CSE & ENTREPRISE

AUDREY CHATELET, CLOTHILDE MAYER,
LÉA BENAYOUN, MARION HARAMBURU,



USMB

ALEXANDRE RAMOS
FLORENTIN MOENNE-LOCCOZ



VYV

CLAIRE SAHAKIAN, LEILA BENNAI,
LUCIANA LO MONACO DE ARLES,
NICOLA DE REGUARDATI



Une méthodologie singulière

Le parcours DSE n'est pas un programme de formation au sens conventionnel du terme. Son ambition n'est pas de former des individus, mais de faire émerger des ambassadeurs de la transition : des acteurs capables de porter, ensemble et au nom de leur collectif, une dynamique de transformation au sein de leur organisation, et au-delà.

Chaque étape prépare la suivante, jusqu'à ce que les participants disposent des outils, des concepts et de l'élan nécessaires pour agir différemment.

Partir des constats : prendre conscience de la gravité et de l'urgence

La première session commence par le système Terre - ses rouages, ses seuils, ses déséquilibres - et la réalité des limites planétaires.

Six thématiques ont été explorées en conférences : le climat, l'eau, la biodiversité, les inégalités environnementales, les ressources, l'adaptation. Chacune a été portée par un ou une scientifique, un ou une praticienne, dont la parole est venue installer une compréhension systémique des dérèglements en cours. L'intention est de produire un sursaut : que l'urgence et gravité de la situation soient saisies et que chacun et chacune commence à se projeter dans l'action.



Les camps de base, petits groupes inter-organisations ont été constitués dès la session 1 et maintenus tout au long du parcours. Unité de travail dans laquelle cette expérience se vit, ils sont le lieu de la confiance, du partage authentique, de la pensée collective et de l'émergence des Agendas Sociaux et Environnementaux de chacune des organisations.



De là, interroger le modèle de l'entreprise en profondeur : vers le régénératif

Une fois les constats posés, la deuxième étape consiste à comprendre en quoi ils percutent les entreprises et les organisations. Et à les interroger : si le monde change à ce point, si les équilibres planétaires sont durablement altérés, alors le modèle économique des entreprises - fondé sur la croissance des volumes, l'optimisation des ressources, la réduction des externalités négatives - peut-il tenir ? La réponse est négative, ouvrant vers un horizon plus ambitieux : celui des écosystèmes à visée régénérative.

Cette session interroge les dépendances et vulnérabilités de chaque organisation face aux dérèglements en cours, et ouvre des pistes vers des modèles alternatifs - économie de la fonctionnalité, sortie de la logique volumique, coopération élargie.



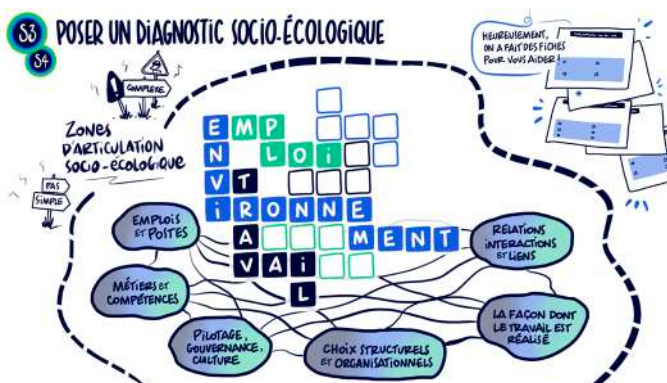
Comme lors de chaque session, les participants et participantes ont également travaillé sous forme d'ateliers collectifs rassemblant des salariés d'organisations différentes et sans leurs collègues. Ces ateliers sont l'occasion d'ancrer des apprentissages et de les transposer dans leur réalité. Il s'est agi par exemple de réaliser un atelier inspiré de la Fresque de la Biodiversité afin de comprendre la notion et le fonctionnement d'un écosystème et de ses équilibres puis de s'interroger à l'échelle individuelle professionnelle sur ses dépendances et impacts à l'égard du vivant et des écosystèmes.

Identifier les zones d'articulation socio-écologiques : les ZASE

La troisième étape introduit le cœur analytique de la méthode : la zone d'articulation socio-écologique (« ZASE »).

La ZASE désigne précisément les points de friction entre travail et environnement au sein d'une organisation : les emplois et postes que la transition transforme - voire supprime -, les métiers et compétences à faire évoluer, les modes d'organisation du travail à repenser, les conditions de travail affectées par les dérèglements climatiques, les pratiques managériales à transformer, les modes de pilotage et de gouvernance à revisiter. Chaque organisation est invitée à cartographier ses propres zones critiques, celles où l'enjeu environnemental se noue de façon particulièrement intense avec les enjeux sociaux et professionnels.

Ce travail de diagnostic est exigeant. Il demande une connaissance fine de l'organisation et un réflexe d'enquête qui, sur ces sujets, reste à installer dans les pratiques du dialogue social. Entre chaque session et particulièrement autour de cet enjeu d'identification des ZASE, les participantes et participants ont pu participer à des ateliers à distance. Ces « inter-sessions » ont permis de garder une dynamique, de se soutenir et de s'entraider dans la construction des Agendas Sociaux et Environnementaux.



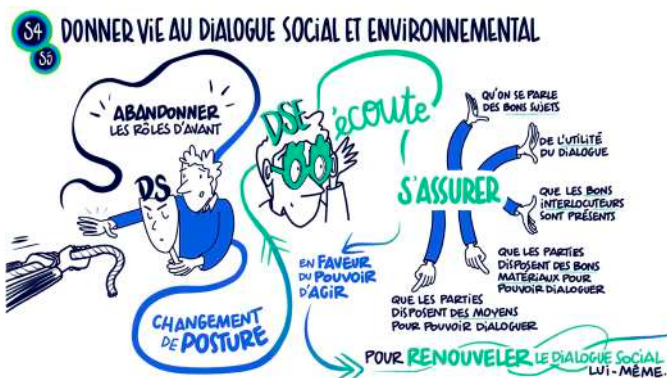
Formaliser des chantiers : du diagnostic à l'action

Ce n'est qu'à partir de ce diagnostic - zones critiques identifiées et priorisées - que l'on peut construire des chantiers à la hauteur des enjeux.

Ces chantiers sont de deux natures.

Les premiers réinterrogent les objets classiques du dialogue social et des politiques RH au prisme de l'environnement, et débouchent sur des actions concrètes : écologisation des fiches de poste, critères environnementaux dans le recrutement et les entretiens annuels, indicateurs environnementaux dans les rémunérations et l'intéressement, observatoires des compétences orientés transition.

Les seconds portent sur le renouvellement du dialogue social lui-même : s'assurer que les bons sujets arrivent sur la table, au bon moment, avec les bonnes données ; et, plus largement, réinterroger les caractéristiques d'un dialogue social de qualité, dès lors qu'il intègre les enjeux environnementaux.



Tête, corps, cœur : une pédagogie de l'engagement total

Le parcours ne s'adresse pas uniquement à l'intelligence cognitive des participants. Il fait délibérément appel à trois registres d'engagement : la tête, le corps, le cœur.

La tête, bien sûr - les conférences de scientifiques, les apports conceptuels, les outils analytiques comme la « ZASE ».

Mais aussi le corps et le cœur : trente minutes dans un camion à 50 degrés pour ressentir physiquement ce que signifie une chaleur extrême ; Minuit 12, la compagnie de danse qui surgit à 8h30 dans une salle de classe pour emporter les participantes et participants avant même que la journée commence. Ou encore les lettres au futur que chacun s'écrit, les confidences échangées en camps de base, le théâtre d'improvisation qui met en scène Victoire, Pouvoir et Impuissance ; la Place du dialogue, où un galet passe de main en main pour apprendre à s'écouter vraiment.







Les agendas sociaux & environnementaux du Parcours

La lecture transversale des agendas fait apparaître plus de 120 chantiers, portés par 38 structures. Chacun est propre à l'organisation qui l'a formulé : défini dans son contexte, avec ses mots, sa culture, et n'engage que cette dernière.

Pris ensemble, ils ne forment pourtant pas une simple liste. A la lecture se dégagent une cohérence d'ensemble et une stratégie de mise mouvement.

Sensibiliser est une condition préalable indispensable ; s'adapter répond à l'urgence de ce qui est déjà là, dans l'activité quotidienne ; se doter d'une grille renouvelée d'analyse de l'activité et des projets donne un langage commun ; négocier transforme ce langage en engagements ; ancrer l'environnement dans le dialogue social permet une transformation en profondeur.

1 Sensibiliser, acculturer, former

Trois formes distinctes se logent dans les chantiers qui relèvent de ce domaine : l'acculturation de tout le corps social, diffusée en cercles concentriques depuis un noyau moteur ; la formation ciblée des acteurs du dialogue social, jusqu'à l'intégration de l'environnement dans la formation obligatoire des élus ; et les formats immersifs qui permettent de se former autrement.

Partout revient la figure du relais interne ; ambassadeur, éco-actif, porteur de voix.

C'est le préalable indispensable.

2 Adapter le travail

Le vocabulaire est homogène d'un agenda à l'autre : anticiper plutôt que subir. Deux registres cohabitent. La protection immédiate, très concrète : zones d'ombrage, équipements rafraîchissants, pauses, horaires décalés, télétravail, plans canicule et débriefs après événement. Et la robustesse organisationnelle : identification des vulnérabilités, scénarios de continuité, commissions activées à chaque instabilité.

Les outils convergent : diagnostic partagé, DUERP intégrant les risques climatiques, accords QVCT et temps de travail adapté.

3 Compter ce qui compte vraiment

Quatre familles d'instruments se distinguent dans les agendas en fonction des organisations : les comptabilités multi-capitales, qui refondent la mesure elle-même en intégrant la dégradation des capitaux naturels et humains ; les grilles et critères d'analyse des projets soumis aux instances ; les indicateurs partagés, construits parce que « le suivi des indicateurs sociaux et financiers classiques ne suffit pas » ; et les visions prospectives adossées aux limites planétaires.

C'est le thème qui outille tous les autres à un niveau stratégique.

4 Anticiper l'évolution des métiers et compétences ; verdir la négociation collective et les pratiques RH

Ce domaine est largement présent dans les chantiers : les diagnostics des activités réelles, l'observatoire prospectif des métiers, co-piloté avec les représentants du personnel ; la cartographie fine des métiers en évolution, en développement ou en déclin, avec ses passerelles internes ; et la négociation d'une GEPP verdie, devenue presque systématique. Une organisation pousse le référentiel, aujourd'hui « avant tout technique », jusqu'au geste métier quotidien.

On retrouve également des chantiers qui ont trait à la rémunération.

La plupart portent sur l'intégration des enjeux environnementaux dans les variables individuels et collectifs de rémunération - part variable d'intéressement indexée sur l'impact environnemental, indicateurs extra-financiers dans les plans de rémunération. Certains concernent plus directement les prestataires de gestion de l'épargne : diagnostic indépendant, mesure de l'exposition aux énergies fossiles, appui d'une expertise externe pour sélectionner un gestionnaire de fonds.

5 Renforcer les modalités du dialogue social et environnemental

On voit apparaître ici des chantiers qui portent sur le dialogue social institué : mise en place de commission environnement au sein du CSE - format dominant - à composition paritaire et articulée aux consultations ; des référents environnement, la nomination d'élus dans un comité de pilotage jusque-là managérial ; des instances de dialogue social environnemental et territorial, et aussi l'ouverture de certaines instances pour associer aux élus des salariés non mandatés, des experts.

Les missions convergent : éclairer, préparer, suivre, et « challenger » les décisions.

Certains chantiers portent une dimension plus exploratoire, l'introduction dans les lieux de décision de figures que le droit du travail ne connaît pas : représentation des générations futures, porte-parole du vivant siégeant en commission, salariés tirés au sort, conseil fondé sur la mémoire de l'entreprise, ...dont les modalités de fonctionnement restent à préciser.

Tous les agendas qui sont présentés dans ce rapport sont structurés de la même façon :

- **Description de l'entreprise et des participants**
- **La vision du dialogue social environnemental à 10 ans**
- **Le périmètre organisationnel et les enjeux environnementaux à traiter en priorité selon les participants**
- **Les chantiers pour agir sur les zones critiques prioritaires**
- les zones critiques désignent les endroits où s'articulent les enjeux environnementaux et les enjeux sociaux au sein d'une organisation. Sont présentés ici les chantiers jugés prioritaires par les participants, qui ne sont pas nécessairement les seuls identifiés.
- **Les chantiers spécifiques liés au dialogue social**
- **Le sursaut du groupe**

 UNE FILIALE	 INDUSTRIE - ÉNERGIE	 180 SALARIÉS	 ÎLE DE FRANCE	 FRANCE	CA ENTRE 51M ET 1,5 MRDS €
--	--	---	--	---	-------------------------------



PARTICIPANTS :

MEMBRES DE LA DIRECTION

REPRÉSENTANTS DU PERSONNEL

MEMBRES DE LA DIRECTION ET REPRÉSENTANTS DU PERSONNEL




- **Agathe GERME** - Responsable prévision, secrétaire du CSE
- **Nathalie BLAVETTE** - DRH et Présidente du CSE

Agregio Solutions, née en 2023 de la fusion d'Agregio et de EDF Store & Forecast, est l'agrégateur de référence du groupe EDF et le leader en France de la valorisation des actifs décentralisés. Au service de la transition énergétique, Agregio Solutions contribue directement à l'accélération de la décarbonation du mix énergétique et au développement de l'électrification en Europe, en accompagnant ses clients, producteurs ENR, développeurs et industriels, dans leur transition énergétique.

VOTRE VISION DU DIALOGUE SOCIAL ENVIRONNEMENTAL À 10 ANS

Agregio Solutions, filiale du groupe EDF, est un acteur clé de l'optimisation et de la valorisation des énergies renouvelables photovoltaïques et éoliennes et des services de stabilisation du réseau électrique.

Dans 10 ans, une décision stratégique chez Agregio Solutions ne sera plus jugée uniquement sur sa performance économique : son impact environnemental sera examiné avec le même niveau d'exigence, au même moment, et par les mêmes instances incluant la gouvernance et le dialogue social.

Agregio Solutions aura fait du dialogue social un levier central de sa transformation vers un modèle énergétique durable. Cela se traduira par les principes suivants :

- Les représentants du personnel disposeront d'un droit de regard allant au-delà de l'avis consultatif sur les orientations stratégiques liées à la transition énergétique.
- Les désaccords entre impératif climatique et impératif économique suivront un processus connu de tous et ne seront pas arbitrés dans l'urgence.
- Les indicateurs climat de l'entreprise seront co-construits avec les instances représentatives, revus régulièrement avec elles et donneront lieu à des décisions concrètes en cas de stagnation.
- La transformation des métiers liée à la décarbonation sera anticipée collectivement.

- Le temps consacré à ce dialogue, pour les élu·es comme pour les référent·es, sera reconnu et valorisé sans que cela soit un engagement bénévole qui s'ajoute au travail habituel.

Le dialogue social ne sera plus réactif, mais proactif, c'est-à-dire le lieu où se négocient les compromis nécessaires entre performance économique, transition juste et sobriété environnementale dans un secteur de l'énergie profondément reconfiguré par la décarbonation.

Ce dialogue ne sera plus réactif face aux enjeux environnementaux, mais **proactif et structurant. Les représentant·es du personnel seront pleinement associés·es à la gouvernance, à la définition des orientations stratégiques de la transition énergétique, à la gestion des compétences et à la qualité du travail dans un contexte de décarbonation accélérée.**

Pour cela, les instances représentatives du personnel disposeront des outils, des données et des espaces de dialogue nécessaires pour **co-construire** avec la direction une organisation du travail qui concilie performance économique, résilience de l'activité, transition juste et sobriété environnementale. **Le dialogue social deviendra alors un véritable espace de création collective, capable d'accompagner la transformation des métiers dans un marché de l'énergie profondément reconfiguré par la décarbonation.**

PÉRIMÈTRE ORGANISATIONNEL ET ENJEUX ENVIRONNEMENTAUX À TRAITER EN PRIORITÉ

Conséquences environnementales :

L'activité d'Agregio Solutions repose sur la valorisation des énergies décentralisées (majoritairement photovoltaïque et éolienne) et des flexibilités apportées au réseau électrique. Elle s'inscrit dans la transition énergétique fondée sur l'électrification des usages, qui ne peut être vertueuse qu'à partir d'une électricité décarbonée et peu polluante. En valorisant les énergies renouvelables et en favorisant leur intégration

dans le mix énergétique français, **Agregio Solutions contribue à une décarbonation efficace et à la lutte contre le réchauffement climatique.** Cette activité est principalement basée sur le développement de logiciels spécifiques permettant d'opérer les contrats, qui tournent sur des infrastructures informatiques. **L'ensemble de ces activités numériques a un impact fort sur l'exploitation des ressources et la consommation d'énergie.**

De plus, les services de flexibilité au réseau électrique font de plus en plus appel à des solutions de stockage par batterie, dont l'impact sur **l'exploitation des ressources** est important. Ces infrastructures de stockage stationnaire nécessitent une **imperméabilisation des sols** pouvant impacter la **biodiversité** locale.

Le changement climatique constitue la conséquence environnementale prioritaire pour Agregio Solutions, pour plusieurs raisons fondamentales. En tant qu'acteur dans le domaine de la valorisation des énergies décentralisées, notre activité est au cœur de la transition énergétique : nous gérons des portefeuilles d'actifs de production renouvelables (éolien, solaire...) et flexibles, dont la valeur et les modes d'exploitation sont directement impactés par le dérèglement climatique (aléas météorologiques, saisonnalité modifiée, stress hydrique). Le changement climatique reconfigure structurellement les marchés de l'énergie sur lesquels nous opérons (prix du CO2, mix énergétique, volatilité accrue), transforme nos métiers et les compétences requises, et crée de nouveaux risques mais aussi de nouvelles opportunités liées à la décarbonation pour nos clients producteurs et consommateurs d'énergie.

Périmètre

Le périmètre est celui de l'intégralité de **l'entreprise**. C'est-à-dire sa stratégie, son activité, son mode de fonctionnement, son organisation, son dialogue social, avec une diffusion de ces nouvelles pratiques vers ses salarié·es et ses clients. Ce périmètre est pertinent car c'est à cette échelle que se tient le dialogue social, que se définit la stratégie RH et que les transformations métiers liées à la transition énergétique se jouent concrètement.

ZONES CRITIQUES OÙ TRAVAIL ET ENVIRONNEMENT SONT LIÉS

► Zone 1 : Modalités de pilotage, de gouvernance et la culture.

La gouvernance d'Aggregio Solutions et ses modalités de pilotage doivent évoluer pour intégrer pleinement les enjeux environnementaux. Aujourd'hui, les indicateurs de performance sont principalement économiques et financiers. La transition vers un modèle à visée régénérative implique **d'enrichir le tableau de bord avec des indicateurs de performance environnementale** tels que l'empreinte carbone des activités, la part d'ENR dans les portefeuilles optimisés, ou encore l'impact positif sur la décarbonation des clients. Cette évolution de la gouvernance doit faire l'objet d'un dialogue social approfondi, notamment sur l'intégration de critères environnementaux dans les objectifs des collaborateurs et les politiques de rémunération, afin de créer une culture d'entreprise où la performance et la responsabilité environnementale sont indissociables.

Cela implique **un engagement à tous les niveaux de l'entreprise et un changement de culture** qui doit mener à la génération d'offres régénératrices et un mode de prise de décision tenant systématiquement compte des enjeux environnementaux. Cet engagement ne peut fonctionner qu'avec une interaction forte entre la direction et les instances représentatives du personnel.

► Zone 2 : Les métiers et les compétences.

La transition énergétique et la décarbonation des marchés transforment en profondeur les métiers de l'énergie, en particulier ceux liés à l'agrégation et au pilotage des énergies décentralisées. **Les compétences nécessaires évoluent rapidement** : maîtrise des modèles de prévision météorologique, expertise sur les marchés carbone, connaissance des nouvelles technologies (stockage, hydrogène, flexibilité), développement de compétences en data science appliquée à l'optimisation d'actifs renouvelables. **Cette zone est critique : elle implique d'anticiper et d'accompagner l'évolution des postes** d'optimiseurs, d'analystes quantitatifs et de chefs de projet. Deux enjeux se dessinent en parallèle : un risque d'obsolescence rapide de certaines compétences, et l'émergence de nouveaux profils hybrides alliant expertise énergie et sensibilité environnementale.

Plus largement, l'ensemble des métiers d'Aggregio Solutions doit évoluer, y compris les fonctions supports comme la finance, les ressources humaines, la direction juridique, et les outils numériques. Cette évolution nécessite un accompagnement et des formations permettant de faire évoluer les méthodes de travail.

► Zone 3 : Les liens, les interactions.

Aggregio Solutions fait partie du groupe EDF. Le groupe est déjà très actif sur les enjeux environnementaux et il serait bénéfique d'interagir davantage pour pousser ces sujets et se renforcer mutuellement. Ainsi, l'enjeu de décarbonation ne peut reposer uniquement sur l'activité d'Aggregio Solutions, mais s'appuyer sur des possibilités d'offres conjointes ou de collaborations entre filiales et entités du groupe, en particulier avec les alumni de la CEC du groupe, mais aussi la direction impact. **Il serait intéressant de faire converger les feuilles de route des alumni EDF et de regarder comment interagir sur des chantiers communs et ambitions communes.**

Le CSE d'Aggregio Solutions doit chercher à interagir avec les CSE de différentes entités du groupe pour pouvoir diffuser, mobiliser et enrichir plus largement le dialogue social sur les sujets environnementaux.

CHANTIERS POUR AGIR SUR LES ZONES CRITIQUES IDENTIFIÉES

► Chantier 1 : Acculturation des équipes aux enjeux environnementaux.

L'objectif de ce chantier est que **l'ensemble du collectif partage un constat commun et une envie d'agir, à travers l'activité même l'entreprise**. Cette vision partagée est le socle nécessaire pour mener les chantiers de transformation à venir. Il vise en priorité à sensibiliser les décideurs et les postes à fort impact :

- Codir
- Finance
- RH / HSE
- Managers
- Acteur-trices du dialogue social

A terme cette sensibilisation vise l'ensemble des salarié-es de l'entreprise.

Modalités de sensibilisation prévues :

- The Week pour le Codir à très courte échéance (automne 2026).
- Présentation de la feuille de route CEC au codir après la session The Week.
- Reprise des ateliers fresque du climat pour les salarié-es de l'entreprise.
- Sessions The Week ciblées sur certains groupes (équipe RH, finance, managers, CSE...).
- Encouragement d'actions de team building engagées (The Week, fondation EDF, chantier solidaire...).
- Diffusion large et régulière de la feuille de route CEC et de sa mise en œuvre dans le temps.
- Mise en place d'un budget pour organiser des conférences-débats ou mettre à disposition des livres, revues sur ces sujets.
- Mise en place de temps citoyen (temps de travail alloué à des actions environnementales).
- **Réflexion sur la mise en place d'espaces de discussion dédiés permettant aux équipes d'Aggregio Solutions de relier leur travail quotidien aux enjeux environnementaux.** Ces espaces pourraient être organisés par métier et permettent d'identifier concrètement comment les pratiques de travail peuvent évoluer pour réduire l'empreinte environnementale de l'activité (réduction des déplacements, optimisation de la consommation des serveurs de calcul, pratiques de sobriété numérique, télétravail comme levier de mobilité durable). Ils seraient également l'occasion de recueillir les propositions des collaborateurs sur les innovations organisationnelles et techniques permettant de concilier performance et responsabilité environnementale.

Sensibilisation de nos clients et fournisseurs :

- Mise en place d'un questionnaire environnement intégré à la grille de notation des fournisseurs.
- **Ajout de questions sur les attentes clients** vis-à-vis de la lutte contre le réchauffement climatique, ainsi que leurs ambitions et besoins sur ces enjeux dans l'enquête satisfaction client.

→ Criticité*



► Chantier 2 : Accompagner la transformation des métiers et du travail.

La quasi-totalité **des métiers, et les manières de les exercer**, est concernée par une question centrale : comment rendre incontournable **la prise en compte des impacts et risques environnementaux dans les prises de décision** à toutes les échelles ? Cela nécessite une montée en compétence sur de nombreux sujets : critères

de décision environnementaux, comptabilité verte et carbone, impacts environnementaux des achats et fournitures, mobilité des salarié-es, locaux, marchés carbone, intelligence collective, conduite de la transformation, etc.

Cette montée en compétence nécessite **un chantier RH structuré autour de trois axes.**

Sur les fonctions supports :

- Mettre en place les formations adaptées aux transformations des différents métiers de l'entreprise.
- Identifier comment former et mobiliser les managers sur ces enjeux.
- Intégrer la transformation des métiers au dialogue social, pour que les représentant-es du personnel puissent remonter le ressenti, les avis, les besoins des salarié-es vis-à-vis de cette transformation. Cette intégration est un point clé pour l'acceptabilité durable des changements.
- Faire évoluer le SI vers un modèle **éco-responsable** en prenant en compte le coût environnemental du stockage de la donnée, des requêtes, et de l'usage de l'IA (pour le dev et/ou pour les autres métiers), dans une logique de numérique responsable.

Sur les fonctions d'opération des contrats :

Mettre en place un plan de développement des compétences centré sur les enjeux de la transition énergétique : formation aux marchés carbone (mécanismes de compensation), aux nouvelles technologies (stockage d'énergie, agrégation de flexibilités, IA), et aux méthodes de prévision intégrant les aléas climatiques. Ce chantier inclut aussi l'identification des postes les plus exposés aux transformations, la définition de parcours de reconversion interne, et le co-pilotage avec les représentants du personnel d'un observatoire prospectif des métiers liés à la décarbonation du secteur énergétique.

Intégration des enjeux environnementaux dans la GEPP

Ce travail s'appuiera sur la révision et l'enrichissement de la démarche de Gestion des Emplois et des Parcours Professionnels (GEPP), récemment lancée, pour y intégrer explicitement la dimension environnementale. Il s'agira :

- D'identifier les impacts de la décarbonation sur chaque famille de métiers (risk management, IT, finance, RH, commerce, achats).
- De modéliser les évolutions à 3 et 5 ans des effectifs et des compétences requises.
- De négocier avec les partenaires sociaux un accord GEPP sécurisant les parcours professionnels dans le contexte de la transformation du secteur.

Ce chantier est lourd mais essentiel pour concilier transition juste et compétitivité d'Aggregio Solutions dans un marché de l'énergie en mutation rapide.

→ Criticité*



►Chantier 3 : Performance versus robustesse : trouver le bon équilibre dans le pilotage.

Il s'agit d'abord de poser le problème de deux logiques en tension : la performance et la robustesse.

- **La performance** répond à une logique d'optimisation, - faire mieux, plus vite, avec moins de ressources - et vise l'efficacité à court terme.
- **La robustesse** répond à une logique de résilience - maintenir la capacité de l'organisation à fonctionner et à atteindre ses finalités face à des chocs, incertitudes ou imprévus (climatiques, réglementaires, sociaux, économiques).

Le piège consiste à piloter uniquement la performance opérationnelle et financière, ce qui fragilise le système et devient contre-productif dès qu'un aléa survient. En résumé : la performance optimise ce que l'on sait, la robustesse protège face à ce que l'on ne sait pas. Le pilotage doit donc combiner un système de mesure de l'efficacité opérationnelle avec **une évaluation régulière des vulnérabilités systémiques, afin d'arbitrer en toute conscience les marges à conserver.**

Parmi les risques écosystémiques, le réchauffement climatique et les risques sur les moyens de production d'énergie et le réseau électrique nécessitent de diminuer les émissions carbone pour réduire notre exposition. Cela passe par plusieurs actions :

Indicateurs et mesure :

- Mise en place de nouveaux **indicateurs**.
- **Évolution du bilan carbone** de l'entreprise en y ajoutant le détail par offres, pour intégrer ce critère dans la politique commerciale.
- Identification et utilisation **d'indicateurs extra-financiers** pertinents, sur la base de la CSRD et/ou la comptabilité C.A.R.E.
- Ajout des risques écosystémiques dans la **cartographie des risques** de l'entreprise.

Gouvernance et dialogue social :

- Co-construction avec les représentants du personnel des critères définissant un « travail fiable » chez Agregio Solutions à l'ère de la transition énergétique. Ces critères visent à enrichir les entretiens annuels, les objectifs collectifs et individuels, et les critères de performance managériale avec des dimensions environnementales et de robustesse.
- Mise en place d'un **référént environnement rattaché à la gouvernance**, interlocuteur privilégié du référent environnement du CSE.
- Mise en place d'interactions de pilotage et de collaborations entre les feuilles de route CEC des entités d'EDF.
- Exploration de la pertinence du statut « **entreprise à mission** » et de ce qu'il impliquerait pour l'entreprise.
- Analyse de la pertinence et du gain potentiel de la contribution d'Agregio Solution à **un logiciel open source** dans son cœur de métier : Le projet Linux Foundation Energy.

Résilience opérationnelle :

- Mise en place de **tests de crise** pour évaluer la résilience de l'activité, avec analyse et rédaction de procédures de fonctionnement dégradé, à lier aux exercices de crise du DUERP pour l'aspect sécurité des personnes.
- Constitution d'une **réserve budgétaire non affectée**, dédiée et rapidement mobilisable en cas d'aléa.

- **Pour chaque fonction stratégique, identification « d'un suppléant » capable d'assurer les gestes du quotidien** et sensibilisation des managers sur le besoin de redondance des compétences.

→Criticité*



►Chantier 4 : Construire des offres régénératrices.

L'objectif de ce chantier est que l'ensemble des offres Agregio Solutions ait un impact positif pour la planète, en plus de leur valeur pour le client. La première étape consiste à définir un critère de décision permettant de qualifier un impact comme positif ou négatif. Le critère retenu est celui du bilan carbone, puisque l'impact environnemental prioritaire de cette feuille de route est la lutte contre le réchauffement climatique.

Ce chantier implique de **mettre en place la mesure du bilan carbone par type d'offre**, ainsi que le suivi dans la durée de son évolution.

Aller vers un catalogue d'offres régénératrices pour impliquer de renoncer à certaines offres dont l'impact serait négatif. Cela suppose également d'intégrer ce critère dans la construction de nouvelles offres, en orientant la veille marché, et les enquêtes sur les besoins clients. Ce chantier vise ainsi à faire émerger de nouvelles opportunités de valorisation.

Modalité RH et dialogue social mobilisées :

- La consultation obligatoire sur la stratégie de l'entreprise devra s'assurer de l'adéquation entre offres régénératrice et stratégie.
- Les échanges sur l'axe 4 (transition énergétique) du projet d'entreprise.
- Le calcul du bilan carbone par type d'offre, porté par la compétence QHSE du pôle RH.

Deux tâches sont clairement identifiées :

- **Mise en place d'une organisation de chantier (personnes référentes, rites et rythmes de suivi, d'échange avec la direction et le CSE).**
- **Formation de ces personnes aux enjeux des impacts environnementaux.**

→Criticité*



►Chantier 5 : Réduire notre exposition aux risques SI en diminuant sa consommation et ses impacts.

L'activité d'Agregio Solutions repose sur son système d'information, ses infrastructures numériques, et les logiciels développés en interne pour opérer les contrats (la VPP-Virtual Power Plant, les EMS -Energy Management System, les codes de pricing, d'optimisation, de prévisions, etc.). L'ensemble du SI est consommateur de ressources (RAM, hardware...) et d'énergie (consommation des serveurs de calcul et stockage des données) et dont dépend toute l'activité d'Agregio Solutions, ce qui soulève une problématique de souveraineté et d'exposition aux risques géopolitiques.

La tension sur les ressources et leur usage augmente (par exemple, la hausse des prix de la RAM due à la consommation massive des datacenters pour l'IA). La fourniture d'énergie elle-même peut être menacée par les conditions de canicule (incendie sur les transformateurs, arrêt de centrale nucléaire faute de refroidissement...). Pour réduire notre exposition à ces risques, il est essentiel de diminuer la consommation de notre SI et son impact sur ces ressources.

Ce chantier vise à cartographier la consommation du SI d'Agregio Solutions en distinguant les activités nécessaires, utiles et optionnelles, afin de mettre en œuvre des actions réduisant l'impact global du SI sur les ressources et la consommation

d'énergie.

Ce chantier s'articule sur 2 axes :

- **Les choix structurels de l'entreprise** en matière de SI (AWS, Snowflake, structuration des bases de données, infrastructures, outils...).
- **Les comportements individuels** : à quel moment et comment j'utilise l'IA ? sur quelles tâches ? Comment faire pour que mon code consomme moins de puissance de calcul ?

Deux tâches sont clairement identifiées :

- **Mise en place d'une organisation de chantier (personnes référentes, rites et rythmes de suivi, d'échange avec la direction et le CSE).**
- **Formation de ces personnes aux enjeux du numérique responsable.**

Les autres tâches proposées sont des suggestions : Les personnes référentes pourront les retenir, les enrichir, ou les rejeter, suivant leur propre analyse et organisation. Certaines sont rapides à mettre en œuvre. Il est donc encouragé de ne pas attendre la mise en place formelle du chantier pour les lancer. Une priorisation et des jalons ont donc été proposés.

Ces tâches sont :

Sur S1-2027 :

- Mesure de la consommation énergétique des différentes parties du SI (stockage des données, requêtes, calculs...).
- Mise en place de budgets IA par direction/fonction/métiers/salarié-es, en attendant une charte IA.
- Rendre visible aux salarié-es leur consommation sur l'IA (nombre de requêtes, équivalent CO2, consommation d'eau...).
- Diffusion des bonnes pratiques (effacer ses mails après lecture, éviter les pièces jointes, éviter les animations dans les signatures de mails, se désabonner des notifications inutiles...).
- Cartographie des applications réellement utilisées.
- Suppression des outils installés sans validation IT, pour éviter la multiplication d'applications redondantes.
- Limitation des copies multiples au profit du travail collaboratif.
- Limitation de la vidéo systématique en visioconférence lorsqu'elle n'apporte pas de valeur (par exemple, seul-e celui-celle qui parle met sa caméra).

À moyen/long terme :

- Réflexion conjointe direction/CSE sur une charte d'utilisation de l'IA dans l'entreprise.
- Management de la donnée : éviter la redondance des données, les stocker de données inutiles, mutualiser les ressources, politique de rétention des données (purger les données de plus de X ans, mails, fichiers partagés...).
- Maintenir un savoir-faire en formant les juniors (ne pas donner les tâches juniors à l'IA systématiquement, les devs juniors doivent aussi apprendre en faisant. Il faut préparer les seniors de demain).
- Optimisation des codes pour réduire la demande en puissance de calcul.
- Mise en place d'un référent IA (éventuellement mutualiser avec la mission sécurité des données...).
- Veiller à ce que l'utilisation de l'IA ne devienne pas un objectif d'entreprise en soi.
- Allongement de la durée de vie des équipements et organisation d'une seconde vie du matériel usagé (via des dons ou recyclage...).

Le fil conducteur de ce chantier est la simplification du SI comme levier commun : moins de systèmes,

moins de données, moins d'accès, donc moins de risques et moins de consommation.

→ Criticité*



► Chantier 6 : Réduction de l'impact environnemental du fonctionnement de l'entreprise.

Cette démarche débute par le lancement du bilan carbone de l'entreprise, avec un détail par poste de fonctionnement et une proposition de leviers pour diminuer ce bilan.

Plusieurs pistes concrètes peuvent d'ores et déjà être explorées. Sur la mobilité, il s'agit d'encourager les mobilités douces en visant la labellisation employeur « pro-vélo ». L'entreprise pourrait commencer par le premier niveau, avec l'ambition de progresser dans l'échelle au fil du temps. Pour les grands déplacements, le train serait privilégié plutôt que l'avion chaque fois que possible, en laissant au salarié la possibilité de voyager plus lentement s'il le souhaite, quitte à allonger la mission sur le temps de travail.

Du côté de la restauration, des repas végétariens et/ou locaux et/ou bio pourraient être proposés lors des événements d'entreprise, formations et séminaires. Enfin, une sortie progressive des achats sur Amazon est également envisagée.

→ Criticité*



CHANTIERS SPÉCIFIQUES LIÉS AU DIALOGUE SOCIAL

► Chantier 1 : Evolution du dialogue social.

Le dialogue social classique est ponctuel, formel et réactif. Un dispositif à visée régénérative doit être **interactif, exploratoire et proactif**. Il ne s'agit plus seulement de consulter sur des décisions, mais de **co-construire la trajectoire**, y compris sur des sujets où l'entreprise n'a pas encore de position arrêtée. Ce chantier vise à faire évoluer les modalités de dialogue social pour que les sujets à impact environnemental y soient davantage traités.

Les évolutions proposées sont :

- Réflexion sur **la participation plus active de non-élus dans les réunions et les actions du CSE**, en les associant à des chantiers spécifiques selon leur métier.
- Création **d'un rôle de référent environnement et du vivant** (plutôt qu'une commission au format peu adapté à notre cadre de CSE de PME). Le mandat ne serait pas seulement de rendre un avis sur un projet transmis par la direction mais **d'explorer et proposer de nouvelles choses**.
- Mise en place d'une **formation spécifique des élu-es sur les enjeux environnementaux et les outils et droits du CSE sur ces sujets**.
- Mise en place d'un **dialogue soutenu entre le référent environnement du CSE et le référent environnement du codir**.
- Proposer la mise en place **d'un budget participatif (où les salarié-es proposent eux-mêmes la manière de dépenser)**.
- Proposer **certaines décisions au référendum**.
- Mise en place d'un baromètre interne semestriel/annuel (quelques questions simples et anonymes) **sur la perception de la trajectoire climat dont les résultats pourraient être discutés en Commission avant d'être présentés en CODIR**. Ce sondage serait **co-construit par le CSE et le codir**,

potentiellement via l'action des référents environnement.

- Intégration dans les Entretien Annuel Professionnel (EAP) de questions spécifiques pour les représentants du personnel, afin de veiller au volume et à l'adaptation de leur charge de travail.

→ Criticité*



► Chantier 2 : Evolution de la BDESE et du DUERP.

Donner son second E à la BDESE, en enrichissant la rubrique environnementale

- **Des indicateurs climat, alignés sur la trajectoire CEC**. Plutôt qu'une rubrique environnementale générique, faire correspondre les indicateurs BDESE aux engagements pris dans la feuille de route CEC.
- **Un lien explicite avec le volet social** : La BDESE reste aujourd'hui structurée en silos (économique / social / environnemental). Un des apports de la CEC est de casser cette logique en silos **en proposant des indicateurs croisés emploi-climat (nombre de postes transformés, créés ou supprimés par la trajectoire climat, investissement formation associé)** plutôt que deux rubriques qui ne dialoguent pas entre elles.
- **Une intégration des risques SI et de sobriété numérique**.
- **Un lien avec la CSRD** : utiliser la BDESE comme support de dialogue social sur les données CSRD, ce qui donne du sens au partage d'informations avec les élu-es.

Ce chantier implique également de mettre à jour le **Document Unique d'Évaluation des Risques Professionnels (DUERP)** pour y intégrer les nouveaux risques liés aux enjeux environnementaux et climatiques y compris les risques de perte de sens pour les collaborateurs dont les missions pourraient sembler en contradiction avec les enjeux environnementaux. Pour Agregio Solutions, cela comprend notamment :

- Les risques psychosociaux liés à l'intensification du travail, du fait de la volatilité accrue des marchés énergétiques lors d'événements climatiques extrêmes,
- Les risques liés à l'éco-anxiété chez les collaborateurs engagés sur des sujets de transition.
- Les risques liés aux mobilités professionnelles contraintes (déplacements fréquents dans un contexte de sobriété).
- Les risques liés aux conséquences des canicules (risque matériel, de déplacement, de fatigue, de gestion des enfants).

Cette mise à jour sera conduite en concertation avec le CSE.

Quelques pistes concrètes à mettre en œuvre :

- Organiser des exercices de crise annuels (simulation de coupure système, choc sur les prix de l'énergie, canicule...) en veillant en priorité à la sécurité des personnes en situation de crise.
- Mettre en place un plan canicule et événements météorologiques extrêmes.
- Aborder la question de l'éco-anxiété dans les formations sur les risques psychosociaux (RPS).

→ Criticité*



STRATÉGIE DE MOBILISATION ET D' ACTIONS

C'est certainement le volet le plus délicat car il doit transformer les constats et engagements en dynamique concrète et durable.

La mobilisation ne se décrète pas par une communication descendante, il faut distinguer 3 niveaux : Informer, adhérer et agir.

Le déploiement de la feuille de route doit se faire en miroir entre le CSE et la direction. Pour cela, il est prévu de faire une session The Week avec le codir, et une avec le CSE. La présentation de la feuille de route CEC fera suite à ces sessions afin de bénéficier de la mobilisation générée par l'atelier.

La présentation de la feuille de route à l'ensemble des salarié-es sera ensuite faite afin d'aligner toute l'entreprise.

Le chantier sur l'acculturation est un élément indispensable à la mise en œuvre efficace des autres chantiers. Il fait partie intégrante de la stratégie d'atterrissage de la feuille de route.

Il faudra s'assurer de la cohérence et de l'articulation entre l'axe 4 du projet d'entreprise (transition énergétique), la feuille de route de la CEC et les OKR (Objectives and Key Results) de l'entreprise.

À plus long terme, cette mobilisation s'articule sur plusieurs axes :

- Mobilisation par les compétences en lien avec la GEPP, parcours de formation valorisant (The Week, fresque du climat...).
- Mobilisation par le sens au travail : relier la stratégie climat au cœur de métier d'Agregio Solutions.
- Mobilisation par l'action collective locale (référents environnement, ambassadeurs climat, jours citoyens...).
- Mobilisation des salarié-es par des actions communes du CSE et de la direction.
- Un ancrage dans les processus RH existants (GEPP, grilles de compétences, formations certifiantes, entretiens professionnels...).

SURSAUT DU GROUPE

Nous avons pris conscience de problématiques nombreuses, imbriquées et complexes, mais aussi de solutions possibles avec l'existence d'initiatives déjà mises en œuvre. La découverte de modèles d'entreprises différents et plus avancés que nous sur le sujet nous donne le sentiment que c'est possible ! Ce cheminement permettra que ce que nous avons écrit à nos enfants dans les lettres en session 1 ne se produise pas.

 ENTREPRISE INDÉPENDANTE	 SERVICE - MOBILITÉ	 258 SALARIÉS	 NOUVELLE AQUITAINE	 MONDE	CA 91,9 M€
--	---	---	---	--	---------------



PARTICIPANTS :

MEMBRES DE LA DIRECTION

REPRÉSENTANTS DU PERSONNEL

MEMBRES DE LA DIRECTION ET REPRÉSENTANTS DU PERSONNEL



- **Christelle DIJOUX** - Resp. RSE & SMI / Performance Extra Financière
- **Yaël ASSUIED** - Coordinatrice RH et juridique
- **Carine BONNAVAL** - Assistante com & élue CSE
- **Pierre BERGOT** - Référent Ingénierie de Projet & Délégué Syndical FO

Bordeaux Aéroport est un acteur majeur de la mobilité et du rayonnement de la Nouvelle-Aquitaine. Avec plus de 6,6 millions de passagers et une centaine de destinations, il mène une transformation ambitieuse à horizon 2027 pour concilier excellence opérationnelle, qualité de service et transition environnementale, avec des engagements forts en faveur de la décarbonation, des énergies renouvelables et de la préservation de la biodiversité.

PÉRIMÈTRE ORGANISATIONNEL ET ENJEUX ENVIRONNEMENTAUX À TRAITER EN PRIORITÉ

Conséquences environnementales :

Au regard de son activité, de son modèle économique et des caractéristiques de son territoire, Bordeaux Aéroport identifie comme prioritaires les conséquences environnementales qui concentrent ses principaux impacts, ses dépendances aux ressources naturelles et ses principaux leviers d'action ou d'influence. Ce sont également celles qui sont les plus susceptibles de transformer durablement les activités de la plateforme, les métiers, les organisations et, par conséquent, le dialogue social et environnemental.

Les émissions de gaz à effet de serre, notamment le scope 3 lié principalement aux opérations des compagnies aériennes, constituent l'enjeu climatique structurant de la démarche et interrogent directement la soutenabilité du modèle aérien.

Les risques de pollution des sols et des eaux pluviales liés notamment aux glycols, hydrocarbures et PFAS nécessitent une vigilance permanente afin de préserver les milieux naturels et les ressources en eau.

La préservation de la biodiversité et la limitation de l'artificialisation des sols constituent un enjeu majeur compte tenu du patrimoine foncier naturel de la plateforme et de la nécessité de concilier évolution des activités, sécurité aéronautique et continuités écologiques.

Enfin, la maîtrise des consommations d'eau et la préservation de la nappe phréatique constituent un enjeu de robustesse face aux sécheresses croissantes et aux tensions sur la ressource.

Périmètre : La plateforme aéroportuaire.

Nous considérons que les activités aéroportuaires, par leur fonctionnement, leurs infrastructures et les interactions avec leur chaîne de valeur, génèrent des conséquences environnementales qui appellent une transformation progressive du modèle aéroportuaire et des modes de coopération entre ses acteurs.

Notre agenda concerne prioritairement les activités relevant de Bordeaux Aéroport et les collectifs de travail placés sous sa responsabilité. Il intègre également, dans une logique de coopération et d'influence, les compagnies aériennes, assistants en escale, sous-traitants, prestataires, commerces et partenaires lorsque leur mobilisation est nécessaire à la réussite des transformations engagées. Les

enjeux climatiques et environnementaux doivent progressivement intégrer les pratiques internes, les relations avec les parties prenantes et les réflexions sur l'évolution du modèle aéroportuaire.

ZONES CRITIQUES OÙ TRAVAIL ET ENVIRONNEMENT SONT LIÉS

► Zone 1 : Les emplois et les postes.

La transition vers un modèle plus sobre **modifiera certains emplois et fera émerger de nouvelles activités**. L'enjeu prioritaire sera de sécuriser les parcours professionnels dans une logique de transition juste.

► Zone 2 : Les métiers et les compétences.

Les compétences liées à la sobriété, à l'adaptation climatique, aux ressources et à la biodiversité deviendront structurantes. Les référentiels métiers, la formation et le recrutement devront évoluer.

► Zone 3 : Les choix structurels et organisationnels.

Les contraintes climatiques et environnementales conduiront à **adapter les activités, la maintenance, les travaux et la capacité de fonctionnement en situation dégradée**.

► Zone 4 : Les modalités de pilotage, de gouvernance et la culture.

Les décisions intégreront progressivement les enjeux climatiques, les ressources, les risques environnementaux et leurs conséquences humaines, avec de nouveaux indicateurs et modes de gouvernance.

► Zone 5 : Les façons dont est réalisé le travail au quotidien.

Les épisodes climatiques extrêmes, la sobriété hydrique et la prévention des pollutions **transforment déjà les pratiques professionnelles et les conditions de travail**.

► Zone 5 : Les liens, les interactions.

La réduction des impacts environnementaux suppose une **coopération renforcée** entre Bordeaux Aéroport, les entreprises de la plateforme, les organisations syndicales, les collectivités et les autres parties prenantes.

VOTRE VISION DU DIALOGUE SOCIAL ENVIRONNEMENTAL À 10 ANS

Face au dérèglement climatique et aux limites planétaires, nous partageons la conviction que le modèle aéroportuaire devra évoluer pour préserver durablement sa pérennité. Une trajectoire de trafic plus maîtrisée, davantage de sobriété dans l'usage des ressources et un ancrage territorial renforcé constituent une perspective crédible pour répondre à ces défis.

Cette évolution ne pourra être ni subie, ni portée par la seule Direction. Parce qu'elle touche à l'emploi, aux compétences, aux organisations et au sens de l'activité, elle devra devenir un projet collectif associant Direction, représentants du personnel, salariés et parties prenantes de la plateforme. **Le dialogue social devra devenir un levier stratégique de transformation, capable d'anticiper les évolutions et d'éclairer les décisions.**

À horizon dix ans, les enjeux climatiques et environnementaux constitueront une grille de lecture transversale des politiques RH, des choix d'organisation, des conditions de travail et des décisions stratégiques. **Le dialogue social deviendra un espace d'anticipation, de coopération et d'aide à la décision, contribuant à accompagner une transition juste vers un modèle aéroportuaire plus sobre, robuste et durablement compatible avec les limites planétaires.**

CHANTIERS POUR AGIR SUR LES ZONES CRITIQUES IDENTIFIÉES

► Chantier 1 : Mettre en place un accord Gestion des Emplois et des Parcours Professionnels adapté aux enjeux climatiques et aux métiers de demain.

Les métiers de la plateforme aéroportuaire seront durablement transformés par le dérèglement climatique, les contraintes environnementales, l'évolution des réglementations et les choix stratégiques qui en découleront. Certains évolueront profondément, de nouvelles compétences et activités émergeront, tandis que d'autres seront amenés à se réduire.

Nous faisons le choix d'anticiper ces évolutions afin de construire, avec les partenaires sociaux, une vision partagée des transformations des emplois et des compétences. Notre objectif est de sécuriser les parcours professionnels et de faire de ces mutations un facteur d'adaptation plutôt qu'une source de fragilité pour les salariés et de l'entreprise, dans une logique de transition juste.

Pour y parvenir, une démarche prospective sera engagée afin d'identifier les impacts de la transition sur les métiers de la plateforme et de construire une GEPP intégrant pleinement les enjeux climatiques et environnementaux dans les politiques de formation, de recrutement, de mobilité et d'accompagnement des parcours professionnels.

Les référentiels métiers et fiches de poste évolueront progressivement afin d'intégrer les compétences nécessaires à la transition — sobriété, adaptation climatique, préservation des ressources, biodiversité et contribution de chaque métier aux objectifs de transformation de l'entreprise.

Enfin, ces orientations se traduiront par la négociation d'un accord GEPP intégrant explicitement les enjeux environnementaux, un plan pluriannuel de développement des compétences de la transition et l'adaptation des pratiques de recrutement.

→ Criticité*



► Chantier 2 : Construire des conditions de travail résilientes face au dérèglement climatique.

Les effets du dérèglement climatique modifient déjà les conditions d'exercice des activités de la plateforme aéroportuaire. L'intensification des épisodes de chaleur, les tensions sur la ressource en eau et la multiplication des événements climatiques extrêmes auront des conséquences croissantes sur les organisations, les conditions de travail et la santé des salariés.

Nous faisons le choix d'anticiper ces évolutions afin d'adapter progressivement les conditions de travail plutôt que d'y répondre dans l'urgence. Cette démarche s'appuiera sur le Plan national d'adaptation au changement climatique (PNACC) de Bordeaux Aéroport, complété par une analyse régulière des situations de travail afin d'identifier les adaptations nécessaires des organisations, des équipements, des infrastructures et des modes de fonctionnement.

Elle prendra également en compte les conséquences du changement climatique sur la vie des salariés lorsque celles-ci affectent leur activité (mobilité, contraintes familiales, accès aux ressources...), afin d'étudier, lorsque cela est pertinent, des adaptations des horaires, de l'organisation du travail et des modalités d'exercice.

Le retour d'expérience de la canicule de juin

2026 constituera un cas d'étude pour consolider l'identification des vulnérabilités de la plateforme, analyser leurs impacts humains et organisationnels et enrichir notre démarche par un benchmark des pratiques développées par d'autres organisations confrontées à des conditions climatiques similaires. Cette dynamique sera progressivement partagée avec les entreprises partenaires afin de renforcer une culture commune d'adaptation.

Enfin, les enjeux climatiques seront progressivement intégrés aux principaux outils de prévention et de gestion des ressources humaines : actualisation du document unique d'évaluation des risques professionnels (DUERP), diagnostic partagé des conditions de travail avec les partenaires sociaux, évolution des entretiens professionnels et du baromètre social annuel afin de mieux identifier les besoins d'adaptation et d'accompagnement.

→ Criticité*



► Chantier 3 : Renforcer la robustesse des décisions par le dialogue et la coopération.

Les décisions structurantes de Bordeaux Aéroport devront être prises dans un contexte marqué par davantage d'incertitudes climatiques, de contraintes sur les ressources et d'interdépendances. Nous faisons le choix de faire évoluer progressivement nos modes de gouvernance afin d'intégrer davantage les enjeux climatiques, les impacts humains, les intérêts du territoire et une diversité de points de vue dans les processus de décision.

Cette ambition se traduira d'abord par la création d'une instance de coordination des métiers opérationnels, chargée d'anticiper les conséquences du dérèglement climatique sur l'exploitation de la plateforme et de préparer différents scénarios de fonctionnement (nominal, dégradé, crise ou transition) afin de renforcer la robustesse des organisations et la continuité des activités.

Elle s'appuiera également sur de nouveaux espaces de dialogue. Un Conseil de l'Expérience, réunissant des salariés volontaires disposant d'une « ancienneté » (âge et/ou ancienneté dans l'entreprise), apportera un regard fondé sur la mémoire de l'entreprise et le retour d'expérience. En parallèle, un Comité des parties prenantes associera progressivement les principaux acteurs de la plateforme et du territoire afin de développer une compréhension commune des enjeux et de renforcer les coopérations. Ces travaux pourront être animés par un Coach Facilitateur (COFa), garant de la qualité du dialogue et de la dynamique collective.

Enfin, nous expérimenterons de nouvelles formes de gouvernance visant à enrichir les décisions par des regards complémentaires sur les enjeux de long terme. À ce titre, nous étudierons l'opportunité d'associer ponctuellement des représentants des salariés aux réflexions du comité de direction selon une logique de « salarié citoyen » et d'expérimenter des dispositifs visant à y représenter les intérêts du vivant ou des générations futures, à l'image des démarches déjà engagées par certaines organisations pionnières.

→ Criticité*



CHANTIERS SPÉCIFIQUES LIÉS AU DIALOGUE SOCIAL

► Chantier 1 : Créer une Commission Résilience Climat.

La transformation du modèle aéroportuaire ne pourra être durable que si ses conséquences humaines, sociales et organisationnelles sont pleinement prises en compte. Nous faisons le choix de renforcer le rôle du dialogue social afin qu'il contribue à anticiper les transformations, à éclairer les décisions de l'entreprise et à favoriser leur appropriation par les salariés.

Une Commission Résilience Climatique sera créée au sein du CSE. Cette commission aura vocation à devenir un espace permanent de réflexion et de préparation des travaux du dialogue social sur les enjeux de transition juste et de robustesse du modèle aéroportuaire. Elle veillera à ce que la transformation écologique de l'entreprise intègre pleinement ses dimensions humaines, sociales et organisationnelles, dans une logique de transition juste. Sa composition paritaire et son fonctionnement seront définis par les partenaires sociaux, en associant, lorsque cela sera utile, les expertises des fonctions RH, RSE ou d'autres contributeurs.

La commission contribuera notamment à éclairer les consultations du CSE, à identifier les évolutions des accords collectifs, à faire émerger les besoins en matière de compétences, de formation et d'accompagnement du changement, ainsi qu'à favoriser l'intégration progressive des enjeux climatiques et environnementaux dans le dialogue social.

Enfin, un partenariat de recherche avec l'École supérieure des sciences commerciales d'Angers (ESSCA) permettra d'explorer les conséquences de la transformation du modèle aéroportuaire sur l'identité professionnelle, le sens du travail et l'évolution de la culture d'entreprise. Les enseignements issus de ces travaux viendront alimenter les réflexions de la Commission Résilience Climat et accompagner la construction d'une vision partagée de la transformation.

→ Criticité*



► Chantier 2 : Acculturation des équipes aux enjeux environnementaux.

Au-delà de leur activité professionnelle, les salariés peuvent contribuer aux transitions du territoire par leurs compétences, leur temps et leur engagement. Nous souhaitons créer progressivement les conditions de cet engagement volontaire, en cohérence avec les ambitions sociales, environnementales et territoriales de Bordeaux Aéroport.

Une première expérimentation consistera à explorer la mise à disposition d'un temps volontaire consacré à des missions ou projets à finalité sociale, environnementale ou citoyenne. Ces initiatives pourront s'inscrire en articulation avec les projets issus de la feuille de route CEC de notre organisation en Nouvelle-Aquitaine (notamment ceux consacrés aux usages du foncier, à la biodiversité ou aux démarches d'agriculture et de résilience territoriale).

En parallèle, une réflexion sera engagée sur les dispositifs d'épargne salariale afin d'étudier les possibilités d'orienter, sur une base volontaire et dans le respect des choix individuels, une partie de l'épargne vers des supports compatibles avec les ambitions sociales et environnementales de l'entreprise.

À travers ce chantier d'innovation sociale, nous souhaitons renforcer les liens entre l'entreprise, les salariés et le territoire, en ouvrant de nouvelles formes d'engagement au service du bien commun.

→ **Criticité***



STRATÉGIE DE MOBILISATION ET D' ACTIONS

La réussite de cet Agenda Social et Environnemental reposera sur notre capacité à inscrire durablement les enjeux climatiques et environnementaux dans le fonctionnement de Bordeaux Aéroport. **Notre stratégie de mobilisation vise à faire du dialogue social un levier permanent de transformation, en s'appuyant sur une coopération renforcée entre la Direction, les représentants du personnel, les fonctions Ressources Humaines et RSE, les managers, les salariés et, progressivement, l'ensemble des acteurs de la plateforme.**

Ancrer durablement l'Agenda dans la gouvernance de l'entreprise :

Les directeurs engagés dans le parcours CEC Nouvelle-Aquitaine porteront l'Agenda Social et Environnemental dans les principaux temps de décision de Bordeaux Aéroport. **L'ambition est d'en faire une donnée d'entrée de la stratégie 2028-2032, des politiques RH, du Comité RSE, des projets de transformation et des arbitrages structurants.** En lien avec son rôle de coordination de la stratégie, la fonction RSE veillera à la cohérence d'ensemble de cette démarche. Dans un contexte d'incertitudes croissantes, cette intégration contribuera à éclairer les décisions et à renforcer la robustesse du modèle aéroportuaire.

Faire du dialogue social un moteur de la transformation :

La nouvelle mandature du CSE constitue une opportunité pour installer durablement cette dynamique. Les travaux du CSE, de sa Commission Résilience Climat, les négociations collectives (notamment GEPP) et les consultations récurrentes permettront d'intégrer progressivement les enjeux climatiques et environnementaux dans les principaux objets du dialogue social, afin d'éclairer les décisions autant que d'accompagner leurs conséquences.

Développer une culture commune de la transition :

Les élus ayant suivi le parcours CEC Dialogue social & environnement auront un rôle moteur pour diffuser cette culture au sein du CSE, puis plus largement dans l'entreprise. Les managers, les fonctions RH et RSE accompagneront cette dynamique par la montée en compétences des salariés (formation et sensibilisation), le dialogue professionnel et l'accompagnement du changement. **L'ambition est de faire émerger progressivement un réseau de relais internes selon une logique de diffusion en « flocon de neige »,** afin que les enjeux climatiques et environnementaux deviennent un objet partagé du dialogue social et du management.

Mobiliser progressivement l'écosystème de la plateforme :

Les principaux enjeux environnementaux dépassent le seul périmètre du gestionnaire aéroportuaire. La Direction, avec l'appui des fonctions concernées, développera progressivement **les coopérations avec les compagnies aériennes, les entreprises de la plateforme, les organisations syndicales, les collectivités, les services de l'État et les partenaires du territoire afin de construire une compréhension commune des enjeux**

et de renforcer la robustesse du modèle aéroportuaire.

À l'horizon 2032, notre ambition est que cet Agenda Social et Environnemental ne constitue plus un projet spécifique mais une composante naturelle du fonctionnement de Bordeaux Aéroport. Les enjeux climatiques et environnementaux seront pleinement intégrés aux décisions, aux politiques de l'entreprise, au dialogue social et aux pratiques managériales, au service d'un modèle aéroportuaire plus robuste et plus résilient.

SURSAUT DU GROUPE

Le parcours CEC a transformé notre regard sur les défis climatiques, environnementaux et humains auxquels Bordeaux Aéroport sera confronté. **Nous avons compris que ces enjeux ne peuvent plus être dissociés des questions d'emploi, de compétences, de conditions de travail et de sens.**

Notre principal sursaut est d'avoir fait évoluer notre vision du dialogue social : nous ne le voyons plus comme un espace intervenant une fois les décisions prises mais comme **un levier d'anticipation, de coopération et de construction collective des transformations à venir** (y compris le sens donné à notre activité).

Cette évolution est d'autant plus forte qu'elle fait écho aux réflexions engagées préalablement par la Direction dans le cadre de son parcours CEC Nouvelle-Aquitaine. Cela donne l'opportunité de construire une vision partagée de la transformation du modèle aéroportuaire et de renforcer durablement la coopération interne.

Nous terminons ce parcours avec une conviction renforcée : la robustesse de Bordeaux Aéroport dépendra autant de son évolution de modèle que de sa capacité à faire dialoguer celles et ceux qui le font vivre.

 ENTREPRISE INDÉPENDANTE	 SERVICES AUX ENTREPRISES	 85 SALARIÉS	 ÎLE DE FRANCE	 EUROPE	CA ENTRE 2M ET 50M €
--	---	--	--	---	--------------------------------



PARTICIPANTS :

MEMBRES DE LA DIRECTION

REPRÉSENTANTS DU PERSONNEL

MEMBRES DE LA DIRECTION ET REPRÉSENTANTS DU PERSONNEL



- Aureore MAIRE - Directrice Utopies
- Sophie BERLIOZ - Directrice AlterNego

AlterNego est un cabinet de conseil en stratégie sociale qui accompagne les organisations dans leurs transformations. Il intervient sur les enjeux de dialogue social, de management, de qualité de vie au travail, de gestion des risques psycho-sociaux, en conciliant performance des organisations, innovation sociale et qualité des relations de travail.

UTOPIES est « l'agence pionnière en France dans le conseil en développement durable », dont AlterNego s'est rapproché en 2024. UTOPIES accompagne la transformation des modèles économiques des entreprises depuis plus de 30 ans, pour intégrer les enjeux climatiques, sociaux et territoriaux au cœur de leur stratégie, de leur modèle économique et de leur offre.

La question d'un dialogue social renouvelé et étendu aux sujets environnementaux s'inscrit aussi naturellement dans les grands engagements pris par le groupe formé par UTOPIES & AlterNego, dans sa qualité de Société à Mission.

PÉRIMÈTRE ORGANISATIONNEL ET ENJEUX ENVIRONNEMENTAUX À TRAITER EN PRIORITÉ

Les enjeux environnementaux sont au cœur de ce qui fait la raison d'être d'UTOPIES, l'agence pionnière en France dédiée à la transformation durable des entreprises et à la RSE, agence dont AlterNego s'est rapproché en 2024.

Ce rapprochement de nos deux structures est l'opportunité d'articuler expertise environnementale et expertise du travail.

Niveau d'action

Notre engagement prend deux directions complémentaires :

- D'abord, nous faisons le choix de **développer de nouvelles offres de service qui croisent nos expertises RH et nos savoir-faire en matière de transition écologique**. C'est en articulant ces deux mondes, trop souvent cloisonnés, que nous pensons pouvoir apporter une proposition utile et singulière.

Cette influence, nous entendons l'exercer à la fois par ce que nous préconisons chez nos clients et par notre propre action, en interne.

- Ensuite, nous voulons donner à cette démarche une dimension plus structurante : **connecter le dialogue social et environnemental à notre qualité de société à mission**. Ce sujet pourrait devenir un nouveau chantier opérationnel pour le groupe.

ZONES CRITIQUES OÙ TRAVAIL ET ENVIRONNEMENT SONT LIÉS

►Zone 1 : Renforcement de l'ambition.

Pour faire avancer les consciences des dirigeants (notre objectif statutaire #1) : montrer que les enjeux écologiques sont aussi des enjeux de transformation, de travail, de gouvernance et de justice sociale.

►Zone 2 : Renforcement des compétences.

Pour faire avancer les pratiques et les compétences des entreprises (notre objectif statutaire #2) : outiller directions, RH, IRP, managers et équipes pour les engager à construire des réponses collectives.

►Zone 3 : Renforcement des indicateurs.

Pour faire avancer le mouvement Business Not As Usual (notre objectif statutaire #3) : faire reconnaître le dialogue social et environnemental comme levier stratégique de la transformation des modèles économiques.

►Zone 4 : Renforcer la dynamique d'expérimentation.

Pour faire du groupe un laboratoire apprenant (notre objectif statutaire #4) : expérimenter, chez nous et chez nos clients, de nouvelles formes de concertation, de gouvernance et d'engagement des parties prenantes pour inventer le dialogue social et environnemental de 2040.

CHANTIERS POUR AGIR SUR LES ZONES CRITIQUES IDENTIFIÉES

►Chantier 1 : Entrer par l'adaptation.

Notre proposition : Mettre l'adaptation au changement climatique à l'agenda du dialogue social.

L'adaptation constitue un sujet concret pour les partenaires sociaux, un sujet qui pourrait échapper aux crispations habituelles des négociations. C'est un terrain où direction et représentants du personnel partagent spontanément un intérêt commun : protéger les salariés et sécuriser l'activité face aux bouleversements climatiques.

Les atouts de ce sujet « adaptation » :

- Nécessaire : les organisations doivent aujourd'hui gérer dans l'urgence les obligations d'adaptation de leurs activités.

VOTRE VISION DU DIALOGUE SOCIAL ENVIRONNEMENTAL À 10 ANS

Nous croyons qu'il n'y aura pas de transition écologique durable sans transformation du travail, ni de transformation du travail durable sans prise en compte des défis environnementaux et sociétaux. Par nos métiers du conseil, notre ambition est d'être un catalyseur qui contribuera à **faire du dialogue social et environnemental un levier majeur des transitions justes des organisations**.

Notre vision à 2036 ?

UTOPIES & AlterNego ont contribué à la réinvention du dialogue social et environnemental pour en faire un socle du « Business not as usual » en France, au service d'une transition désirable et juste.

La transition écologique est traitée comme un sujet technique alors qu'elle est profondément sociale, puisqu'elle touche les métiers, les conditions de travail, les territoires, la conduite du changement et le sens même du travail. Elle ne peut donc pas réussir sans un dialogue social renouvelé, qui reste à date défensif, fragmenté et mal outillé face aux nouveaux enjeux (du climat à l'IA).

Nous voulons œuvrer pour aider à réconcilier travail, écologie et démocratie dans l'entreprise afin de rendre possible une économie compatible avec le vivant.

- Fédérateur : toutes les parties prenantes sont concernées, sans opposition d'intérêts.
- Rapidement bénéfique : sur la santé, les conditions de travail, la continuité d'activité.
- Complémentaire de l'atténuation : loin de la détourner, cette entrée ouvre la voie à des discussions plus larges sur la transition écologique.

Pour nous, il s'agit d'un sujet d'hybridation parfaite entre nos expertises : transitions écologiques (atténuation + adaptation) et dialogue social.

Premier dispositif possible : une offre « **Canicule** » combinant un diagnostic de vulnérabilité de l'entreprise, des recommandations d'action opérationnelles et un accompagnement du dialogue social sur le sujet pour viser la mise en place de mesures concrètes.

Objectifs d'impact mesurables :

- Nombre d'entreprises accompagnées sur le sujet.
- Nombre d'accords d'entreprises liés au dérèglement climatique.

►Chantier 2 : Préparer les acteurs du dialogue social à travailler sur des accords Environnement.

Les aider à comprendre et formaliser des constats partagés où les enjeux du monde, du climat à l'IA, croisent ceux de l'entreprise, dans la logique de double matérialité, bien connue des acteurs financiers et de la RSE. L'idée est d'aider DRH et IRP à rendre des avis pertinents et éclairés et à négocier des accords sur les questions de la transition écologique, y compris sur la manière de l'intégrer à la stratégie de l'entreprise.

Objectifs d'impact mesurables :

- Nombre d'entreprises accompagnées sur le sujet.
- Nombre d'accords d'entreprises liés au dérèglement climatique.

►Chantier 3 : Porter et co-piloter le parcours Dialogue Social & Environnemental 2027.

Prendre part à une dynamique collective qui a émergé en 2026 : celle d'un écosystème coopératif d'acteurs (cabinets de conseil, d'expertise, associations, établissements d'enseignement supérieur, organismes publics) partageant la conviction que la transformation écologique et sociale ne peut se faire qu'ensemble, par le dialogue et la co-construction.

Porter et co-piloter le parcours Dialogue Social & Environnemental 2027, avec ce consortium d'acteurs publics, académiques et privés, et les équipes qui ont conçu et animé la première édition.

A cette occasion, faire émerger des évolutions de pratiques du dialogue social sur 3 axes :

- Repositionner le rôle stratégique du dialogue social (au-delà d'une contrainte réglementaire) par l'introduction de nouveaux sujets à l'agenda social : justice sociale (emploi, compétences, rémunération, conditions de travail), justice environnementale (empreinte, adaptation, biodiversité), justice territoriale (ancrage local, chaînes de valeur).
- Faire intervenir de nouveaux acteurs et/ou de nouvelles instances dans le dialogue social, dans les négociations annuelles obligatoires ou pas (élargissement du cercle des acteurs, nouveaux modes de désignation, commission sur les interdépendances et vulnérabilités, comité adaptation....).

- Introduire de nouveaux leviers au service de la qualité du dialogue (gouvernance participative, expériences immersives partagées, médiation sociale et environnementale...).

Objectifs d'impact : Concrétisation et tenue de l'édition 2 - 2027 : ouverte à plusieurs dizaines d'organisations et plus de 150 participants

►Chantier 4 : Mettre en place un Club pour traiter des transitions et de leurs interactions et y inclure les transitions du travail.

Ce Club serait pensé comme un espace de mise en réseau, d'information et d'inspiration individuelles, de veille et de réflexion collectives.

Crises climatiques, tensions sur les ressources, IA, nouvelles vulnérabilités sociales..., les ruptures s'accroissent, se superposent et transforment profondément les conditions dans lesquelles les entreprises évoluent.

La vocation de ce club : permettre aux entreprises de rester alertes et impliquées sur ces thématiques qui interagissent toutes entre elles, même quand elles ne sont pas immédiatement prêtes à embrayer sur un parcours long ou sur un déploiement en interne.

En pratique : contre abonnement annuel, intégrer un réseau d'acteurs, recevoir une veille mensuelle et prendre part à des rencontres en présentiel.

►Chantier 5 : Aligner notre propre dialogue social de PME sur cette ambition d'un DSE renouvelé.

Co-construire avec la Direction, la DRH, les CSE et les équipes UTOPIES & AlterNego et explorer et expérimenter pour nous-mêmes les 3 axes décrits plus haut.

Objectifs d'impact : Un nouvel accord novateur pour le groupe, pour pouvoir s'y référer comme un exemple.

SURSAUT DU GROUPE

Nous sommes arrivés dans ce parcours avec une conviction déjà chevillée au corps : suivre simultanément un agenda social ET environnemental a du sens.

C'est le sens de notre métier et de notre engagement.

Cette approche systémique est déterminante.

Nous pensions, au fond, savoir de quoi nous parlions.

Et puis, quelque chose a bougé.

Nous avons compris que la vraie question n'était pas de savoir que ces sujets avaient du sens mais comment les faire vivre, ensemble, dans des organisations qui ne les attendent pas toujours, ou pas là où nous les cherchions.

Pas de révélation fracassante pour nous mais une série de prises de conscience partagées, qui doivent peu à peu redessiner notre manière de voir.

Cela a emprunté plusieurs chemins, que nous portons désormais comme autant de questions vivantes :

Nous avons d'abord mesuré le poids des mots. Combien de malentendus, de dialogues manqués, de postures figées naissent simplement d'un lexique non partagé ? Nous avons ressenti l'urgence de construire un vocabulaire commun, non pas pour uniformiser, mais pour permettre à chacun de se comprendre vraiment. Nous imaginons qu'un livrable collectif pourrait en être la première trace.

Nous avons été surpris par les distances. Celle qui sépare, dans tant d'organisations, les services RSE des acteurs du dialogue social -Direction, RH, CSE, organisations syndicales. Deux mondes qui parlent d'à peu près la même chose sans jamais se croiser vraiment. Nous nous sommes demandé : quelle médiation inventer pour tisser ce lien tripartite ? Comment devenir, nous-mêmes, des passeurs ?

Nous avons pris conscience de la rigidité des cadres. Les instances officielles de dialogue social sont souvent prisonnières d'agendas contraints, de postures héritées. Comment contribuer à les ouvrir, pas en force, avec douceur, patience, tranquillité ? Objectif : créer des interstices où la parole peut se déposer autrement.

Nous avons remis le doigt sur la valeur du travail réel. Aller au plus près de ce qui se vit, de ce qui se fait, sans jamais faire « à la place de », mais en faisant « avec ». Cette exigence de justesse, nous l'emportons comme une boussole.

Enfin, nous nous sommes interrogés sur la transmission. Comment faire pour que ce que nous avons vécu ne reste pas l'apanage d'un premier cercle ? Quels outils, quels formats, quelle veille active mettre en place pour que d'autres, après nous, puissent se sensibiliser, se former, s'emparer à leur tour du Dialogue Social et Environnemental ?

Ce que nous emportons de ce parcours, c'est une manière d'être ensemble face à ces questions. Une écoute plus fine et une conviction partagée que le changement passe par la qualité du lien autant que par la pertinence des idées.

Demain, nous porterons ces questions avec encore plus de nuance, plus de patience, un regain de courage aussi. Et avec l'idée qu'au bout, il y a l'opportunité de fédérer un plus grand nombre d'acteurs au service d'une transition qui sache respecter l'humain et le vivant.

 ASSOCIATION	 ACTIVITÉS LIÉES À L'EMPLOI - CODE NAF 78.10Z	 1300 SALARIÉS	 PRÉSENCE DANS TOUTES LES RÉGIONS ET DANS LES DROM - SIÈGE EN ÎLE DE FRANCE	 FRANCE	 BUDGET 180 M€
			PARTICIPANTS : MEMBRES DE LA DIRECTION REPRÉSENTANTS DU PERSONNEL MEMBRES DE LA DIRECTION ET REPRÉSENTANTS DU PERSONNEL		
			 • Erwan AUDREN - Chargé d'études & Délégué syndical • Karim LUC - Chef de projet Déploiement & Elu CSE • Laetitia NIAUDEAU - Directrice Générale Adjointe • Vanessa ROBERT - Directrice RH et RSE		

L'Apec, association privée fondée en 1966, accompagne, à toutes les étapes-clés du parcours professionnel, les cadres et les jeunes diplômés à partir de bac+3 et aide les entreprises, notamment les TPE-PME, à trouver les compétences cadres dont elles ont besoin et à cultiver leur attractivité. Elle éclaire les différents acteurs sur les évolutions de l'emploi et du travail des cadres à travers son observatoire.

VOTRE VISION DU DIALOGUE SOCIAL ENVIRONNEMENTAL À 10 ANS

Ce document présente un projet de feuille de route pour l'Apec, construit par les 4 participants de l'Association au 1er parcours Dialogue Social et Environnemental de la Convention des Entreprises pour le Climat.

Il s'inscrit dans la continuité du plan stratégique et des actions engagées par l'Apec depuis 2022 sur la transition écologique. Cette mutation impacte, au même titre que d'autres, numérique ou démographique par exemple, l'emploi et le travail. La mission de l'Apec est d'accompagner les effets pour ses clients cadres et entreprises, tout en veillant, par souci d'exemplarité, à les intégrer dans son propre fonctionnement.

Il ouvre des étapes de travail à venir avec l'ensemble des parties prenantes de l'Apec, notamment gouvernance, directions, représentants du personnel et collaborateurs. La faisabilité de cet agenda social et environnemental, ses priorités, les conditions et moyens nécessaires à sa mise en œuvre, seront évalués avant tout déploiement, pour qu'il serve durablement l'ambition de l'Apec et les besoins de ses clients.

A horizon 10 ans, l'Apec aura consolidé son rôle d'acteur de référence dans l'accompagnement de la transition écologique, en articulant enjeux d'emploi, de compétences et de transition écologique. Elle sera capable d'éclairer et d'accompagner les transformations des emplois cadres liées aux enjeux environnementaux, en prenant en compte concomitamment les impératives évolutions technologiques.

Cette vision se traduira par une **évolution de notre action et de notre valeur ajoutée**, pour répondre aux besoins des entreprises et des cadres, autour des axes suivants :

- les **clients** (cadres, jeunes diplômés et entreprises) **auront développé une réelle capacité à comprendre, intégrer et anticiper les enjeux de la transition écologique** dans leurs parcours professionnels et leurs stratégies de développement ;
- **l'Apec aura renforcé son rôle d'acteur moteur au sein de l'écosystème de l'emploi en lien avec la transition écologique**, en diffusant les bonnes pratiques et en contribuant à structurer les évolutions des métiers et des compétences ;
- **les pratiques internes de l'organisation seront durablement ancrées dans une logique de transition**, avec un haut niveau d'exemplarité dans les modes de fonctionnement ;
- **l'intelligence artificielle et les outils numériques seront mobilisés de façon responsable** pour mieux anticiper les impacts de la transition écologique sur l'emploi, les compétences et les parcours professionnels.

À horizon 10 ans, ce rôle sera aussi porté par notre **Dialogue Social renouvelé, favorisant une approche plus coopérative et anticipatrice**, permettant d'associer l'ensemble des parties prenantes aux transformations de l'organisation. Il contribuera à la fois à l'évolution des pratiques internes et à l'exemplarité de l'Apec dans son rôle d'acteur de la transition écologique.

PÉRIMÈTRE ORGANISATIONNEL ET ENJEUX ENVIRONNEMENTAUX À TRAITER EN PRIORITÉ

Pour l'Apec, ces sujets sont particulièrement importants car ils concernent à la fois nos clients cadres, les entreprises que nous accompagnons et nos collaborateurs.

Les transformations environnementales modifient déjà les métiers, les compétences attendues, les modes d'organisation du travail et les nouvelles attentes des salariés nous obligeant à adapter nos actions et notre conseil.

Nous souhaitons ainsi aborder ces enjeux sous le prisme de l'emploi et de l'évolution professionnelle.

Face aux enjeux environnementaux, l'Apec souhaite inscrire sa démarche dans une transformation durable de son organisation et de ses pratiques. Cette évolution repose notamment sur :

- l'implication de la gouvernance de l'association
- le développement et l'adaptation de l'offre de services ;
- l'évolution des modes de fonctionnement internes et des pratiques professionnelles pour intégrer progressivement les enjeux environnementaux dans les activités quotidiennes ;
- le dialogue social comme levier d'accompagnement du changement et de mobilisation collective des collaborateurs ;

ZONES CRITIQUES OÙ TRAVAIL ET ENVIRONNEMENT SONT LIÉS

►Zone 1 : Métiers et compétences.

La transition écologique transforme les métiers, les compétences attendues et les pratiques professionnelles. Elle nécessite d'accompagner les collaborateurs dans l'évolution de leurs missions et de développer une culture commune autour des enjeux environnementaux.

- **Faire évoluer et verdir nos propres métiers** en intégrant progressivement les enjeux de transition écologique dans les pratiques professionnelles et les missions de chacun.
- Donner les moyens aux collaborateurs de comprendre et d'aborder la transition écologique grâce à la **sensibilisation, la formation et le partage de bonnes pratiques métiers**. Afin de rendre cela possible, nous devons dédier du temps de nos collaborateurs à cela et valoriser leurs actions dans le sens de cette transition.
- Identifier les **nouvelles compétences nécessaires** pour accompagner les transformations à venir et **adapter notre offre de services** aux évolutions du marché du travail.

►Zone 2 : Façons dont est réalisé le travail au quotidien.

La transition écologique transforme notre manière de travailler, pas seulement nos pratiques environnementales. Elle n'appelle pas uniquement davantage de sobriété dans les déplacements ou les achats. Elle invite à repenser la façon dont nous concevons nos missions, coopérons, arbitrons nos priorités et créons de la valeur. En tant qu'acteur de référence de l'emploi cadre, l'Apec doit faire évoluer ses propres modes de fonctionnement au quotidien pour être en cohérence avec les transformations qu'elle accompagne auprès des entreprises et des cadres.

- Acculturer les collaborateurs afin de développer **une capacité à agir et à réagir** face aux enjeux de la transition écologique.
- Développer **des réflexes de transition écologique** dans les décisions et les pratiques du quotidien (sobriété, achats, déplacements, usages numériques, organisation du travail...).
- Identifier et **partager les bonnes pratiques** permettant de réduire les impacts environnementaux tout en améliorant les conditions de travail.
- Faire de la transition écologique un sujet collectif, **intégré dans les échanges professionnels, le management et le dialogue social**.

CHANTIERS POUR AGIR SUR LES ZONES CRITIQUES IDENTIFIÉES

►Chantier 1 : Un observatoire de l'évolution des métiers et des compétences en lien avec les enjeux environnementaux.

Mettre en avant la transition écologique sous le prisme de l'emploi, des métiers et des compétences avec :

- Des **études et analyses prospectives** sur la transition écologique.
- Des **fiches métiers mettant en évidence l'évolution des compétences** ou l'émergence de nouveaux métiers liées à la transition écologique.
- La **mise en valeur des parcours professionnels liés à la transition écologique**.
- La mise en avant des études en lien avec la transition écologique.
- La matérialisation des liens entre nos études et les nouvelles fiches métiers.

►Chantier 2 : Développer une offre de service au service de la transition écologique.

Structurer et valoriser une offre Apec dédiée à la transition écologique pour les entreprises et les cadres.

- **Renforcement de notre offre BtoC** et du Conseil en Évolution professionnelle (CEP) « verdi » déjà existant.
- **Développement d'une offre BtoB dédiée à la transition écologique**.
- Création et animation de **réseaux « verts »** via les communautés de paires.

►Chantier 3 : Acculturer à la transition écologique en développant nos compétences.

La transition écologique ne constitue pas notre cœur de métier, mais elle impacte les parcours professionnels, l'emploi, le travail, les compétences et le marché. Notre rôle est d'en accompagner les effets en renforçant **l'acculturation et le niveau de connaissance de nos équipes**.

- Développer **le socle de connaissances et les outils nécessaires à un accompagnement pertinent de nos publics** (exemple : « cadre vert avenir » pour les consultants en développement professionnel).
- Approcher la Transition Écologique sous l'angle **des compétences métiers**.
- Intégrer les enjeux de Transition Écologique dans le **recrutement**, le processus d'onboarding.
- **Renforcer le rôle de la « Team Ressource » sur la Transition Écologique** (communauté interne d'une quinzaine de collaborateurs représentant toutes les métiers et régions) : appui aux équipes, soutien sur les pratiques métiers, diffusion des bonnes pratiques.

►Chantier 4 : Faire évoluer notre jobboard et nos offres pour mettre en avant les acteurs de la transition écologique.

Faire de l'Apec un acteur visible et crédible du matching emploi, des compétences et de la transition écologique à travers :

- La **valorisation des engagements entreprises via les fiches employeurs** en les mentionnant.
- La mise en avant des **offres d'emploi intégrant des enjeux de Transition Écologique**.
- La mise en avant des profils cadres et compétences associées.
- Un matching favorisant la rencontre entre **profils et postes engagés** dans la transition écologique.

- Le développement des **partenariats** avec des jobboards et acteurs spécialisés Transition Écologique.
- La **mise en place des critères de recherche d'offres d'emploi selon le modèle économique ou juridique du recruteur** (associations, SCOP, modèle régénératif, circulaire, etc.).

►Chantier 5 : Inscrire durablement la Transition Écologique dans les missions de l'Apec, dans nos pratiques, nos décisions et nos indicateurs de suivi.

Nous devons faire de la Transition Écologique un enjeu transverse à toutes les missions de l'Apec en l'intégrant systématiquement à notre feuille de route stratégique construite à moyen/long terme. De la même manière, nous devons faire de la Transition Écologique un réflexe opérationnel intégré dans l'ensemble des décisions et processus métiers en :

- Intégrant des **critères** Transition Écologique **dans les processus internes**.
- **Identifiant et en priorisant les processus clés à transformer** (les achats, par exemple).
- Déployant des **outils d'aide à la décision intégrant la Transition Écologique**.
- Valorisant et en diffusant les bonnes pratiques en interne.

Enfin, construire un cadre de pilotage partagé permettant de **mesurer nos impacts**, de **suivre nos trajectoires et d'orienter nos actions** en intégrant les enjeux environnementaux en :

- Définissant les indicateurs clés pour suivre nos actions et leurs impacts.
- Structurant le suivi des données à travers un reporting de durabilité et le Bilan des Émissions de Gaz à Effet de Serre (BEGES).
- Explorant de nouveaux outils de pilotage et de comptabilité.
- Facilitant la prise de décision grâce à une vision claire des résultats et des évolutions.

► Chantier 1 : Mettre en place un cadre de dialogue pour construire ensemble les orientations de la transition écologique.

- Avoir un ou plusieurs « **représentants environnement** » dans le dialogue social (CSE) afin de s'assurer la prise en compte des enjeux écologiques dans les échanges du dialogue social.
- Mettre en place une **instance dédiée incluant les représentants des OS, salariés, managers, directions** et définir un double rôle pour cette instance : pilotage et suivi d'actions concrètes et réflexion sur les enjeux à long terme.
- **Articuler les travaux avec les instances existantes** (ex : lien avec le CSE, la commission ELAN).
- Organiser des ateliers, groupes de travail et **temps de concertation réguliers**.
- Produire des **recommandations et avis structurés**.

► Chantier 2 : Former les acteurs du Dialogue Social aux enjeux de transition.

Former les acteurs du dialogue social **pour se donner un socle commun** d'informations autour des questions environnementales (exemple : The week, fresque du climat ...).

► Chantier 3 : Associer la gouvernance.

Au-delà du dialogue social au sein de l'entreprise, la gouvernance paritaire de l'Apec (Conseil d'Administration et Comités paritaires régionaux) sera bien sûr associée à cette feuille de route, afin qu'elle soit encouragée et soutenue, gage de la réussite de sa mise en œuvre.

Une réflexion sera ainsi menée pour favoriser la sensibilisation de la gouvernance et organiser le travail en commun sur les enjeux de la transition écologique et ses impacts sur les compétences et l'organisation, donc sur l'emploi et l'employabilité durable.

SURSAUT DU GROUPE

Dès le départ, nous avons été assez rapidement d'accord sur la nécessité d'agir et d'avoir un impact encore plus fort pour continuer à exercer notre mission, auprès de nos clients, de façon pertinente dans un environnement en évolution. Nous ne partons pas de zéro. Nous menons déjà un certain nombre d'actions, mais nous voulons aller plus loin et amplifier notre impact.

Puis, nous avons été confrontés à un véritable défi. **Comment faire plus ?** Il nous est parfois difficile de nous projeter et d'identifier les leviers sur lesquels agir. Nous nous sommes longtemps questionnés sur la manière de faire évoluer nos services.

Le véritable déclic est venu d'une évidence toute simple : **et si nous repartons de ce que nous connaissons le mieux ? L'emploi.**

Nous avons alors compris que notre rôle n'est pas de devenir des experts de la transition écologique, mais de l'intégrer pleinement à travers notre métier, notre savoir-faire, nos services et notre écosystème. Notre cap est devenu clair : l'emploi se transforme profondément à l'heure de cette révolution écologique et nous devons en être un acteur de premier plan.

Ce parcours nous a aussi rappelé une autre évidence : pour transformer durablement les choses, **il faut avancer collectivement.**

C'est là que le dialogue social prend tout son sens. Plus qu'un espace d'échange, il devient un véritable outil **d'innovation**, permettant de croiser les regards, de faire émerger de nouvelles idées, de partager les enjeux et de construire ensemble les solutions de demain. En associant les différentes parties prenantes, nous créons les conditions pour avancer ensemble vers une transformation durable. C'est ce changement de perspective qui a tout transformé pour nous. Demain, **c'est cette capacité à dialoguer, à expérimenter et à construire collectivement qui guidera nos actions et notre manière d'accompagner la transition écologique à travers notre mission première : l'emploi.**

 GROUPE	 INDUSTRIE - CONSTRUCTION / BTP	 200 000 SALARIÉS	 ILE DE FRANCE	 MONDE	CA 2025 56,9 MRDS €
		PARTICIPANTS : MEMBRES DE LA DIRECTION REPRÉSENTANTS DU PERSONNEL MEMBRES DE LA DIRECTION ET REPRÉSENTANTS DU PERSONNEL		 • Cécile MONTHIERS - Directrice Ethique Sociale et Droits Humains • Morgane LE LOUARN - Responsable Communication DSI & Déléguée syndicale • Olivier LOUISE - Secrétaire Général CFTC groupe Bouygues • Sara BARRAL - Responsable de projet & Déléguée syndicale	

Le groupe Bouygues est un groupe industriel diversifié présent dans la construction, les infrastructures, l'énergie, les médias et les télécommunications. Le périmètre pour le parcours CEC DSE couvre plus particulièrement les activités de construction du groupe Bouygues.

VOTRE VISION DU DIALOGUE SOCIAL ENVIRONNEMENTAL À 10 ANS

À horizon 10 ans, le dialogue social et environnemental sera un outil d'anticipation et de coopération permettant d'intégrer pleinement les enjeux climatiques dans les décisions de l'entreprise. Fondé sur une compréhension partagée des impacts sur les métiers, l'emploi, les compétences et les conditions de travail, il soutiendra l'adaptation au changement climatique, l'innovation et le développement de l'économie circulaire.

CHANTIERS POUR AGIR SUR LES ZONES CRITIQUES IDENTIFIÉES

► Chantier 1 : Compagnons du Minorange, ambassadeurs des éco-gestes.

Les Compagnons du Minorange forment une communauté d'excellence au sein de Bouygues Construction. Ils incarnent et transmettent les savoir-faire, les valeurs et l'exemplarité sur les chantiers.

L'ambition est de **s'appuyer sur ce réseau existant pour faire des Compagnons du Minorange les ambassadeurs et les pédagogues des éco-gestes et de la transition environnementale auprès des équipes**. Ils deviendront ainsi des « éco-actifs ». Leur légitimité opérationnelle et leur proximité avec tous les compagnons en font des relais privilégiés pour diffuser les bonnes pratiques et favoriser l'appropriation des enjeux environnementaux.

Cette communauté d'éco-actifs référents pourrait être élargie aux collaborateurs de chantiers volontaires.

Action associée :

- **Formation** des Compagnons du Minorange et des volontaires aux enjeux environnementaux spécifiques au BTP (chaleur, eau, tri des déchets, biodiversité, matériaux...)

→ Criticité



► Chantier 2 : Développer une approche « Green RH » : une fonction RH actrice de la transition.

Accompagnement des équipes RH sur les enjeux environnementaux afin qu'elles puissent diffuser la stratégie environnementale du Groupe et **intégrer progressivement ces enjeux dans les pratiques RH** : recrutement, évolution dans les parcours, accompagner les transformations des métiers, proposition de parcours de formation, accompagnement des mobilités. Ainsi, faire de cette politique Green RH un facteur d'attractivité.

→ Criticité



► Chantier 3 : Développer une offre d'épargne salariale et d'épargne retraite responsable.

Mettre à disposition une information pédagogique sur les solutions d'épargne (PER, PEG...) orientées vers des fonds à impact environnemental, social et solidaire, sans démarche de recommandation ou de conseil en investissement.

Cela permettra de mettre en cohérence les dispositifs proposés aux collaborateurs avec les engagements de l'entreprise.

→ Criticité



►Chantier 1 : Former les acteurs du dialogue social sur le thème de l'environnement.

L'objectif est de déployer une formation pour les représentants de la direction, les élus et les représentants syndicaux afin de construire un socle commun de connaissances.

Concrètement, il s'agit de créer un module commun pour tous les membres du CSE, centré sur la sensibilisation aux enjeux environnementaux associés à l'activité et aux métiers de l'entreprise, et de s'approprier les indicateurs environnementaux.

→ Criticité



►Chantier 2 : Intégrer l'environnement dans la formation obligatoire des CSE/CSSCT sur la sécurité.

Faire évoluer la formation obligatoire du CSE / CSSCT et les pratiques de prévention face aux risques environnementaux, en intégrant au moins une demi-journée dédiée aux enjeux environnementaux et climatiques, afin de mieux prendre en compte les impacts sur la santé physique et psychologique, la sécurité et les conditions de travail.

Ce chantier devra permettre de renforcer la prise en compte du risque climatique dans le DUERP pour en atténuer les effets et faire de la CSST un espace de partage et de diagnostic sur les impacts de la transition environnementale sur les conditions de travail.

Par ailleurs des réunions immersives du CSE une fois par an, au plus près du terrain, seront organisées sur des chantiers ou sites opérationnels, pour confronter les membres du CSE aux réalités opérationnelles liées aux enjeux environnementaux.

Ces temps d'expérimentation et d'échange permettront **d'observer concrètement les évolutions des métiers, les contraintes rencontrées par les équipes et les solutions mises en œuvre sur le terrain** (outils, matériaux, équipements..).

→ Criticité



►Chantier 3 : Dialogue social à l'échelle européenne sur l'environnement.

Échanger à l'échelle européenne sur le thème de l'environnement à travers une commission thématique dédiée à ce sujet et, le cas échéant dans les années à venir, négocier à travers une concertation sur un projet d'engagements sociaux.

→ Criticité



SURSAUT DU GROUPE

Au début du parcours, nous pensions que notre contribution consisterait à identifier de nouvelles actions environnementales pour le Groupe. Très vite, nos rencontres avec les équipes RSE, RH, les représentants du personnel et les visites de chantier nous ont fait prendre conscience d'une autre réalité : les stratégies existent déjà, les ambitions sont là, **et leur réussite dépend de leur appropriation par celles et ceux qui les mettent en œuvre au quotidien.**

Les échanges avec les équipes RSE nous ont particulièrement marqués. Ils souhaitent s'appuyer sur des **alliés** au sein de l'entreprise pour faire vivre cette transformation au plus près des métiers et des fonctions opérationnelles.

Les visites de chantier ont constitué un second déclic. En observant le travail réel, nous avons mesuré combien les enjeux environnementaux étaient déjà présents dans le quotidien des équipes : adaptation aux épisodes climatiques, tri des déchets, réemploi des matériaux, évolution des **pratiques constructives.**

Ce parcours nous a amené à changer de regard. Nous ne voyons plus la transition environnementale comme un sujet porté uniquement par les experts ou les fonctions RSE, mais comme une transformation qui concerne l'ensemble des métiers et qui doit se construire au plus près du travail réel.

Notre principal apprentissage est **que le dialogue social ne doit plus seulement accompagner les conséquences des transformations. Le dialogue social doit rester un espace où ces transformations se construisent en concertation.**

 EPIC - ORGANISME PUBLIC & PARAPUBLIC	 RECHERCHE SCIENTIFIQUE ET TECHNOLOGIQUE	 4 500 SALARIÉS	 AUVERGNE-RHÔNE-ALPES	 FRANCE	 CA >1,5 MRDS €
		PARTICIPANTS : MEMBRES DE LA DIRECTION REPRÉSENTANTS DU PERSONNEL MEMBRES DE LA DIRECTION ET REPRÉSENTANTS DU PERSONNEL		    • Florence GILLIOT Élue CSE et Rapporteuse de la commission RSE du CEA Grenoble • Baptiste GOUBAULT Ingénieur-chercheur, élu suppléant CSE, membre de la commission RSE du CEA Grenoble • Stéphanie POUGET Ingénieure-chercheuse, membre de la commission RSE du CEA Grenoble • Christine RIOUX Ingénieure-chercheuse, membre des commissions CSST et RSE du CEA Grenoble	

Le CEA est un organisme public de recherche qui développe des innovations au service du numérique, de la santé, de la défense, des technologies du futur, de la transition énergétique et notamment des énergies bas carbone. En lien étroit avec ses ministères de tutelle, avec les acteurs industriels et académiques, il contribue au transfert de connaissances et de technologies auprès de ses différents partenaires. Le CEA participe ainsi au renforcement de la compétitivité, et de la souveraineté, scientifique et technologique, française et européenne.

VOTRE VISION DU DIALOGUE SOCIAL ENVIRONNEMENTAL À 10 ANS

Dans 10 ans, notre entreprise, le Commissariat à l'Energie Atomique et aux Énergies Alternatives (CEA), aura profondément évolué. La prise de conscience collective des limites planétaires et des enjeux systémiques associés aura permis d'adapter nos missions, notre organisation, les métiers, les conditions de travail et les infrastructures. Les services écosystémiques rendus par la planète Terre seront pris en compte, valorisés, et protégés.

Dans un contexte très instable, la robustesse constituera une priorité pour assurer la pérennité de nos activités. Nous serons engagés dans une évolution vers un modèle à visée régénérative, en équilibre avec notre écosystème, tant sur le plan écologique (matières premières, énergies, eau, biodiversité, émissions de GES), que social (santé, QVCT - Qualité de Vie et des Conditions de Travail, sens du travail), et économique (compétences mises au service du territoire). Ce modèle intégrera désormais dans sa gestion comptable non seulement les bénéfices et les dettes associés au capital financier, mais aussi ceux associés aux capitaux humains et écologiques.

Le dialogue social et environnemental constituera l'épine dorsale de cette transformation. Nourri des apports des sciences humaines et sociales, il participera à l'émergence de créativité et d'agilité en réponse aux défis de robustesse. Aux côtés

des représentants du personnel élus, les différentes instances de dialogue social associeront des salariés tirés au sort ainsi que des représentants de la Nature et des générations futures. Par ailleurs, un Comité des Parties Prenantes regroupera des représentants de la direction, du personnel, des partenaires académiques et industriels, des sous-traitants, ainsi que du territoire.

L'organisation de l'entreprise reposera sur la collaboration et l'intelligence collective : compétences, savoir faire et visions de chacun compteront et contribueront à la performance globale et à la robustesse du CEA.

La connaissance « terrain » des salariés nourrira l'action syndicale et le fonctionnement de l'entreprise. Les enjeux environnementaux, sociaux et éthiques, au cœur de cette métamorphose, seront intégrés dans les objectifs de l'entreprise, le pilotage, et l'organisation du travail.

Cet état d'esprit fera du CEA une entreprise pleinement engagée dans la transition à visée régénérative tout en contribuant à la souveraineté française et européenne.

Acteur important de la transition énergétique, le CEA développe une partie de ses activités dans les énergies renouvelables et non carbonées. Mais d'autres domaines de recherche concernent des applications susceptibles de générer des effets rebond : l'optimisation des technologies peut entraîner une surconsommation globale, annulant les gains écologiques initiaux.

Parmi les enjeux spécifiques, nous trouvons le risque de la dépendance aux matières premières utilisées dans les développements technologiques. L'éco-conception et l'économie circulaire sont essentielles pour limiter leur consommation, pérenniser les activités du CEA, et ainsi renforcer son rôle dans la souveraineté française.

Enfin, il est nécessaire de définir des mesures de prévention des risques et d'adaptation face au changement climatique, à l'augmentation des tensions pour accéder à l'eau et aux ressources, et à l'effondrement de la biodiversité. Pour être pertinent et pleinement efficace, cela doit être co-construit avec toutes les parties prenantes, afin d'anticiper les actions pour surmonter collectivement les crises socio-environnementales à venir.

Périmètre

Le périmètre est celui du centre du CEA Grenoble, regroupant les instances représentatives du personnel (IRP), les directions supports et opérationnelles, et les différents instituts de recherche rattachés à ce centre.

Les actions seront adaptées en fonction du niveau de maturité des unités ou instances, en s'appuyant en premier lieu sur les unités déjà engagées et/ou motivées pour passer à l'action.

Dans un second temps, la direction du CEA et les IRP nationales seront associées, ce qui permettra d'essaimer vers tous les centres du CEA et d'engager des évolutions plus structurantes et plus impactantes.

PÉRIMÈTRE ORGANISATIONNEL ET ENJEUX ENVIRONNEMENTAUX À TRAITER EN PRIORITÉ

Conséquences environnementales :

Le CEA Grenoble a mis en place un plan d'action de décarbonation, accompagné d'une analyse des risques associés, ainsi qu'une feuille de route RSE (responsabilité sociétale des entreprises), incluant notamment la sensibilisation des salariés, sur la base du volontariat, et sans temps dédié. Cependant, le rythme de mise en œuvre des transformations reste insuffisant au regard des enjeux.

Par exemple, les émissions de gaz à effet de serre (GES) ont atteint un palier après plusieurs années de réduction. Cela s'explique par le fait que les achats, poste prépondérant d'émissions, sont directement liés au cœur de nos activités. Ainsi, les engagements de réduction des GES ne pourront être tenus sans une remise en question profonde des pratiques de fonctionnement dans chaque unité.

ZONES CRITIQUES OÙ TRAVAIL ET ENVIRONNEMENT SONT LIÉS

►Zone 1 : Les modalités de pilotage, de gouvernance et la culture.

Le CEA est un Établissement Public à caractère Industriel et Commercial (EPIC). Il est sous la tutelle des ministères de la Transition Ecologique (MTE), de la Recherche (MESRE), de l'Industrie (MEFR) et de la Défense (MINARM) qui définissent les thématiques de recherche prioritaires et les stratégies associées. Celles-ci se répartissent au sein de quatre directions opérationnelles (militaire, énergie, technologique, fondamentale) sur les différents sites du CEA présents sur le territoire français. **Le CEA a pour mission d'agir pour la souveraineté scientifique, technologique et industrielle de la France et de l'Europe dans quatre domaines clés : les énergies bas-carbone, le numérique, la santé, et la défense/sécurité, en s'appuyant sur un socle de recherche fondamentale.**

Compte-tenu de son histoire, le CEA a développé un mode de gouvernance vertical, descendant de la direction nationale vers les directions opérationnelles et supports centre, et qui se répercute au sein des unités. Cette organisation a su faire preuve d'efficacité. **Mais dans le contexte actuel, marqué par des instabilités croissantes, elle révèle certaines limites pour assurer de manière efficace et pérenne les missions du CEA.** Ces limites concernent notamment les capacités d'agilité, de mobilisation, et d'association des parties prenantes internes et externes du CEA.

Il apparaît essentiel de **transformer la culture d'entreprise pour évoluer vers une gouvernance plus horizontale**, misant sur l'intelligence collective et la coopération, favorisant l'agilité et l'adaptation.

Cette nouvelle organisation devra s'enraciner dans son écosystème (territoires et parties prenantes internes, comme externes) en plaçant au cœur de ses décisions la prise en compte de ses impacts et de ses dépendances vis-à-vis de l'environnement et du tissu social.

►Zone 2 : Les emplois et les postes.

Dans le mode d'organisation actuel, les postes sont définis pour maximiser l'efficacité opérationnelle, avec des missions centrées sur les cœurs de métier. Cela induit une vision cloisonnée de l'activité et des responsabilités, basée sur la seule performance technique.

Intégrer pleinement la responsabilité environnementale et sociétale dans l'organisation du CEA demandera de ne plus se limiter à ses cœurs de métier mais de prendre en compte toutes les tâches nécessaires au bon fonctionnement et à la pérennité économique de l'entreprise (vision systémique).

Cela pourra passer par :

- **L'affectation d'une partie du temps de travail** de chaque salarié à des missions d'intérêt collectif, tel que le management participatif et collaboratif, des groupes de travail sur l'adaptation des conditions de travail, l'implication dans des actions d'amélioration environnementale, ou la mise à disposition des compétences internes au service du territoire (ex. : diffusion de la culture scientifique).
- **La formation et le recrutement**, afin d'enrichir et de diversifier les connaissances et compétences des salariés du CEA.

Suivant une même logique de performance par le recentrage sur les cœurs de métier, le CEA a externalisé de nombreuses fonctions (maintenance informatique, réalisation de dispositifs mécaniques ou électroniques, etc.). Souvent perçue comme une optimisation économique, cette pratique ne permet pas de maîtriser les impacts socio-environnementaux de son activité, invisibilisant une partie des externalités. **La gestion des emplois devra évoluer vers une réinternalisation de ces métiers, chaque emploi étant pensé comme un maillon d'un écosystème plus large, où chaque salarié contribue à la bonne santé du collectif et à sa robustesse.**

►Zone 3 : Les façons dont est réalisé le travail au quotidien.

Compte-tenu de l'organisation actuelle du travail au quotidien, la **flexibilité est très limitée**. Elle permet peu aux salariés de s'adapter aux contraintes environnementales (canicule, orages, incendie, inondations, etc.) qui peuvent se répercuter en contraintes professionnelles et personnelles (par exemple garde d'enfant en cas de fermeture des écoles ou crèches, ou difficulté de déplacements en cas de rupture des services de transports en communs ou de la fermeture des axes routiers).

De tels événements vont se multiplier dans les années à venir, et en particulier en Europe.

Or, ce sont justement **les salariés qui, par leur connaissance fine du terrain, des contraintes et des besoins, sont les mieux placés pour proposer des adaptations**. Leur implication est essentielle pour ajuster avec agilité, pertinence et efficacité l'activité en fonction des risques, et améliorer leurs conditions de travail. Cette implication est également indispensable pour réduire les impacts et dépendances environnementales et géostratégiques du CEA.

CHANTIERS POUR AGIR SUR LES ZONES CRITIQUES IDENTIFIÉES

►Chantier 1 : Évaluer les impacts socio-écologiques des projets de recherche.

Les projets de recherche menés au CEA couvrent des thématiques et des champs d'application très diversifiés. Certains, par leur contenu ou par leur finalité, peuvent soulever des questions au regard des enjeux sociaux et environnementaux. Dans le but d'objectiver ces aspects, il est nécessaire de se doter d'une **méthodologie d'évaluation des impacts socio-environnementaux des projets de recherche et des infrastructures associées**.

Cette démarche implique de **définir les indicateurs et les outils pertinents à mettre en place, de sensibiliser et former les acteurs concernés, et de communiquer de manière transparente**. Se doter de moyens d'évaluer et d'afficher les impacts et externalités socio-écologiques de tous les projets, est essentiel pour sensibiliser et favoriser leur prise en compte progressive.

Une fois mis en place, ces indicateurs et outils constitueront une aide à la décision précieuse pour communiquer, valoriser, et orienter les futurs travaux de recherche.

→Criticité



►Chantier 2 : Adapter l'organisation du travail et les conditions de travail à l'évolution des conditions environnementales.

Face à l'ampleur de l'évolution et au dérèglement environnemental, il est nécessaire de questionner et d'**adapter l'organisation et les conditions de travail** au sein de l'entreprise. **Ce processus doit impliquer tous les salariés dans une démarche de co-construction**. Il nécessite d'intégrer les aspects socio-environnementaux dans les missions et objectifs des unités. **Il pourra se concrétiser par la négociation d'un accord QVCT, d'un accord sur l'organisation du travail (ex. horaires) et d'un accord sur l'adaptation des activités/métiers intégrant les enjeux socio-écologiques**. Cela permettra d'aboutir à un nouveau contrat social entre l'employeur et ses salariés.

→Criticité



► Chantier 3 : Inclure et valoriser des missions d'intérêt général dans le temps de travail.

Salariés et employeur ont des intérêts mutuels à ce que l'entreprise soit en bonne santé, et à ce que les salariés se sentent bien au sein de l'entreprise pour pouvoir déployer leur énergie et leurs compétences (cf. agilité, créativité, intelligence collective...). Donner la possibilité aux salariés de consacrer une partie de leur temps de travail au « bien commun », sera un moyen de favoriser l'alignement de leurs valeurs personnelles avec celles de l'entreprise. Ces activités seront bénéfiques à la cohésion d'équipe et à la créativité. Le partage de savoir-faire et savoir-être entre collègues renforcera la robustesse de l'entreprise en capitalisant sur les compétences internes. Par ailleurs, ces moments pourront aussi servir de terrain d'expérimentation pour des innovations sociales et environnementales, contribuant à faire de l'entreprise un écosystème apprenant.

Vis-à-vis de l'extérieur, une telle initiative positionnera l'entreprise comme un acteur local engagé, renforçant son attractivité et sa marque employeur.

Pour que cela fonctionne durablement, il est essentiel que **ce temps soit reconnu et valorisé au même titre que les autres missions du salarié**. Le dispositif pourra être intégré dans un accord collectif (organisation du travail, QVCT par exemple)

→ Criticité



► Chantier 4 : Favoriser les interactions entre le CEA-Grenoble et son territoire.

La transition est un long cheminement. Il est important de pouvoir échanger et partager les expériences. **La création d'une communauté des entreprises engagées dans la transition sur le bassin grenoblois peut constituer un levier d'action en mutualisant et en diffusant les bonnes pratiques, en favorisant les synergies.**

Par ailleurs le CEA-Grenoble peut contribuer activement, grâce aux compétences dont il dispose en interne, à la diffusion d'une culture scientifique au sein de la population et de son écosystème.

→ Criticité



► Chantier 5 : Encourager et favoriser la ré-internalisation de métiers techniques et de service.

Au CEA, comme dans bon nombre d'entreprises, de nombreuses fonctions sont externalisées (maintenance informatique et technique, développement instrumental, entretien et nettoyage...) pour se concentrer sur les missions considérées comme étant dans son cœur de métier.

Par rapport aux enjeux environnementaux, la disparition des ateliers de mécanique/électronique favorise l'achat d'équipements neufs plutôt que la réparation, le recyclage, la réutilisation. Plus généralement, l'externalisation dilue la responsabilité de l'entreprise et son contrôle sur les pratiques durables.

Sur le plan social, les salariés des sous-traitants bénéficient rarement des mêmes droits, rémunérations ou protections, que ceux de l'entreprise donneuse d'ordre. Cette fragmentation du travail affaiblit la cohésion collective.

Enfin, la dépendance aux prestataires externes fragilise l'autonomie de l'entreprise, ce qui nuit à sa robustesse.

La réinternalisation de la plupart des fonctions actuellement externalisées renforcera le lien entre les salariés et l'ensemble des processus de l'entreprise, améliorant ainsi la compréhension globale et la maîtrise de son fonctionnement et de ses externalités.

→ Criticité



► Chantier 6 : Raisonner en coût global concernant les enjeux socio-environnementaux.

Actuellement, le bilan et le compte de résultat du CEA font uniquement état des créances et des dettes financières de l'entreprise. **Adopter une comptabilité de type C.A.R.E. (Comprehensive Accounting in Respect of Ecology)** consistera à introduire, en plus, des indicateurs de créances et de dettes sociales et environnementales afin de **tenir compte des apports du vivant (humain et non humain) pour l'entreprise, mais aussi des impacts occasionnés sur ce dernier**. Ce nouvel outil permettra de quantifier à la fois les coûts d'investissement, de fonctionnement, et socio-écologiques de l'organisation pour favoriser le développement d'une culture globale sociale et environnementale inscrite dans la durée. L'objectif est de compter ce qui compte vraiment sur le long terme en valorisant les apports du CEA à la société.

→ Criticité



CHANTIERS SPÉCIFIQUES LIÉS AU DIALOGUE SOCIAL

► Chantier 1 : Sensibiliser les parties prenantes internes et co-construire une feuille de route.

Forts de la richesse du parcours CEC et des ressources accumulées, notre défi est désormais de contribuer à **bâtir en interne les conditions de la mise en mouvement du CEA Grenoble vers un modèle à visée régénérative.**

L'objectif ? **Co-construire, dans le cadre du dialogue social, une feuille de route à visée régénérative à 10 ans afin de transformer la culture du CEA pour intégrer les défis écologiques de durabilité et de robustesse** (à l'image de sa culture sécurité).

Cela nécessite de :

- **Sensibiliser et former** le plus grand nombre ;
- Mettre en place des **groupes de travail coopératifs** à destination des directions, des référents métiers, des élus en CSE, et des commissions RSE, pour aborder les enjeux socio-environnementaux (SE) auxquels le CEA est confronté ;
- **Organiser des ateliers collaboratifs** pour les salariés, en s'appuyant sur celles et ceux déjà sensibilisés aux enjeux SE et motivés pour s'impliquer.

→ Criticité



► Chantier 2 : Intégrer une plus grande diversité de profils dans les instances représentatives.

Le CSE joue un rôle central dans la vie de l'entreprise, en représentant les intérêts des salariés et en participant aux décisions stratégiques. Pourtant, sa composition, qui repose sur des représentants élus ou désignés selon des critères traditionnels, peut exclure des voix essentielles et restreindre la diversité des perspectives prises en compte. Face à l'ampleur des transformations à venir, intégrer une plus grande variété de profils au sein du CSE, et des instances représentatives en général, constituera une richesse et des ressources supplémentaires très utiles.

L'inclusion de salariés tirés au sort, par exemple, est un moyen de mieux refléter la diversité des métiers, des générations, et des parcours au sein de l'entreprise.

L'ajout de représentants symboliques, comme un « porte-parole de la Nature » ou des « Générations futures », introduit une dimension éthique et prospective dans les débats. Ces figures rappellent que les décisions prises aujourd'hui dans le contexte de l'entreprise ont des conséquences bien au-delà, sur l'environnement et la société dont l'entreprise fait partie.

Pour être pleinement efficace, une telle évolution nécessitera la formation des nouveaux membres, l'adaptation des règles de fonctionnement, et une communication soignée pour favoriser son appropriation par toutes les parties prenantes. Cette évolution constituera alors un véritable levier de transformation.

→ Criticité



STRATÉGIE DE MOBILISATION ET D' ACTIONS

Notre stratégie de mobilisation repose en grande partie sur les actions mentionnées dans le chantier dialogue social :

- **D'une part à destination des directions, des référents métiers et des représentants des salariés,** l'organisation d'ateliers de sensibilisation aux enjeux socio-écologiques avec l'aide d'intervenants extérieurs, puis de co-construction de la feuille de route à visée régénérative.
- D'autre part à destination des salariés, **l'organisation d'ateliers collaboratifs en s'appuyant sur les personnes déjà mobilisées et désireuses de s'investir.**
- Par ailleurs, le développement **de liens avec les entreprises du territoire** engagées dans une démarche de transition, et l'organisation de temps d'échange autour des retours d'expériences, qui constitueront des leviers de mise en mouvement.
- **Une communication large** sur les différentes initiatives, qui sera essentielle pour renforcer leur visibilité et encourager la mobilisation en toute transparence.

Il sera ainsi possible de co-construire un CEA agile et robuste face aux enjeux écologiques, tout en répondant aux défis de souveraineté et aux besoins sociétaux grâce à :

- une transition vers une culture, une organisation et un management participatifs et collaboratifs ;
- un dialogue social revisité, ouvert et inclusif, assurant une meilleure représentativité et une plus grande efficacité.

SURSAUT DU GROUPE

En octobre 2025, nous avons commencé le parcours « Dialogue Social et Environnemental » de la Convention des Entreprises pour le Climat (CEC). Nous ne nous connaissions pas. Nous étions quatre représentants du personnel, issus d'organisations syndicales différentes, unis par une même conviction : l'urgence d'agir pour l'environnement et l'envie de contribuer activement à la transformation du CEA.

Au cours des dix mois écoulés, nous avons appris à nous connaître. Nous avons découvert nos personnalités, nos sensibilités, nos façons parfois différentes d'aborder les enjeux ou d'envisager le passage à l'action. Ces différences, loin de constituer une faiblesse, sont devenues - grâce au dialogue et aux techniques d'intelligence collective - une richesse par leur complémentarité. Elles constituent une force à l'heure d'aller sensibiliser, convaincre et embarquer - que ce soit la direction, les salariés, ou nos collègues des organisations syndicales.

Ce parcours a renforcé notre détermination et notre envie d'agir, pour encourager et accompagner les transformations indispensables permettant d'assurer la pérennité des missions du CEA à l'horizon 2050.

Nous avons pris conscience des fragilités que font peser les dérèglements environnementaux sur notre entreprise, liées à la fois à sa dépendance et à son impact vis-à-vis des systèmes vivants, des ressources et de l'écosystème territorial. Une évidence s'est imposée : **le statu quo n'est plus une option.** Cela implique de repenser notre rôle dans la société, de réinventer notre culture interne pour qu'elle soit plus collaborative, de faire évoluer nos modes de fonctionnement et d'organisation. Bref, une transformation en profondeur qui ne sera possible qu'avec un dialogue social revivifié.

Avec la CEC, nous avons aussi expérimenté la force du collectif et l'importance d'une méthodologie efficace pour sensibiliser et embarquer.

Forts de ces apprentissages, notre ambition est claire : **embarquer le plus grand nombre pour co-construire et engager les changements nécessaires.**

Nous aspirons à un sursaut collectif qui fera du CEA une entreprise durable, au service du bien commun. Pour réussir, nous avons besoin d'une dynamique collective fondée sur l'implication et la responsabilisation de toutes les parties prenantes internes, l'ouverture, la créativité, le droit à l'essai. Cela est indissociable d'un dialogue social élargi et renforcé, et d'une organisation plus horizontale et transversale.

Enfin, nous sommes déterminés à agir car nous le devons aux jeunes générations. Au-delà des crises répétées d'un modèle de développement à bout de souffle, il est urgent de construire ensemble un avenir désirable dans lequel le CEA trouvera pleinement sa place.

 ASSOCIATION	 SERVICES - ENSEIGNEMENT / FORMATION	 170 SALARIÉS	 MASSIF CENTRAL	 FRANCE	CA ENTRE 2 ET 50M€
			PARTICIPANTS : MEMBRES DE LA DIRECTION REPRÉSENTANTS DU PERSONNEL MEMBRES DE LA DIRECTION ET REPRÉSENTANTS DU PERSONNEL   • Anne GOUGÉ - Secrétaire du CSE • Domitille BONNETON - Secrétaire Adjointe du CSE		

Fondée en 1919, Clermont School of Business est une école de management triplement accréditée (AACSB, EFMD Bachelor, AMBA). Avec plus de 2 000 étudiants, un tiers d'internationaux, et un fort ancrage en recherche sur le management durable, elle forme les acteurs du changement. Son plan « Reveal 2027 » place l'humain, la planète et l'esprit critique au cœur de sa pédagogie, avec des campus à Clermont-Ferrand, Marrakech et en Chine.

VOTRE VISION DU DIALOGUE SOCIAL ENVIRONNEMENTAL À 10 ANS

Le dialogue social sera inclusif et ira au-delà des injonctions légales. **Chaque salarié pourra s'exprimer, être écouté en se sentant respecté.**

Les salariés et leurs représentants seront associés à toute prise de décision stratégique ayant des conséquences socio-environnementales.

Ils partageront avec la Direction la volonté d'assurer la robustesse et donc la pérennité de l'organisation, avec le souci de l'humain et la reconnaissance de la valeur du travail de chacun.

L'alignement sera total entre les sujets de recherche et d'enseignement de l'école, la transformation des organisations vers l'atteinte d'un monde respectueux du vivant, et ce que les salariés vivent dans l'organisation.

PÉRIMÈTRE ORGANISATIONNEL ET ENJEUX ENVIRONNEMENTAUX À TRAITER EN PRIORITÉ

Conséquences environnementales :

L'imaginaire véhiculé par les écoles de commerce repose sur la croissance économique, la performance, la technologie, l'international et les voyages, il est donc crucial d'inventer de nouveaux imaginaires qui protègent et préservent les ressources et le vivant.

Aujourd'hui, les modèles véhiculés sont émetteurs de CO2 et dégradent le climat, puisent dans les ressources naturelles et ne prennent pas soin du vivant.

Les ressources, le climat et le vivant non humain sont des impensés.

Nos campus ont un impact sur la biodiversité, en raison de leur emprise au sol, de la transformation des espaces naturels. Nous pouvons **agir en préservant le vivant sur les campus, ainsi qu'en l'intégrant dans nos enseignements et nos sujets de recherche.**

Clermont School of Business est un acteur important de la formation (initiale et continue) et de la recherche, et peut, par ses engagements et son expertise, agir sur les conséquences environnementales des organisations.

Périmètre

L'Association Groupe ESC Clermont Auvergne est basée à Clermont-Ferrand et le périmètre d'intervention du CSE est le campus de Clermont-Ferrand.

ZONES CRITIQUES OÙ TRAVAIL ET ENVIRONNEMENT SONT LIÉS

►Zone 1 : Les façons dont est réalisé le travail au quotidien.

Notre école est exposée aux crises climatiques, et en particulier la canicule, dans un bâtiment de centre-ville dont très peu d'espaces sont climatisés.

Les crises climatiques **impactent donc directement les conditions de travail des salariés, mais plus largement les conditions d'accueil** des parties prenantes (par exemple : pouvons-nous faire cours ou faire des réunions l'après-midi dans des salles surchauffées ?).

►Zone 2 : Les métiers et les compétences.

Clermont School of Business s'engage pour **former et produire de la recherche afin de contribuer à la transformation des organisations.** Elle est donc un acteur essentiel. Il est important qu'elle soit **cohérente et alignée**, et offre à ses parties prenantes et en particulier à ses collaborateurs, des modes de travail et d'organisation plus horizontaux et tournés vers la coopération. Les métiers des salariés sont amenés à évoluer, et ils devront être accompagnés dans ces changements.

CHANTIERS POUR AGIR SUR LES ZONES CRITIQUES IDENTIFIÉES

►Chantier 1 : Aller vers une organisation démocratique : impliquer les salariés.

L'expérimentation menée lors du plan canicule peut être généralisée. Les sujets peuvent être **portés de manière alignée par la Direction, les Élus du CSE et des salariés particulièrement engagés sur le sujet.** Le Comité de la TSE peut aussi représenter une expérimentation d'organisation horizontale. Ces modes d'organisation peuvent in fine permettre de dé-verticaliser l'organisation et permettre à chaque salarié de participer à des projets collectifs afin d'engager chacun.e.

A terme, il nous semble important d'impliquer les salariés dans toutes les décisions qui les concernent. **Intégrer la pluralité des points de vue** permettra de mieux prendre en compte l'environnement et le vivant dans sa globalité, les salariés ayant parfois développé des connaissances et des initiatives en dehors de leur champ professionnel. Des consultations

pourraient être systématisées et des représentants des salariés pourraient être décisionnaires aux côtés du Comité de Direction et du Comité des Managers, par exemple sous forme d'un Comité des Salariés, qui pourrait être créé. **Développer la véritable coopération** devrait contribuer à aller vers un modèle d'organisation robuste et à visée régénérative.

→ Criticité



► Chantier 2 : Plan canicule.

L'organisation dispose de peu de locaux climatisés et a une obligation de continuité d'activités d'enseignement et autres. Ce chantier vise à expliciter le risque canicule, à adapter l'organisation et les modalités du travail face à l'exposition continue du personnel à de fortes chaleurs. Ce sujet a été mis à l'ordre du jour de réunions de CSE (notamment le 5 mars 2026). Une première mouture a été pensée en concertation entre RH, salariés volontaires et élus du CSE. Elle a été testée lors de la canicule de juin 2026 et est amenée à être améliorée en continu.

L'élaboration de ce plan a été initiée lors de la Session 3 du parcours CEC DSE et représente une parfaite occasion d'expérimentation de prise en compte des enjeux environnementaux et de leur impact sur le travail, en impliquant des représentants des salariés, élus du CSE, et au-delà.

→ Criticité



► Chantier 3 : Faire monter en compétences l'ensemble des salariés de l'organisation.

Il existe des actions de sensibilisation liées à ces enjeux (Fresque du climat / du numérique / de la diversité, atelier 2tonnes, Campus de la Transition), mais uniquement sur la base du volontariat. Ce sont donc uniquement les salariés sensibles à ces sujets qui montent en compétences. Il nous semble important de **former l'ensemble des salariés, y compris le Comité de Direction** et idéalement avec des dispositifs pédagogiques mobilisant les trois dimensions tête-cœur-corps. Dans la mesure où Clermont School of Business s'engage auprès de ses parties prenantes pour former et produire de la recherche en lien avec la transformation des organisations, tous les salariés de l'organisation doivent en être les ambassadeurs et l'expérimenter dans leur organisation. Notre école pourrait devenir **un lieu d'ouverture et d'émulation pour le territoire en organisant, notamment, des conférences ouvertes sur ces sujets.**

→ Criticité



► Chantier 4 : Compter ce qui compte vraiment : développer collectivement de nouveaux indicateurs.

Sans perdre de vue la question de la soutenabilité du modèle économique, Clermont School of Business peut travailler collectivement à trouver d'autres indicateurs, permettant de mieux prendre **en compte l'impact de son activité sur la société et l'environnement (climat, ressources, vivant).** Une démarche de bilan carbone a été initiée il y a quelques années, et permet de mesurer la trajectoire. **La refonte du plan stratégique peut représenter une opportunité d'intégrer de nouveaux indicateurs.** L'école est déjà très engagée sur son territoire avec une grande variété de parties prenantes, elle pourrait être motrice sur ces enjeux et même **aller jusqu'à inspirer**

certaines entreprises du territoire et les former à l'élaboration collective de nouveaux indicateurs adaptés à leur activité.

→ Criticité



► Chantier 5 : Intégrer le vivant dans le dialogue et la décision.

Faire du vivant un objet de dialogue à Clermont School of Business, et lui donner une place dans les instances de décision. Associer les parties prenantes aux décisions ayant un impact sur le vivant. Développer une culture commune de la biodiversité et mieux l'inclure dans l'enseignement et la recherche. Nous pouvons faire du **campus un espace d'expérimentation** : le végétaliser et désimperméabiliser certains sols (comme le parking) qui peuvent devenir des espaces de biodiversité et des lieux de vie pour étudiants, personnel et visiteurs du campus, dont les usages seront négociés.

→ Criticité



CHANTIERS SPÉCIFIQUES LIÉS AU DIALOGUE SOCIAL

► Chantier 1 : Préparation et anticipation des crises et mise en place d'un plan de robustesse.

Le CODIR s'est engagé dans une démarche d'identification des risques. Cela représente une opportunité pour **travailler sur des scénarii d'anticipation des crises** et permettre à l'organisation d'y résister et de s'engager vers une démarche de robustesse. Le dialogue social de l'organisation (CSE et délégués syndicaux) est un moteur pour aider l'organisation à développer sa robustesse. **Cette démarche sera effectuée en embarquant l'ensemble des salariés et les parties prenantes les plus centrales** (étudiants, apprenants, entreprises partenaires notamment).

→ Criticité



STRATÉGIE DE MOBILISATION ET D' ACTIONS

Il existe dans l'organisation des personnes convaincues et mobilisées par ces enjeux, qui peuvent représenter des alliés importants. Des partenaires externes sont également en train de cheminer vers des modèles plus régénératifs. Nous avons donc des atouts en tant qu'organisation. Nous pouvons utiliser notre force de conviction et notre leadership pour embarquer tous les membres de l'organisation, tout en partant du réel pour aller vers un modèle robuste et régénératif.

Nous souhaitons **mobiliser en enclenchant des chantiers qui combinent des avancées écologiques et des bénéfices pour les salariés.**

SURSAUT DU GROUPE

Quand nous nous sommes embarquées dans ce parcours, nous avions l'intuition que ce serait inspirant, mais nous ne savions pas exactement à quoi nous attendre. Au fil des sessions, nous avons appris, nous avons confronté nos idées aux autres dans un cadre protégé, sécurisé, et nous avons été nourries par le collectif.

Nous avons vécu des expériences bouleversantes, intellectuelles, mais aussi sensorielles et artistiques, et découvert des exemples inspirants qui nous ont permis de trouver une nouvelle énergie et de prendre conscience de notre pouvoir d'agir.

coinfluence

Fundraising, mécénat, engagement sociétal, communication, RSE, accompagnement au changement : nos expertises sont au service d'une même ambition : aider les organisations engagées à renforcer leur impact sociétal.

1. Une agence créative : À chaque organisation sa façon de faire ! Nous aiderons à passer du don ponctuel à des **leviers d'action hybrides** : mécénat,

Enfin, nous voulons faire de notre **fonds de dotation** un catalyseur pour expérimenter et faire naître des projets novateurs à impact positif tant sur le plan social qu'environnemental.

Une agence qui ne peut répondre seule aux nombreux enjeux, compte-tenu de sa taille et de son métier de conseil.

► Chantier 2 : Redirection d'offre.

Dans un premier temps, nous souhaitons enrichir nos accompagnements existants. Ces derniers consistent à re-questionner la raison d'être, le positionnement et les projets de développement : il nous semble donc propice **d'intégrer la dimension environnementale et régénérative dans ces temps stratégiques**.

Dans un second temps, nous développerons une nouvelle offre formation et de conseil sur-mesure afin de mieux **accompagner les organisations vers une transition juste et soutenable**.

Pour cela, il nous faut nous allier avec des partenaires experts, mais également refondre notre communication pour faire connaître et reconnaître cette dimension.

Objectifs d'impact mesurables / Marqueurs de la transformation :

- Nous avons déjà lancé en mai 2026 un nouveau cycle de formation avec SciencesPo Lyon (Kit RSE/RSO) afin de professionnaliser l'engagement au sein des organisations.
- Nous visons une sensibilisation de 100 % de nos clients à 3 ans à la transition environnementale et à ses enjeux.
- Nous voulons créer un écosystème résilient de partenaires experts - a minima de 4 expertises : Bilan carbone, RH, Juridique, Facilitation.
- Nous proposerons une nouvelle offre de services à horizon 2027.

→ Criticité



► Chantier 3 : Chantier Nouvelles coopérations.

Nous souhaitons faire de notre fonds de dotation, le Fonds des Belles Causes, **un catalyseur de coopération et de mécénat collectif** :

D'abord pour encourager la générosité des entreprises (seulement 9 % des entreprises à partir de 1 salarié sont mécènes en France), pour identifier et soutenir des projets novateurs au service de la transition sociétale.

Notre rêve : fédérer des entreprises, des collectivités, des associations... pour imaginer ensemble les solutions de demain.

Objectifs d'impact mesurables / Marqueurs de la transformation :

- Un collectif de mécènes activé via notre premier appel à projets collectif lancé fin 2026 dans le Rhône.
- Un soutien effectif au Mouvement Tilt - Alliance philanthropique au service de la transition des acteurs de l'Économie Sociale et Solidaire.
- Créer une communauté d'une vingtaine de mécènes avec lesquels agir et identifier les sujets porteurs sur notre territoire.

→ Criticité



STRATÉGIE DE MOBILISATION ET D'ACTIONS

Au préalable, **notre équipe a suivi The Week** afin d'être sensibilisée aux enjeux environnementaux.

Pour aller plus loin, nous souhaitons :

- Partager avec notre équipe le contenu de notre feuille de route (séminaire juillet 2026) et co-construire avec elles le plan opérationnel de Co-Influence (dernier trimestre 2026).
- Refondre notre site internet pour y intégrer notre nouveau positionnement et notre offre enrichie (août 2026 pour le site internet et premier trimestre 2027 pour l'offre).
- Lancer un premier appel à projets collectif via notre fonds de dotation afin de le faire connaître (fin 2026), puis créer un rendez-vous autour de la générosité collective (2027).

SURSAUT DU GROUPE

Nous sommes entrées dans le parcours CEC avec des convictions déjà fortes : l'engagement, le mécénat, le bien commun faisaient partie de notre histoire et de notre métier. En accompagnant à l'émergence de nouvelles causes et en aidant les organisations à agir davantage et mieux, nous pensions être déjà du côté de la transformation.

Et puis le parcours CEC nous a obligé à regarder plus loin.

Il nous a fait prendre conscience que les sujets environnementaux ne sont pas un champ d'action parmi d'autres. Ils traversent toutes les causes que nous accompagnons : la solidarité, l'inclusion, la santé, l'éducation, la culture, les territoires, la démocratie, la justice sociale. **Nous avons compris qu'il n'y aurait pas d'engagement sociétal crédible demain sans une prise en compte lucide des limites planétaires. Et qu'il n'y aurait pas non plus de transition écologique désirable sans attention aux plus fragiles et aux liens humains.**

Ce basculement n'a pas été seulement intellectuel. Il a été collectif.

Nous avons vécu des moments de dialogue qui ont déplacé nos certitudes. Nous avons entendu des inquiétudes, des résistances, des élans, des contradictions. **Nous avons compris que la transition ne se décrète pas : elle se discute, elle se partage, elle se confronte. Elle demande des espaces où l'on peut poser les vraies questions, y compris celles qui dérangent : à quoi contribuons-nous vraiment ? Qu'est-ce que nous devons arrêter, transformer, ralentir, réinventer ? Comment rester utiles sans reproduire les modèles qui épuisent les personnes, les ressources et les territoires ?**

Le parcours CEC nous a donné envie de créer ces espaces-là.

Des espaces de dialogue entre associations, entreprises, fondations, collectivités et citoyens. Des espaces où l'on ne vient pas seulement présenter des engagements, mais interroger leur cohérence. Des espaces où l'on relie enfin les enjeux sociaux et environnementaux. Des espaces où chacun peut prendre sa part, non pas dans une logique de culpabilité, mais dans une dynamique de responsabilité, de lucidité et d'action.

Ce que nous avons vécu ensemble nous a changés parce que cela a déplacé notre rôle.

Nous ne voulons plus seulement aider les organisations à soutenir des causes. Nous voulons les aider à se transformer avec elles. Nous ne voulons plus seulement mobiliser des moyens. Nous voulons contribuer à faire émerger des alliances capables de répondre aux grands défis de notre époque. Nous ne voulons plus seulement accompagner l'engagement. Nous voulons faire de l'engagement un levier de transition juste.

Demain, nous serons sans doute différents dans ce que nous portons.

Plus exigeantes sur la cohérence. Plus attentives aux impacts réels. Plus courageuses dans les questions posées. Plus décidées à relier les mondes qui avancent encore trop séparément. Plus convaincues que les causes sociales et environnementales doivent se renforcer mutuellement.

Le parcours CEC nous a rappelé une chose essentielle : la transition juste ne se fera pas seule, ni en silo, ni à la marge. Elle se construira dans des alliances nouvelles, dans des récits partagés. C'est là que nous voulons agir.

Révéler les causes. Relier les acteurs. Ouvrir les dialogues. Transformer les engagements en preuves d'impact. Et contribuer, avec d'autres, à faire du bien commun non plus une intention, mais une trajectoire collective.

La CEC nous a fait passer d'une agence qui accompagne l'engagement à une agence qui veut faire de l'engagement un moteur de transition juste.

 GROUPE	 SERVICES - FINANCE / BANQUE / ASSURANCE	 1600 SALARIÉS	 HAUTS DE FRANCE	 FRANCE	CA ENTRE 51M ET 1,5 MRDS €
			PARTICIPANTS : MEMBRES DE LA DIRECTION REPRÉSENTANTS DU PERSONNEL MEMBRES DE LA DIRECTION ET REPRÉSENTANTS DU PERSONNEL   • Carolyne OSINSKI - Directrice Expérience Collaborateur • Florence COSTEUR - Responsable Affaires Sociales		

COFIDIS SA (France), établissement de crédit spécialisé et agréé par l'Autorité de Contrôle Prudentiel et de Résolution, est spécialisée dans la conception, la distribution et la gestion à distance ou sur le lieu de vente de produits de crédit à la consommation, et des moyens de paiement qui leur sont associés

territoires, experts, monde académique, inter et intra CSE sur notre territoire) afin de construire des réponses collectives à des défis qui ne peuvent plus être traités seuls.

Cette approche collaborative de dialogue social concourra à ce que nos actions contribuent positivement en interne et externe de notre groupe, tout en renforçant la cohésion et l'engagement de l'ensemble de nos équipes.

à chaleur, les mobilités douces et les véhicules électriques ou hybrides ;

- développement de solutions contribuant à une consommation plus durable, notamment au travers d'assurances permettant la réparation, le réemploi ou la prolongation de la durée de vie des équipements ;
- accompagnement spécifique des clients touchés par des catastrophes naturelles, grâce à des dispositifs de report d'échéances et un accompagnement adapté ;
- déploiement d'actions d'éducation financière afin de renforcer l'autonomie et la capacité des clients à faire des choix éclairés.

Périmètre : Cofidis Group - France et International Europe

Cofidis Group est composé de filiales, en France et à l'international en Europe : 12 entités dans 9 pays. Pour le présent projet le périmètre retenu est celui de Cofidis France.

VOTRE VISION DU DIALOGUE SOCIAL ENVIRONNEMENTAL À 10 ANS

Dans dix ans, forts de nos engagements Entreprise à Mission, le dialogue social au sein de Cofidis Group sera **un espace où s'inventent collectivement, avec nos partenaires sociaux et l'ensemble de nos parties prenantes internes et externes, les réponses aux défis écologiques, sociaux, sociétaux et économiques de demain**. Ces enjeux ne seront plus traités comme des obligations réglementaires ou des projets à part. Ils feront partie des décisions qui façonnent notre entreprise, au même titre que la performance économique, les compétences ou la qualité de vie au travail.

Notre groupe sera un groupe à visée régénérative où le dialogue social (représentants du personnel, ensemble des managers et collaborateurs et Direction) **construiront ensemble les réponses aux transformations**. Notre groupe contribuera à préserver les ressources, à développer les compétences, à renforcer les coopérations et à créer les conditions d'une performance qui bénéficie à la fois à l'entreprise, aux personnes et à notre écosystème.

Le dialogue social évoluera lui aussi. **Il sera plus continu, plus prospectif et davantage fondé sur l'intelligence collective que sur la seule négociation**. Le CSE deviendra un partenaire en termes d'anticipation, capable d'éclairer les décisions stratégiques au regard de leurs impacts humains, sociaux et environnementaux.

Cette dynamique dépassera les frontières de l'entreprise. **Le dialogue s'ouvrira également à nos parties prenantes externes** (clients, fournisseurs, partenaires,

PÉRIMÈTRE ORGANISATIONNEL ET ENJEUX ENVIRONNEMENTAUX À TRAITER EN PRIORITÉ

Conséquences environnementales :

Une transformation déjà engagée au service de notre raison d'être.

Depuis 2024, les entités françaises de Cofidis Group ont adopté le statut d'entreprise à mission. Cette démarche s'inscrit dans une transformation engagée depuis plusieurs années et traduit la volonté du Groupe d'inscrire durablement les enjeux sociaux et environnementaux au cœur de sa stratégie. Elle a permis de créer un cadre structurant, favorable à l'intégration de ces enjeux dans nos décisions, nos métiers et nos pratiques.

À ce titre, plusieurs actions structurantes ont déjà été engagées.

Dans le cadre de notre mission **« Contribuer activement à la transition écologique »** :

- réduction de notre empreinte carbone grâce à une trajectoire de décarbonation reposant notamment sur l'électrification des flottes, la rénovation énergétique des bâtiments, l'optimisation des déplacements professionnels et la diminution de leur volume ;
- réduction de notre empreinte plastique avec la suppression des gobelets et des bouteilles en plastique, l'installation de fontaines à eau et le développement du tri des déchets, désormais intégré aux pratiques quotidiennes des équipes.

Dans le cadre de notre mission **« Exercer de manière responsable nos activités de crédit et de services financiers et améliorer en permanence l'expérience de nos clients et partenaires »** :

- développement de solutions de financement et d'assurance favorisant la transition écologique, notamment pour la rénovation énergétique des logements, le photovoltaïque, les pompes

ZONES CRITIQUES OÙ TRAVAIL ET ENVIRONNEMENT SONT LIÉS

► Zone 1 : Modalités de pilotage, de gouvernance et culture.

Nous avons choisi de travailler la ZASE « Modalités de pilotage, de gouvernance et culture », car nous sommes convaincus que **la transformation de l'entreprise ne peut être durable que si elle est portée par la manière dont elle est pilotée**.

Les décisions d'une organisation sont guidées par ce qu'elle mesure, ce qu'elle valorise et les arbitrages qu'elle réalise au quotidien. Pendant longtemps, ces arbitrages ont été principalement fondés sur des indicateurs financiers. Or, les enjeux actuels nous invitent à élargir cette vision.

Nous souhaitons faire évoluer notre pilotage vers une approche plus globale, qui intègre de manière équilibrée les dimensions économiques, humaines et sociales et environnementales. C'est cette vision à 360° qui nous permettra de prendre des décisions plus éclairées, plus cohérentes et plus durables.

Ce choix est également un levier culturel fort. En faisant évoluer nos indicateurs, nos modes de gouvernance et nos critères de décision, nous faisons évoluer la manière dont chacun perçoit la performance et contribue à la transformation de l'entreprise.

Pour nous, agir sur le pilotage et la gouvernance, c'est créer les conditions qui permettront à l'ensemble des autres transformations de s'inscrire dans la durée.

► Zone 2 : Les liens, les interactions.

La transition vers un modèle plus régénératif repose avant tout sur une transformation collective. Pour réussir ce changement, il est indispensable d'embarquer l'ensemble des directions, managers et collaborateurs, de les acculturer aux nouveaux enjeux et de donner du sens à cette évolution nécessaire. Nous croyons au rôle des ambassadeurs pour expérimenter de nouvelles pratiques avant de les diffuser plus largement dans l'entreprise. **Cette transformation nécessite également de renforcer la coopération entre les métiers et avec l'ensemble de notre écosystème.** Le dialogue social est un levier essentiel pour créer des espaces d'échange, favoriser l'adhésion et construire pas à pas cette transition de manière concertée, notamment avec les représentants du personnel. **Dans ce contexte, le dialogue social doit aussi se réinventer et évoluer d'un rôle de « régulation » vers un véritable espace de co-construction du travail de demain au regard des enjeux sociaux et environnementaux.**

► Zone 3 : Les façons dont est réalisé le travail au quotidien.

La transition écologique et les évolutions technologiques nous conduisent à repenser concrètement la manière dont le travail est organisé et réalisé. L'objectif est de construire un futur du travail capable de concilier performance, engagement et utilité, tout en tenant compte des impacts du changement climatique et des nouvelles attentes des collaborateurs. Nous souhaitons faire évoluer notre modèle social vers un modèle de référence, dans lequel l'intelligence artificielle indispensable pourrait être un levier au service des femmes et des hommes, en renforçant leur capacité à créer de la valeur et du sens.

► Zone 4 : Les métiers et les compétences.

Pour Cofidis Group, les transitions environnementales, réglementaires et technologiques transforment en profondeur **les métiers et les compétences.** La GEPP devient ainsi un levier stratégique pour anticiper ces évolutions et préparer les collaborateurs aux enjeux de demain.

Les collaborateurs devront demain :

- mieux intégrer les risques climatiques dans l'analyse et le pilotage des activités ;
- accompagner des clients qui eux-mêmes se transforment (financement de la rénovation énergétique, mobilité, consommation plus responsable, etc.) ;
- maîtriser davantage la data et l'IA, qui feront évoluer les métiers du crédit et de la relation client ;
- développer des compétences comportementales (adaptabilité, coopération, esprit critique) qui seront aussi importantes que les compétences techniques.

CHANTIERS POUR AGIR SUR LES ZONES CRITIQUES IDENTIFIÉES

► Chantier 1 : Repenser le pilotage de l'organisation en intégrant des données / indicateurs humains et environnementaux, en sus des données et indicateurs économiques et financiers.

La transition écologique invite à repenser la manière dont nous mesurons la performance de l'entreprise. Les seuls indicateurs économiques et financiers ne suffisent plus à apprécier la création de valeur ni la capacité de l'entreprise à assurer sa pérennité.

L'ambition de ce chantier est de construire une nouvelle boussole de pilotage, intégrée au Business Plan et aux orientations stratégiques de l'entreprise, conciliant performance économique, capital humain et préservation de l'environnement. **Inspirée des principes de la comptabilité socio-environnementale (méthode C.A.R.E.), cette approche vise à considérer le capital humain et le capital naturel comme des actifs à préserver, au même titre que le capital financier.**

Ce pilotage reposera sur des indicateurs partagés permettant de suivre l'évolution de notre empreinte carbone, la décarbonation de notre portefeuille de financements, le développement de produits favorisant une consommation plus durable, mais également l'engagement des collaborateurs, le développement des compétences, la qualité de vie au travail ou encore l'employabilité.

Ce chantier constitue un levier majeur du dialogue social et environnemental. Il permettra de partager une lecture commune de la performance de l'entreprise et d'objectiver les impacts des décisions stratégiques. **Il favorisera ainsi un dialogue davantage fondé sur des données partagées et une vision de long terme.**

Il permet de renforcer la transparence, la coopération et la confiance entre les parties prenantes autour d'indicateurs communs.

Il permet également d'intégrer les conséquences des choix stratégiques sur les métiers, les conditions de travail et les compétences.

Enfin, ce chantier constitue un socle pour la GEPP. Le suivi des indicateurs relatifs aux compétences, aux évolutions des métiers, aux mobilités et à l'employabilité permettra d'anticiper les transformations nécessaires pour accompagner la transition écologique, les évolutions du secteur du crédit à la consommation et les impacts de l'IA.

→ Criticité



► Chantier 2 : Insuffler l'engagement de tous sur les sujets sociétaux et environnementaux.

La réussite de la transition ne repose pas uniquement sur les décisions stratégiques de l'entreprise. Elle suppose également **l'engagement des collaborateurs et leur capacité à comprendre, partager et incarner les ambitions de notre entreprise à mission.**

En cohérence avec notre projet « Value for Humans », ce chantier vise à renforcer la culture de l'engagement en donnant à chacun les moyens de contribuer, dans son métier comme dans ses engagements citoyens, aux enjeux sociaux et environnementaux.

Cette dynamique pourra s'appuyer sur différents leviers : **développement des compétences, formation, mécénat de compétences, journées solidaires, partenariats associatifs, défis collectifs, mais également évolution des dispositifs de reconnaissance en**

intégrant progressivement des critères sociaux et environnementaux dans les accords d'intéressement ou de participation.

Ce chantier participe à la construction d'une culture commune de la transition et renforce le sens donné au travail. Il favorise l'engagement, la coopération et la fierté d'appartenance tout en développant les compétences utiles aux transformations futures.

Il permet de développer les coopérations, l'intelligence collective et l'engagement des collaborateurs autour d'un projet commun.

Il contribue également à faire évoluer les pratiques professionnelles et les comportements pour intégrer progressivement les enjeux environnementaux dans les activités de chacun.

Enfin, ce chantier complète la GEPP en développant les compétences comportementales, la culture de la transition, la capacité d'adaptation et l'employabilité des collaborateurs dans un contexte de transformation profonde des métiers.

→ Criticité



► Chantier 3 : Libérer du temps au profit des collaborateurs pour favoriser l'apprentissage pour le maintien dans l'emploi et l'engagement citoyen sur les questions sociales et environnementales.

Les évolutions technologiques, et notamment le développement de l'IA, vont transformer durablement nos métiers et nos façons de travailler. Au-delà des gains de productivité attendus, elles nous invitent à nous interroger sur la manière dont le temps ainsi libéré peut être réinvesti au bénéfice des collaborateurs, de l'entreprise et de la société.

L'ambition de ce chantier est de faire du temps libéré un levier de développement des compétences, d'engagement et de résilience collective. Il s'agit de consacrer ce temps à des activités créatrices de valeur durable : la formation aux métiers de demain, l'acquisition de nouvelles compétences, la participation à des groupes de travail sur les transformations de l'entreprise, ainsi qu'à des actions citoyennes, sociales et environnementales en lien avec notre raison d'être et notre stratégie de transition.

Ce chantier poursuit plusieurs objectifs :

- renforcer l'employabilité des collaborateurs dans un contexte d'évolution rapide des métiers ;
- développer une culture commune autour des enjeux écologiques, sociaux et technologiques ;
- favoriser l'innovation collective en impliquant les collaborateurs dans la construction des transformations de l'entreprise ;
- encourager l'engagement citoyen à travers des actions solidaires et environnementales menées avec nos partenaires associatifs et territoriaux.

Ce chantier constitue un levier majeur de notre GEPP. Les transitions écologique et numérique feront évoluer les compétences attendues dans notre secteur d'activité. Consacrer du temps à l'apprentissage continu permettra d'anticiper ces évolutions, de sécuriser les parcours professionnels, de favoriser les mobilités internes et de préparer la transmission des savoirs, dans un contexte marqué par le vieillissement de notre pyramide des âges.

→ Criticité



► Chantier 4 : Construire une démarche de GEPP.

Les transitions écologiques, technologiques et sociales vont profondément transformer notre secteur d'activité. Le crédit à la consommation joue un rôle majeur dans les modes de consommation qu'il finance. Les évolutions réglementaires, les attentes des clients, le développement de l'économie circulaire, des usages fondés sur la réparation, la location ou le réemploi, ainsi que les critères ESG, feront évoluer nos offres, nos pratiques et les compétences attendues.

Parallèlement, l'IA transforme déjà nos métiers, en automatisant certaines tâches et en renforçant les activités à plus forte valeur ajoutée. Cofidis Group doit également composer avec une pyramide des âges vieillissante, qui rend indispensable la transmission des savoirs et l'anticipation des départs à la retraite.

Dans ce contexte, la Gestion des Emplois et des Parcours Professionnels (GEPP) est un chantier stratégique. Elle constitue le levier qui permet d'anticiper les mutations plutôt que de les subir, d'identifier les métiers qui vont évoluer ou émerger, de développer les compétences nécessaires à une économie plus durable et d'accompagner chaque collaborateur dans cette transformation.

La GEPP permet de concilier les enjeux économiques, sociaux et environnementaux, sécurise les parcours professionnels, développe les compétences, favorise les mobilités internes.

La GEPP sera un support de dialogue, de pédagogie et de mobilisation collective pour développer une culture commune autour des enjeux écologiques, partager une vision de l'évolution des métiers, favoriser les échanges entre les différentes expertises et associer les représentants du personnel sont des conditions essentielles de réussite.

Au-delà d'une obligation RH, la GEPP devient ainsi un véritable outil de gouvernance de la transition. Elle permet de préparer l'entreprise aux mutations de son environnement tout en renforçant sa résilience, son attractivité et son engagement envers ses collaborateurs. Elle contribue à faire du dialogue social et environnemental un espace de co-construction du futur du travail, au service d'une performance durable et d'une transition juste.

→ Criticité



CHANTIERS SPÉCIFIQUES LIÉS AU DIALOGUE SOCIAL

► Chantier 1 : Mener les étapes de prérequis nécessaires à la structuration du dialogue social sur la durabilité et les conséquences environnementales.

Le dialogue social doit aujourd'hui intégrer pleinement les enjeux de durabilité et les conséquences environnementales des décisions de l'entreprise. **Ce chantier vise à créer les conditions permettant d'installer un dialogue social et environnemental structuré, partagé et inscrit dans la durée.**

Au-delà de la conformité aux obligations réglementaires (CSRD, consultation du CSE, statut d'entreprise à mission...), il s'agit de construire **une culture commune de la transition, fondée sur une compréhension partagée des enjeux et des impacts de nos choix stratégiques.**

Ce chantier prévoit notamment :

- la **sensibilisation et la montée en compétences** de l'ensemble des acteurs du dialogue social ;
- l'élaboration d'un **langage commun et d'une culture partagée** autour des enjeux sociaux et environnementaux ;
- la définition **d'indicateurs et de modalités de suivi communs** ;
- l'**adaptation éventuelle des accords de dialogue social et de GEPP afin d'intégrer les enjeux liés à la transition.**

Ce chantier constitue un préalable indispensable à une transition juste. Il permettra d'associer les représentants du personnel en amont des transformations, d'anticiper leurs conséquences sur les métiers et les conditions de travail et de construire des réponses partagées.

Il permet de renforcer la qualité des échanges, la coopération et la capacité des différentes parties prenantes à construire une vision commune. Il contribue également à anticiper les effets des transformations environnementales sur l'organisation du travail, les métiers et les compétences, notamment grâce à la GEPP.

Au-delà de l'entreprise, ce chantier ouvre une réflexion sur une nouvelle forme de dialogue social territorial. Notre entreprise est déjà engagée, sur le territoire lillois, dans des réseaux d'entreprises partageant des valeurs communes. Cette dynamique pourrait être prolongée en créant des espaces d'échanges réunissant également les représentants du personnel de ces entreprises. Ces espaces permettraient de partager les pratiques, d'identifier des enjeux communs en matière d'emploi, de compétences, de transition écologique ou d'inclusion, et de conduire des actions collectives au service du territoire.

→ Criticité



► Chantier 2 : Mise en place d'une commission environnementale au sein du CSE.

La création d'une commission environnementale au sein du CSE a pour objectif de structurer durablement le dialogue social et environnemental au sein de l'entreprise.

Cette commission constitue **un espace de travail plus restreint, réunissant des élus volontaires et sensibilisés aux enjeux de la transition**, afin de favoriser un dialogue de qualité, d'approfondir les sujets et de construire progressivement une vision commune avec la Direction. Elle permettra **d'accueillir les différentes parties prenantes, de partager les connaissances, d'identifier les impacts des transformations sur les métiers et les conditions de travail, et de préparer les échanges en CSE.**

Au-delà du traitement des obligations réglementaires, cette commission a vocation à devenir un **véritable lieu de co-construction** des transformations de l'entreprise. Elle permettra d'intégrer les enjeux environnementaux dans les réflexions sociales, en veillant à ce que les décisions prises concilient performance économique, responsabilité environnementale et impacts humains.

→ Criticité



STRATÉGIE DE MOBILISATION ET D' ACTIONS

Besoin identifié : organisation, moyens techniques.

Qui ? Le Comex et la direction de la durabilité,

Pourquoi ? Accès à l'expertise, aux connaissances et informations, déterminer les priorités, structurer les données / KPI à suivre

Comment ? Une réunion d'échange pour poser le besoin et une feuille de route convergente, qui conjugue nos engagements d'entreprise à mission et nos obligations réglementaires, et au-delà le besoin de répondre à l'urgence climatique et de prendre notre part.

Besoin identifié : embarquez les acteurs du dialogue social sur le thème de la durabilité.

Qui ? Les CSE, les DRH, la Direction de l'impact durable, les CODI, le COMEX.

Pourquoi ? Pour tous : augmenter l'expertise sur ces sujets afin de pouvoir travailler et dialoguer efficacement.

Comment ? Par des formations réglementaires et au-delà, le cas échéant selon les entités dédier a minima une réunion annuelle sur le dialogue social environnemental.

SURSAUT DU GROUPE

Lorsque nous avons rejoint le parcours CEC Dialogue Social et Environnemental, toutes les deux, en tant que Directrice Expérience collaborateurs et Responsable des affaires sociales pour Cofidis Group, nous étions convaincues de l'importance des enjeux environnementaux. Mais ce parcours a provoqué chez nous un véritable sursaut collectif.

Nous avons pris conscience qu'il **n'était plus possible de « regarder le train passer » en espérant qu'il arrive à l'heure.** Face aux défis climatiques et sociétaux, chacun doit se mettre en mouvement, à son niveau dans son organisation en tant qu'acteur du travail et dans sa sphère privée en tant que citoyen du monde. Attendre que d'autres agissent n'est plus une option.

En tant qu'actrices du dialogue social, nous avons également réalisé à quel point les conséquences du changement climatique sont déjà présentes dans le monde du travail. Elles interrogent les conditions de travail, les compétences, les métiers, la santé des collaborateurs, l'organisation de l'entreprise et, bien sûr, le dialogue social lui-même. **Ces sujets ne relèvent plus uniquement de la responsabilité des experts du climat : ils concernent pleinement les ressources humaines et les partenaires sociaux.**

Ce parcours nous a aussi confortées dans une conviction : les entreprises ont un rôle essentiel à jouer. Elles sont des acteurs économiques et aussi des acteurs de la société civile. Elles disposent de leviers puissants pour accompagner les transitions et ont la responsabilité de prendre leur part.

L'une des grandes richesses de la CEC est également sa communauté. Les échanges entre participants, la diversité des points de vue, le partage d'expériences et l'intelligence collective nourrissent la réflexion et donnent envie d'avancer ensemble. On ressort de ce parcours avec une conscience éclairée, un réseau et une énergie collective.

Enfin, nous avons été particulièrement marquées par la robustesse de la méthode de la CEC. Elle permet d'apprendre et de confronter les points de vue, pour dépasser les constats sidérants, construire une réflexion structurée, faire émerger des priorités et définir une stratégie cohérente et ambitieuse, avec une énergie pour la déployer.

Nous repartons convaincues que la transition ne se fera pas sans les entreprises, ni sans le dialogue social et les Hommes. Et que chacun, à son niveau, peut contribuer à mettre ce mouvement en marche.

 AARPI	 SERVICES AUX ENTREPRISES	 1 SALARIÉ	 ILE DE FRANCE	 FRANCE	CA <2M€
--	---	--	--	---	------------



PARTICIPANTS :

MEMBRES DE LA DIRECTION

REPRÉSENTANTS DU PERSONNEL

MEMBRES DE LA DIRECTION ET REPRÉSENTANTS DU PERSONNEL



• Amélie KLAHR - avocate associée

Cabinet d'avocats en droit du travail avec une approche transversale des questions sociales, santé-sécurité au travail, environnementales et économiques. Nous défendons, accompagnons et assistons juridiquement les représentants du personnel (CSE et organisations syndicales). Nous proposons également des formations. Nous avons également une activité de contentieux collectif. Nous écrivons des articles, des études/rapports pour des institutions publiques (ADEME, ANACT...), animons des conférences, webinaires notamment sur le sujet du dialogue social environnemental.

VOTRE VISION DU DIALOGUE SOCIAL ENVIRONNEMENTAL À 10 ANS

Description : Permettre aux représentants du personnel, grâce aux outils juridiques :

- dans un premier temps, de se sentir légitimes de porter les questions environnementales dans le cadre du dialogue social (formation sur leurs prérogatives)

et

- dans un deuxième temps, de défendre des droits environnementaux, de revendiquer des avancées environnementales, de réclamer l'application de règles environnementales ou RSE à l'employeur.

PÉRIMÈTRE ORGANISATIONNEL ET ENJEUX ENVIRONNEMENTAUX À TRAITER EN PRIORITÉ

Conséquences environnementales :

- le changement climatique
- la surexploitation des ressources naturelles

Activités de bureau avec des déplacements réguliers.

Risques liés à l'utilisation des outils numériques (internet, messageries électroniques, visio, bases de données, IA...) et des matériels informatiques (ordinateurs, écrans, téléphones...) ==> émissions de GES et consommation des ressources.

Risques liés aux déplacements (émissions de gaz à effet de serre).

Risques liés aux prestations de conseils des clients.

Conséquences environnementales :

Avocats et juristes en droit du travail avec une approche transversale des sujets (économique, social, environnemental). Intégration du sujet environnemental dans toutes nos prestations dès que c'est possible. Offre de formation spécifique CSE/Syndicat sur leurs prérogatives environnementales et leurs moyens d'action.

ZONES CRITIQUES OÙ TRAVAIL ET ENVIRONNEMENT SONT LIÉS

► Zone 1 : Les façons dont est réalisé le travail au quotidien.

Utilisation des outils numériques :

- nécessité d'utiliser des outils numériques polluants (production et utilisation) ;
- développement de l'IA dans l'activité d'avocat

Comment réduire son impact numérique en tant qu'avocat à l'heure de l'IA juridique ?

► Zone 2 : Les choix structurels et organisationnels.

Offres de services aux clients : Clientèle d'élus.e.s CSE et organisations syndicales

La défense des intérêts des salariés et l'accompagnement de leurs représentants sont-ils toujours bénéfiques pour l'environnement ? Ont-ils parfois des conséquences négatives sur l'environnement ?

► Zone 3 : Les métiers et les compétences.

Taille de la structure, sollicitations et cœur de métier.

L'effectif, le temps, les moyens, les demandes de clients, etc. ne permettent pas de développer des compétences et des prestations dédiées à la transition écologique.

Les demandes actuelles des clients portent sur des accompagnements aux PSE, RCC, fermeture d'établissement, ...

Il y a peu de place aux sujets environnementaux dans ce contexte de restructuration.

CHANTIERS POUR AGIR SUR LES ZONES CRITIQUES IDENTIFIÉES

► Chantier 1 : Influencer le marché. Usages des clients, parties prenantes, des concurrents, du monde politique, filière, nouveaux labels...

En 2026 le cabinet poursuit sa participation aux travaux de réflexion sur droit du travail et environnement et aux campagnes d'informations/sensibilisations :

Groupe de travail « Droit du travail à Impact » impulsé par Laura PIVETTE de TERRA LEGAL

Dans le GT « Rémunération verte » nous avons travaillé à la réalisation :

- d'un benchmark des dispositions existantes pour encourager la mobilité durable des salariés ;
- un clausier pour des mesures environnementales dans des accords d'intéressement.

Interview et échanges avec des représentants de l'association Printemps Écologique sur les accords collectifs portant sur des sujets environnementaux, puis lancement du « **Guide des Accords pour Garantir la Négociation Écologique** ».

Dans la continuité des travaux de Covence ces dernières années : publication d'un rapport pour l'ADEME sur la négociation mobilité durable, co-publication d'une boîte à outils transition écologique CSE pour l'ANACT, intervention pour des associations, groupes de travail, des cabinets de conseil, institutionnels (association printemps écologique, la FUB, Youth Forever, l'ISST, INTEFP, EKODEV ...) Covence continuera de contribuer aux travaux de réflexion sur le droit du travail et l'environnement.

Objectif de franchir une étape supplémentaire ==> développer une activité de plaidoyer, lobby, propositions de lois.

► Chantier 2 : Rediriger son offre : produits, services de la fonctionnalité / serviciel, circularité, renoncements,...

En 2026 - Covence continue à proposer et développer la formation pour les « CSE & Syndicat » sur leurs prérogatives environnementales ==> Introduit davantage de pratiques et de modèles pour agir.

Horizon 2027 : vague de renouvellement de CSE ==> prévoir systématiquement un volet environnemental (loi climat, décret chaleur, négociations environnementales...) dans les formations de base.

Conseil et Contentieux - accompagner et défendre juridiquement le volet environnemental dans le cadre d'informations consultations récurrentes.

Objectifs de proposer des dates des formations CSE/Syndicats inter-entreprises sur la négociation collective en matière d'environnement / RSE et sur les prérogatives environnementales du CSE.

Objectifs de proposer un accompagnement pluridisciplinaire aux CSE soumis à la consultation sur le rapport de durabilité et rapport de certification.

► Chantier 3 : Valoriser les services écosystémiques : créer, prouver, monétariser, partager,...

Développer les partenariats avec des experts travail/environnement (experts CSE acculturés du sujet et porteurs de ce sujets vis à vis de leurs clients)

Prendre contact avec au moins deux experts CSE pour voir les synergies possibles sur ces sujets

STRATÉGIE DE MOBILISATION ET D' ACTIONS

Calendrier prévisionnel - anticipation des échéances - organisation et répartition interne de la charge de travail.

SURSAUT DU GROUPE

Ma rencontre avec Laura qui est personnellement très sensibilisée par les questions sociales et écologiques et est très investie dans sa vie personnelle comme professionnelle.

Elle a été très inspirante et grâce à elle j'ai participé au groupe de travail « droit du travail à impact ».

Déclic avec l'intervention d'Olivier HAMANT et le besoin de robustesse de nos organisations ==> je suis convaincue que le droit et particulièrement la pratique du droit a un rôle à jouer dans la robustesse des relations sociales au sein des organisations.

 CENTRE DE RECHERCHE ET D'INNOVATION	 INDUSTRIE - AGROALIMENTAIRE	 450 SALARIÉS	 ÎLE DE FRANCE	 MONDE	CA 2025 NA
 		PARTICIPANTS : MEMBRES DE LA DIRECTION REPRÉSENTANTS DU PERSONNEL MEMBRES DE LA DIRECTION ET REPRÉSENTANTS DU PERSONNEL		 • Augustin CLOIX - DRH • Cécile DEVILLERS - Responsable Relations Sociales • Christelle BÉTAILLOULOUX - Assistante de direction - Secrétaire du CSE et élue CSSCT • Damien JOURDAN - Directeur Open innovation, élu CFTC, co-rapporteur CSSCT • Romain MONROZIER - Élu CSE et directeur data et ressources Europe	

Disclaimer : Ce document exprime les réflexions et propositions du groupe de travail, élus et direction, impliqués dans le parcours de la CEC DSE. Les propositions présentées visent à contribuer à la dynamique engagée par le Danone Impact Journey en apportant une perspective complémentaire issue du dialogue social environnemental et des réflexions menées dans le cadre de la CEC. Il ne constitue pas une position officielle du Groupe Danone.

Danone Global Research & Innovation (R&I) Center rassemble les équipes chargées de concevoir les produits, emballages et procédés de demain. Le périmètre retenu pour le parcours CEC DSE est celui de cette entité juridique.

VOTRE VISION DU DIALOGUE SOCIAL ENVIRONNEMENTAL À 10 ANS

À horizon 10 ans, le dialogue social environnemental de Danone Research & Innovation est un levier majeur de transformation de l'entreprise. Il ne traite plus seulement des impacts locaux du site, mais aussi **des orientations de la R&I qui façonnent les produits alimentaires de demain**. Le CSE s'appuie sur une commission environnementale et des délégués environnement identifiés pour porter ces enjeux dans les décisions collectives. **Les projets stratégiques sont analysés au regard de leurs impacts** sur les métiers, l'organisation, la gouvernance et les conditions de travail. Les compétences liées au climat, à la biodiversité, aux ressources naturelles et à la résilience sont pleinement intégrées dans la GEPP ; les métiers et les équipes ont commencé à évoluer. **Les salariés disposent d'espaces réguliers de sensibilisation, de débat et de participation**. Le dialogue social devient **un lieu d'échange transparent sur les stratégies sociales et environnementales de l'entreprise**. Il s'appuie sur les expertises transverses des équipes Sustainability, Relations Sociales Groupe, Ressources Humaines et R&I afin de construire des trajectoires partagées de transition. Il contribue à **rapprocher** les pratiques de Danone avec les limites planétaires tout en accompagnant une transition juste pour les salariés.

CHANTIERS POUR AGIR SUR LES ZONES CRITIQUES IDENTIFIÉES

►Chantier 1 : Faire évoluer les orientations stratégiques de la R&I à l'aune des limites planétaires.

L'ambition de ce chantier est de **développer une vision partagée de Danone à horizon 2050** - en construisant une trajectoire de transformation compatible avec un monde à +2°C et des ressources naturelles sous contrainte. Cette réflexion prospective a vocation à constituer un cadre de référence pour l'ensemble des autres chantiers.

Premières étapes clés :

- Clarifier les dépendances et vulnérabilités actuelles de Danone aux enjeux environnementaux et les risques pour la pérennité de l'entreprise.
- Assembler une vision prospective « Danone 2050 » compatible avec les limites planétaires et les grands scénarios climatiques.
- Identifier les leviers de transformation prioritaires pour les produits, les procédés, les matières premières, les emballages et les modèles d'affaires.

→Criticité



►Chantier 2 : Préparer les métiers et les compétences de la R&I en adéquation avec les contraintes et objectifs socio-environnementaux.

À partir de la vision partagée de Danone 2050, le chantier vise à identifier les **compétences techniques, scientifiques, relationnelles et managériales** dont auront besoin les ingénieurs, chercheurs et responsables R&I de demain pour concevoir des produits et des systèmes alimentaires compatibles avec les enjeux environnementaux et sociaux. Cette réflexion devra déboucher sur une trajectoire **de transformation des métiers et des compétences, intégrée à la GEPP, afin d'anticiper les besoins futurs de formation, de recrutement et d'accompagnement des collaborateurs**.

Quelques étapes clés :

- Mobiliser les parties prenantes RH, management et organisations syndicales sur l'évolution des métiers des compétences en cohérence avec la vision « Danone 2050 ».

- Proposer une première feuille de route de développement des compétences à horizon 2030, comme étape vers la vision 2050.
- Alimenter la négociation du prochain accord triennal GEPP Danone France en y intégrant une vision de long terme d'adaptation et de mitigation.

→Criticité



►Chantier 3 : Développer la sensibilisation et l'engagement des salariés sur les enjeux environnementaux.

L'ambition de ce chantier est de **faire émerger une culture commune de la transition écologique. Sur la base d'un diagnostic, et en complément des initiatives déjà engagées dans le cadre du Danone Impact Journey, un programme de sensibilisation inspiré de la Convention des Entreprises pour le Climat pourra être déployé**, associant experts externes, ateliers participatifs favorisant les échanges et les initiatives autour des enjeux de durabilité et des leviers de progrès les plus efficaces pour la transition socio-environnementale.

L'objectif est de permettre aux salariés de mieux comprendre les enjeux environnementaux, de développer leur capacité d'action et de contribuer à fédérer au sein de Danone un collectif fort, réunissant des personnes engagées et compétentes au service de la transition socio-environnementale.

Quelques étapes clés :

- Réaliser une enquête auprès des salariés pour mesurer leur niveau d'information, leurs attentes et leurs engagements environnementaux.
- Organiser des interventions d'experts externes et des ateliers de réflexion inspirés de la Convention Citoyenne pour le Climat.
- Créer et animer une communauté de salariés engagés pour partager les initiatives et soutenir le passage à l'action.

→Criticité



►Chantier 4 : Aligner l'épargne salariale avec les engagements environnementaux de Danone.

L'ambition de ce chantier est de **faire de l'épargne salariale un levier cohérent avec les objectifs environnementaux de Danone**, en offrant aux salariés davantage de transparence sur l'utilisation de leur épargne et la possibilité de l'orienter vers des investissements réellement compatibles avec les enjeux climatiques, la préservation de la biodiversité et la transition écologique.

Quelques étapes identifiées :

- Réaliser un diagnostic indépendant de l'offre actuelle d'épargne salariale, des contrats en place, des fonds proposés et des usages des salariés.
- Étudier avec Natixis les possibilités d'évolution de l'offre ou examiner des solutions alternatives mieux alignées avec les objectifs de durabilité.
- Engager, si nécessaire, une négociation avec les partenaires sociaux afin de faire évoluer l'accord d'épargne salariale.

→ Criticité



CHANTIERS SPÉCIFIQUES LIÉS AU DIALOGUE SOCIAL

►Chantier 1 : Créer et animer un réseau des CSE et entreprises du Plateau de Saclay.

Construire un **réseau réunissant CSE, directions et acteurs du territoire de Saclay pour favoriser le partage d'expériences, l'identification de problématiques communes et la construction de positions collectives capables d'influencer les décisions des collectivités, aménageurs et opérateurs du plateau**. Au-delà du dialogue social propre à chaque entreprise, l'objectif est de faire émerger **une communauté d'acteurs engagés pour améliorer durablement les conditions de travail et l'empreinte environnementale du territoire**.

Quelques étapes clés :

- Cartographier les CSE, entreprises, établissements publics et acteurs clés du Plateau de Saclay.
- Organiser une première rencontre entre les CSE et directions volontaires pour identifier les préoccupations communes.
- Initier un dialogue avec les collectivités locales, les aménageurs et les opérateurs de transport.

→ Criticité



►Chantier 2 : Créer une commission environnementale au sein du CSE DGRIC.

L'ambition de ce chantier est d'intégrer durablement les enjeux environnementaux dans le dialogue social de DGRIC en créant **une commission environnementale associant les représentants du personnel, la direction et les fonctions concernées**. Cette instance aurait vocation à **éclairer les décisions** de l'entreprise sous l'angle de leurs impacts environnementaux, à **suivre les engagements** pris en matière de transition écologique et à **favoriser l'émergence d'initiatives** portées par les salariés.

L'objectif est de construire à DGRIC un dispositif innovant, pouvant servir de modèle pour d'autres entités du Groupe.

→ Criticité



►Chantier 3 : Introduction de 2 délégués environnement au sein du CSE.

L'ambition de ce chantier est de renforcer durablement la prise en compte des enjeux environnementaux dans le dialogue social en identifiant, **au sein du CSE, des élus référents disposant d'un mandat explicite sur ces sujets**. Ces délégués environnement auraient vocation à assurer **une veille sur les enjeux écologiques, à favoriser la diffusion de l'information auprès des salariés**, à faire le lien entre les différentes initiatives existantes et à **contribuer au développement d'une culture commune de la transition écologique**. Ils constituent également un **point de contact identifié** pour les salariés, les élus et la direction.

→ Criticité



SURSAUT DU GROUPE

Notre groupe de travail a évolué d'une situation d'hétérogénéité à une complémentarité de points de vue et de connaissances.

Nous avons ainsi convergé vers un périmètre d'action et une ambition commune. **Le point de cristallisation a été la description de Danone en 2050, de la responsabilité des ingénieurs R&I et du rôle du DSE de DGRIC. Celui-ci doit permettre cette transformation à long terme, avec, pour et par les salariés.** Cela passe par la définition des compétences critiques de la R&I en 2050, mais aussi de la gouvernance de la R&I et de Danone, de son organisation, et sans doute de son modèle économique. A nous d'influencer l'organisation en partageant cette vision ambitieuse mais vitale.

Nous sommes arrivés à un moment où **une conviction commune s'est renforcée** : l'importance d'engager dès aujourd'hui ces chantiers structurants pour préparer l'avenir. Certains leviers existent déjà au sein de Danone et constituent une base solide sur laquelle s'appuyer. Il nous appartient désormais de faire progresser cette dynamique, étape par étape, guidés par cette vision de long terme, afin de **construire collectivement le modèle que nous souhaitons voir émerger**.

 UN ORGANISME PUBLIC	 SERVICE PUBLIC	 55 000 SALARIÉS	 PARIS	 FRANCE	CA NA
 			PARTICIPANTS : MEMBRES DE LA DIRECTION REPRÉSENTANTS DU PERSONNEL MEMBRES DE LA DIRECTION ET REPRÉSENTANTS DU PERSONNEL  • Alexia JOUBIN - Chargée des relations sociales • Catherine BEAUVOIS - Directrice du programme Orientation et transitions • Denis ARCONTE - Responsable Relations Sociales et Juridiques		

France Travail est un acteur majeur du marché de l'emploi en France où il s'investit pour faciliter le retour à l'emploi des demandeurs d'emploi et offrir aux entreprises des réponses adaptées à leurs besoins de recrutement.

Les 55 000 collaborateurs de France Travail œuvrent au quotidien pour être le trait d'union entre les demandeurs d'emploi et les entreprises.

PÉRIMÈTRE ORGANISATIONNEL ET ENJEUX ENVIRONNEMENTAUX À TRAITER EN PRIORITÉ

Le dérèglement climatique a un impact direct sur le marché du travail : 30% du PIB est météo-dépendant et 78% des actifs souhaiteraient changer de métier pour travailler dans des entreprises éco engagées. Pour répondre aux enjeux environnementaux, une évolution significative des entreprises vers un nouveau modèle économique et social robuste et durable est requise (production aussi décarbonée que possible et protectrice/régénératrice de la biodiversité).

Pour accélérer cette transition écologique, l'Etat commence à mettre en œuvre, en lien notamment avec les COPs régionales¹, une planification écologique dont l'impact sur les emplois et des compétences à l'échelle des territoires reste à éclairer. En qualité de principal opérateur de l'Etat sur ce champ, France Travail se doit d'accompagner, faciliter voire aider à accélérer la démarche. C'est pourquoi France travail est en train de se doter d'un plan d'action national, complémentaire à sa démarche RSE installée de longue date, pour « accompagner la transition écologique du marché du travail » et faire évoluer son offre de service en conséquence.

Niveaux d'action

En tant que service public pour l'emploi, France Travail souhaite participer au développement économique durable des territoires et des emplois par le **verdissement progressif et systématique de son offre de service**, en commençant par la **mise en visibilité des offres d'emploi de la transition écologique et des entreprises éco-engagées** afin de permettre aux personnes intéressées de privilégier ces offres sur leurs équivalents dans des entreprises non engagées pour la transition écologique. En outre, l'accompagnement des demandeurs d'emploi désireux de changer de métier pourra permettre d'identifier les métiers de la transition écologique accessibles, ainsi que les formations professionnelles effectivement vertes, en lien avec l'évolution des métiers induite par la transition écologique. Enfin, France Travail pourra **contribuer aux réseaux des acteurs engagés du territoire** pour œuvrer à sa transformation, participer et initier des événements, club entreprises, etc. utiles pour mettre un maximum d'acteurs en mouvement.

¹Les COPs régionales visent à définir au sein d'une région les leviers d'actions permettant d'atteindre les objectifs nationaux de réduction de GES et de protection de la biodiversité

ZONES CRITIQUES OÙ TRAVAIL ET ENVIRONNEMENT SONT LIÉS

►Zone 1 : Intégrer l'expertise écologique dans les emplois et les postes, à tous les niveaux de l'organisation.

Pour conduire la transition écologique du marché du travail, **il faut des experts du sujet en Direction générale à la conception de l'offre de service et à la prospective, en Direction régionale au cœur de la stratégie sectorielle et du partenariat pour développer nos réseaux de partenaires engagés dans la Transition écologique.** Dans les agences, il faut également des managers sensibles au sujet, connaissant les enjeux de transformation de leur territoire et au moins quelques conseillers suffisamment « spécialisés » pour être à l'aise pour accompagner les demandeurs d'emploi ou conseiller les entreprises de leur territoire. Le lien avec la stratégie RSE (installée depuis longtemps) est nécessaire à porter, tout en montrant bien en quoi la démarche est d'une toute autre nature puisqu'il s'agit ici d'être tourné vers l'externe, aider les autres à être acteurs de la Transition écologique.

►Zone 2 : Systématiser les connaissances et les compétences « transition » pour tous les conseillers.

Développer les connaissances et compétences utiles pour que les conseillers soient à l'aise sur les questions de Transition écologique et n'hésitent pas à aborder explicitement ces questions dans tous les contextes utiles avec un ou des demandeur(s) d'emploi, ou entreprise(s) et identifier les partenaires ressources et relais sur les territoires.

►Zone 3 : Repenser les façons dont est réalisé le travail au quotidien.

Faire de la transition écologique du marché du travail un objet de dialogue social. Il s'agit de :

- Repenser les espaces de dialogue social, mobiliser les techniques d'intelligence collective avec les représentants syndicaux et au-delà tous les agents et bénéficiaires de nos services.
- Faire intervenir des partenaires, experts externes etc...

VOTRE VISION DU DIALOGUE SOCIAL ENVIRONNEMENTAL À 10 ANS

Être un acteur déterminant de la transition écologique du marché du travail

Notre ambition repose sur 4 piliers:

1/ Comprendre, décrire et faire connaître l'évolution des métiers et des compétences. La transition écologique entraîne une transformation des métiers et des compétences attendus. Il est primordial de comprendre, d'informer et de former en lien avec ces nouveaux besoins.

2/ Mettre en visibilité et accélérer le pourvoi des emplois de la transition écologique et accompagner la création d'emplois. La transition écologique est un moteur de création d'emplois qu'il faut aider à pourvoir pour réussir la transition.

3/ Aider les entreprises à s'adapter. Toutes les entreprises doivent s'adapter au dérèglement climatique et dans certains secteurs, elles doivent en outre s'adapter aux nouvelles réglementations environnementales et attentes en matière de durabilité pour faire baisser leur empreinte carbone et protéger la biodiversité: elles vont devoir recruter de nouveaux profils et vont être en attente de conseils.

4/ Contribuer à une transition juste et inclusive, en veillant à ce que les actifs des secteurs en déclin et les personnes les plus éloignées de l'emploi puissent s'insérer dans les emplois de la transition écologique chaque fois qu'ils le souhaitent.

CHANTIERS POUR AGIR SUR LES ZONES CRITIQUES IDENTIFIÉES

► Chantier 1 : Faire évoluer l'offre de service de France Travail pour faciliter la transition du marché du travail.

Il s'agit notamment d'accompagner les demandeurs d'emploi intéressés par les emplois de la transition écologique, mettre en visibilité les offres d'emploi et prospecter les entreprises éco engagées pour augmenter le nombre d'offres dédiées.

L'objectif est double :

- **Améliorer le taux de pourvoi des offres d'emplois de la transition écologique**, notamment pour les emplois en tension afin de contribuer à la réussite de la transition.
- **Améliorer l'insertion des demandeurs d'emplois dans des emplois durables.**

Objectifs d'impact mesurables / Marqueurs de la transformation :

- Répondre aux besoins existants et impulser des futurs besoins relatifs aux métiers verts.
- Quantifier les métiers taggués.
- Plus largement, montrer qu'on peut « bifurquer » et faciliter la tâche de ceux qui le souhaitent.

→ Criticité



► Chantier 2 : Accompagner la montée en compétence des conseillers sur la transition écologique et la valoriser.

Développer l'expertise mais aussi les compétences d'animation, de facilitation (plutôt déjà installées pour cette dernière), en mobilisant l'ensemble de la ligne managériale et particulièrement tous les codir, pour accompagner l'évolution attendue autour de la priorisation induite par le plan d'action des emplois à impact positif.

Objectifs d'impact mesurables / Marqueurs de la transformation :

- Suivi du nombre de formations réalisées.
- Intégration de cet objectif dans le prochain accord d'intéressement et la prime de performance des managers.

→ Criticité



CHANTIERS SPÉCIFIQUES LIÉS AU DIALOGUE SOCIAL

► Chantier 1 : Moderniser le dialogue social.

-Par la création d'une commission « transition écologique » pour impulser une politique sur la transition écologique, alignée avec les autres politiques RH

Objectifs d'impact mesurables / Marqueurs de la transformation :

- Création effective de cette commission.
- Composition de la commission avec des salariés non élus/mandatés par des organisations syndicales.
- Nombre de réunions.

→ Criticité



STRATÉGIE DE MOBILISATION ET D' ACTIONS

La stratégie de mobilisation repose sur une forte implication des cadres dirigeants, afin de faire de la transition écologique un enjeu pleinement intégré au pilotage de l'établissement.

Elle vise à **féderer l'ensemble des agents autour d'une ambition commune**, en faisant de la transition écologique un levier d'engagement, de sens et de cohérence avec les missions de service public de l'entreprise.

Cette dynamique se traduit par l'élaboration d'**une feuille de route pluriannuelle** sur trois ans, définissant les priorités, les actions à conduire et les modalités de suivi.

SURSAUT DU GROUPE

Au fil de ce parcours, nous avons pris conscience que la transition écologique ne pouvait être portée efficacement qu'en **dépassant les silos de l'organisation**. La rencontre entre les équipes RH et l'offre de services, pourtant rarement amenées à construire ensemble, a constitué une véritable découverte et a fait émerger une vision commune d'un enjeu stratégique pour France Travail.

Nous avons également mesuré la responsabilité particulière de notre établissement : au-delà de nos actions internes, **France Travail a vocation à être un acteur exemplaire de la transition écologique**. Cette conviction a renforcé notre fierté de porter ce sujet et notre volonté d'en faire un levier de transformation.

Enfin, ce travail collectif nous a conduit à imaginer **une nouvelle manière de faire vivre le dialogue social, en associant des salariés volontaires**, au-delà des seuls représentants mandatés, au sein d'une instance dédiée. Nous sommes convaincus que cette démarche favorise un dialogue plus riche, une meilleure appropriation des enjeux et donne davantage de sens à l'engagement des collaborateurs qui y contribuent. Plus qu'un projet, c'est une nouvelle façon de travailler ensemble que nous souhaitons désormais faire vivre.

 ORGANISME PUBLIC	 SERVICES (SANTÉ)	 24 000 SALARIÉS	 BASSIN LYONNAIS	 FRANCE	CA ENTRE 2 ET 50 M€
---	---	--	--	---	------------------------



PARTICIPANTS :

MEMBRES DE LA DIRECTION

REPRÉSENTANTS DU PERSONNEL

MEMBRES DE LA DIRECTION ET REPRÉSENTANTS DU PERSONNEL



- Brahimi GACEM - Elu CSE
- Charline LENORMAND - Responsable du Dialogue Social et des Affaires Générales
- Léa GUIVARCH - DRH
- Mikael OLLIER - Elu CSE

Riches de 200 ans d'expertise médicale, les Hospices Civils de Lyon rassemblent 13 sites hospitaliers d'excellence couvrant l'ensemble des disciplines et spécialités cliniques. Acteur majeur de la santé, le CHU s'engage au quotidien dans une triple mission : offrir des soins de pointe, faire progresser la recherche et l'innovation médicale, et former les professionnels de santé de demain.

Dans le cadre du renouvellement de son projet stratégique à horizon 2035, les HCL se sont engagés dans dix programmes de transformation prioritaires, parmi lesquels la préservation de la santé environnementale, pour un avenir plus durable et respectueux dans l'ensemble des démarches de soins, de recherche et de formation des écosystèmes.

VOTRE VISION DU DIALOGUE SOCIAL ENVIRONNEMENTAL À 10 ANS

Les enjeux environnementaux transforment durablement les conditions d'exercice des métiers de la santé, les organisations de travail, les compétences et les relations avec notre écosystème. Aussi, à l'horizon 2035, nous souhaitons que le dialogue social environnemental constitue un véritable espace de construction collective et levier majeur de transformation. En intégrant pleinement les dimensions environnementales aux relations sociales, il s'agit de renforcer notre capacité collective à faire face aux défis climatiques, sanitaires et sociétaux. Le dialogue social devient ainsi un facteur de résilience institutionnelle, d'attractivité des métiers et d'engagement des professionnels. Les Hospices Civils de Lyon sont un acteur de santé engagé dans la transition écologique de son territoire, pour une transition juste, qui protège les personnes tout en transformant les organisations.

PÉRIMÈTRE ORGANISATIONNEL ET ENJEUX ENVIRONNEMENTAUX À TRAITER EN PRIORITÉ

Conséquences environnementales :

En tant qu'établissement public de santé, les Hospices Civils de Lyon sont doublement concernés par le changement climatique, **d'une part par un impact direct dû aux crises climatiques et sanitaires qui influent sur notre organisation** (augmentation du nombre de patients sur des périodes concentrées, maladies chroniques, adaptation aux épisodes climatiques intenses tels les canicules...) et d'autre part, **par la génération d'impacts environnementaux dus aux activités**. Les principales conséquences concernent les **émissions de gaz à effet de serre liées aux bâtiments, aux déplacements, et surtout aux achats et fabrication de médicaments et dispositifs médicaux**. Nos activités exercent également une pression sur les **ressources naturelles** par leurs consommations **d'énergie, d'eau et de matières premières**. La production de déchets, notamment les déchets d'activités de soins, ainsi que les rejets de substances chimiques ou médicamenteuses, peuvent affecter les écosystèmes. Enfin, **la chaîne d'approvisionnement** génère des impacts indirects sur le climat, la biodiversité et les ressources. Réduire ces effets constitue un levier majeur pour concilier qualité des soins, résilience de notre établissement et contribution à une santé durable.

Périmètre

Nous avons choisi de traiter ces enjeux à l'échelle des Hospices Civils de Lyon dans leur ensemble.

ZONES CRITIQUES OÙ TRAVAIL ET ENVIRONNEMENT SONT LIÉS

►Zone 1 : Les modalités de pilotage, de gouvernance et la culture.

Le pilotage, la gouvernance et la culture de notre établissement constituent des **leviers** essentiels de notre transformation environnementale. **L'intégration** des enjeux climatiques et de préservation des ressources **dans la stratégie, les processus de décision et les pratiques managériales** et l'acculturation de l'ensemble des professionnels restent à **renforcer**. Il s'agit de faire évoluer notre **culture organisationnelle** afin d'inscrire durablement la transformation écologique au cœur de notre mission de service public. L'identification d'un programme prioritaire sur la santé environnementale dans le cadre du projet stratégique 2035 des HCL est un levier majeur de transformation.

►Zone 2 : Les métiers et les compétences.

La transformation écologique nécessite une prise de conscience et le développement de **nouvelles connaissances, l'adaptation des compétences et l'évolution de certains métiers** afin de concilier qualité des soins, sobriété et résilience. Il s'agit dans un premier temps **d'identifier les métiers leviers** et les **métiers impactés** puis, dans un second temps de **former et accompagner** l'ensemble des professionnels. Prioriser les métiers et les compétences est un levier essentiel pour faire de ces enjeux une composante durable de notre activité et de notre mission de service public, qui participe également à notre attractivité.

►Zone 3 : Les liens, les interactions.

Acteur majeur du territoire, les Hospices Civils de Lyon construisent leur transformation en lien avec les partenaires du territoire. **Les enjeux environnementaux ne peuvent être relevés qu'au travers d'une coopération avec les professionnels, dont les étudiants, les acteurs de santé, les usagers, les collectivités et les partenaires institutionnels**. Continuer à développer cette dynamique de partage des bonnes pratiques et de co-construction permettra d'accroître l'impact des actions et de renforcer la robustesse des Hospices Civils de Lyon au service du territoire.

CHANTIERS POUR AGIR SUR LES ZONES CRITIQUES IDENTIFIÉES

► Chantier 1 : Embarquer les professionnels.

La réussite de la transition écologique de notre établissement repose sur une **mobilisation durable des professionnels, des usagers et de nos partenaires**. Ce chantier vise à construire une **culture commune** autour des enjeux environnementaux en les rendant **concrets et directement liés aux pratiques quotidiennes**. Il s'appuie sur une **démarche participative, dans le cadre de la déclinaison du projet stratégique**, permettant de partager un diagnostic, de faire émerger des propositions et de définir une vision collective relayée par des **professionnels « ambassadeurs »**. La transposition du modèle de la convention des entreprises pour le climat sous la forme d'une **convention interne pour la transformation écologique** pourrait être une orientation, cette dynamique permettant d'aboutir à un **accord engageant durablement l'ensemble des parties prenantes autour d'objectifs communs et d'actions prioritaires**. En s'appuyant sur la sensibilisation, les ambassadeurs, la participation et la valorisation des initiatives, ce chantier doit **favoriser l'évolution des pratiques, renforcer l'engagement collectif et inscrire la responsabilité environnementale dans notre culture d'établissement**.

→ Criticité



► Chantier 2 : Identifier les métiers impactés par la transition.

La transition écologique transforme progressivement les métiers, les compétences et les organisations de travail de notre établissement. Ce chantier vise à **anticiper ces évolutions en réalisant un état des lieux des métiers concernés, puis un diagnostic des impacts de la transformation écologique sur les activités et les compétences**. Cette analyse permettra d'évaluer les conséquences sur les métiers, d'identifier les besoins, les évolutions des **conditions de travail**, tout en accompagnant les professionnels. Elle pourra conduire à **compléter le plan de formation et de développement des compétences**, afin de préparer durablement les équipes aux transformations à venir et de renforcer la résilience de notre établissement face aux enjeux environnementaux.

→ Criticité



► Chantier 3 : Intégrer la réduction des déchets dans les gestes professionnels pour limiter la pollution liée à notre activité.

Ce chantier privilégie la prévention à la source, la sobriété, la mesure des impacts et la **mobilisation collective**, plutôt qu'une approche centrée uniquement sur le recyclage.

Ce chantier vise à réduire l'empreinte environnementale des Hospices Civils de Lyon en agissant sur les principales sources de consommation, de déchets et de pollution. Il s'appuierait sur le COPIL RSE existant, et les diagnostics réalisés dans ce cadre. L'objectif est de **consolider nos pratiques de sobriété**, de prévenir les pollutions à la source et de limiter le gaspillage, tout en garantissant la qualité et la sécurité des soins. Cette démarche mobilisera **l'encadrement et les professionnels autour d'actions concrètes (écogestes, ...), mesurables et durables**, contribuant à la préservation des ressources et à la réduction de notre impact environnemental.

→ Criticité



► Chantier 4 : Transformer les processus et pratiques pour développer la digitalisation dans une approche raisonnée.

La transformation numérique constitue un levier d'amélioration, à condition qu'elle s'inscrive dans une démarche de sobriété. Ce chantier vise à réduire l'usage du papier en développant des processus dématérialisés, tout en **accompagnant les professionnels dans l'appropriation des outils numériques** notamment ceux qui en seraient le plus éloignés. Il intègre également une vigilance particulière sur l'empreinte environnementale du numérique en **favorisant un usage raisonné des équipements et des outils d'IAG**, le prolongement de leur durée de vie, la maîtrise du stockage des données et des consommations énergétiques.

→ Criticité



► Chantier 5 : Accompagner la mobilité douce.

Ce chantier vise à réduire l'impact environnemental des déplacements liés à l'activité des Hospices Civils de Lyon, qu'il s'agisse des trajets domicile-travail, des mobilités intersites, des déplacements des patients ou de la flotte automobile. Il repose sur une **analyse des pratiques actuelles** afin d'identifier les leviers de réduction des émissions et de développement des mobilités durables. L'objectif est de **favoriser les alternatives** à la voiture individuelle, **d'optimiser** les déplacements professionnels et de continuer à **transformer la flotte** vers des véhicules plus sobres. Cette démarche s'accompagne d'une **évolution des dispositifs et des infrastructures pour encourager les mobilités douces** et améliorer la sobriété globale de l'établissement.

Objets / modalités des RH et/ou du dialogue social à mobiliser :

→ Criticité



CHANTIERS SPÉCIFIQUES LIÉS AU DIALOGUE SOCIAL

► Chantier 1 : Le temps comme moyen d'engagement.

Les enjeux environnementaux pour être pleinement identifiés, pris en compte, débattus, à la fois dans les instances de dialogue social mais également dans les espaces de dialogue professionnel et de concertation, nécessitent qu'on y dédie du temps. Ce chantier vise à créer du temps dédié à ces échanges, et trouver des modalités nouvelles pour que chacun, professionnels et représentants des salariés, puisse s'informer, créer des espaces de partage, de discussion, et d'innovation voire de dialogue stratégique, pour prendre en compte ces enjeux. Ces temps doivent également permettre à chacun de pouvoir s'impliquer dans des initiatives menées avec des associations, des collectivités et d'autres partenaires du territoire afin de développer des actions concrètes de réduction de notre impact environnemental.

→ Criticité



► Chantier 2 : Pérenniser la mobilisation.

À l'issue de la Convention interne pour la transition écologique, ce chantier vise à transformer les propositions issues de la mobilisation collective en un **accord d'établissement construit avec les organisations syndicales**. Cet accord permettrait de **formaliser des engagements partagés en**

faveur de la transition écologique juste et d'intégrer durablement ces enjeux dans le dialogue social et les politiques RH. Il définira des objectifs, des actions et des modalités de suivi, afin d'assurer la continuité de la démarche et de faire de la transition écologique un engagement collectif inscrit dans la durée.

→ Criticité



STRATÉGIE DE MOBILISATION ET D' ACTIONS

La Convention interne pour la transition écologique s'appuie sur une **démarche progressive inspirée de la Convention des Entreprises pour le Climat** : créer un sursaut collectif par le partage des connaissances scientifiques, développer une culture commune grâce à des ateliers de sensibilisation, puis ouvrir des espaces de dialogue et d'intelligence collective pour faire émerger des propositions d'actions.

Cette dynamique sera relayée par un **réseau de professionnels sensibilisés à la démarche**, pour favoriser l'appropriation des enjeux et valoriser les initiatives locales. Les travaux de la Convention permettront de construire une feuille de route partagée, avant d'aboutir à un accord d'établissement inscrivant durablement les engagements environnementaux dans la gouvernance, le dialogue social et les pratiques professionnelles.

SURSAUT DU GROUPE

Parce que nous avons fait le choix de nous engager ensemble, organisations syndicales et gouvernance ;

Parce que nous nous sommes rejoints sur l'urgence d'agir main dans la main ;

Parce que ce parcours nous a permis de développer une relation de confiance, à l'écoute de l'autre ;

Parce que nous sommes des acteurs de santé publique ;

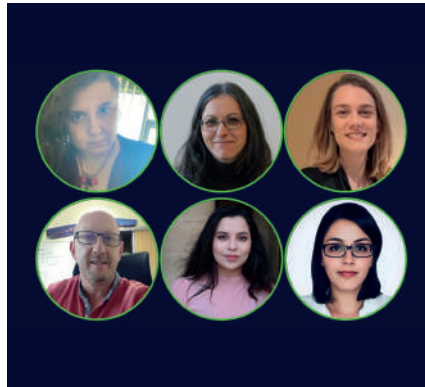
Parce que nous avons à cœur de garantir une offre de soins à toutes et tous, dans un monde en profonde mutation ;

Parce que les transitions sociales et environnementales s'imposent à tous ;

Parce que le rapport au travail évolue ;

Les Hospices Civils de Lyon s'engagent vers la robustesse et la résilience, en :

- Embarquant nos 24 000 professionnels dans la prise de conscience et l'action,
- Identifiant les impacts de ces transformations sur nos métiers,
- Accompagnant nos professionnels en leur donnant du pouvoir d'agir sur les enjeux de transition environnementale.

 UNE FILIALE	 INDUSTRIE - MÉTALLURGIE / SIDÉRURGIE / PLASTURGIE	 346 SALARIÉS	 ILE DE FRANCE	 MONDE	CA ENTRE 51M ET 1,5 MRDS €
			PARTICIPANTS : MEMBRES DE LA DIRECTION REPRÉSENTANTS DU PERSONNEL MEMBRES DE LA DIRECTION ET REPRÉSENTANTS DU PERSONNEL  • Frédérique BATIER Secrétaire adjointe CSE • Mariem BENISSA Responsable HSE • Isabelle KILNER Business Développement Mobilité Electrique • Laurent MINIERE Logistic Support, Spare Parts & Obsolescence Manager • Sabrina SADOUDI Head of procurement • Jérôme SICARD Directeur Général • Esther YVARS Responsable Relations Sociales		

Hitachi Rail conçoit, déploie et maintient des solutions technologiques pour les transports publics. Ses activités couvrent notamment les systèmes de billettique, de paiement, de péage, de gestion de flottes et les solutions numériques pour les réseaux de mobilité. L'entreprise accompagne les opérateurs dans la modernisation des infrastructures et le développement de mobilités plus fluides, connectées et durables.

VOTRE VISION DU DIALOGUE SOCIAL ENVIRONNEMENTAL À 10 ANS

À l'horizon 2035, nous souhaitons faire du dialogue social et environnemental un espace de confiance, d'écoute et d'actions, où chaque salarié contribue activement à construire l'avenir d'Hitachi Rail RCS France. Face aux défis climatiques et environnementaux, direction, représentants du personnel et collaborateurs travailleront ensemble pour imaginer des solutions durables, adaptées aux réalités du terrain et aux besoins de l'entreprise.

Le dialogue social et environnemental permettra d'anticiper les évolutions de nos métiers, d'accompagner le développement des compétences et d'adapter nos conditions de travail aux transformations à venir. Chacun pourra être acteur du changement, partager ses idées et participer à des projets ayant un impact concret sur notre environnement, notre qualité de vie au travail et la performance collective.

Nous voulons bâtir une entreprise plus résiliente, plus responsable et plus attractive, où la réussite économique, sociétale et environnementale s'appuie sur l'engagement des femmes et des hommes qui la composent. Notre ambition est de faire émerger un modèle durable qui concilie rentabilité, bien-être au travail et préservation des ressources, en plaçant l'humain et le vivant au cœur de nos décisions.

PÉRIMÈTRE ORGANISATIONNEL ET ENJEUX ENVIRONNEMENTAUX À TRAITER EN PRIORITÉ

Conséquences environnementales :

Au regard de notre activité de conception, fabrication, maintenance et modernisation de nos systèmes de billettiques adaptés au marché et aux régions, nous avons identifié plusieurs enjeux prioritaires :

- **Le climat**, à travers nos consommations énergétiques, nos déplacements professionnels, notre chaîne d'approvisionnement et notre capacité d'adaptation aux événements climatiques extrêmes.
- L'utilisation des **ressources naturelles**, notamment les matières premières, les équipements électroniques et les déchets générés par nos activités.
- La **biodiversité et l'artificialisation des sols**, en lien avec nos sites et agences fixes.
- La santé et les conditions de travail des salariés, directement impactées par les épisodes de chaleur, les risques climatiques et les transformations liées à la transition écologique.

Périmètre

Nous avons choisi de traiter ces enjeux à l'échelle de **Hitachi Rail RCS France**, en portant une attention particulière aux interactions entre la performance économique, les impacts environnementaux et le bien-être des collaborateurs. Cette approche vise à renforcer la résilience de l'entreprise face aux défis des prochaines décennies.

ZONES CRITIQUES OÙ TRAVAIL ET ENVIRONNEMENT SONT LIÉS

► Zone 1 : Les modalités de pilotage, de gouvernance et la culture.

Gouvernance participative et économie circulaire

- Enjeu environnemental : **Accélérer la transition une définition de nos produits et de nos activités de services plus durables** grâce à l'utilisation de matériaux recyclés, à l'approche cycle de vie et à une meilleure sélection des fournisseurs et des modèles économiques visant à garantir une qualité de service, et optimiser les pratiques en lien avec l'évolution des nouvelles technologies.
- Enjeu social : **Renforcer l'engagement des salariés en valorisant leurs idées et en les associant aux décisions de transformation.**

Points d'articulation socio-environnementale à améliorer :

- Prise en compte des propositions des salariés pour éviter frustration et désengagement.
- Mise en place d'une gouvernance et d'indicateurs (KPI) dédiés à la transition.
- Développement des matériaux recyclés et des pratiques d'économie circulaire.
- Intégration de critères éthiques et environnementaux dans le choix des partenaires et sous-traitants.
- Intégration de critères éthiques et environnementaux lors du recrutement de nouveaux collaborateurs
- Renforcement du dialogue social autour de la stratégie d'achats durables.

► Zone 2 : Nos façons de travailler au quotidien.

Concilier performance opérationnelle et réduction de notre empreinte carbone

Cette thématique vise à intégrer les enjeux environnementaux dans nos activités quotidiennes afin de construire des modes de fonctionnement à la fois performants, responsables et durables. Elle repose sur la conviction que la transition environnementale ne pourra être réussie qu'en associant pleinement les salariés et en prenant en compte les impacts sur le travail, les compétences et l'organisation de l'entreprise.

Nos enjeux

Enjeu environnemental

- Réduire les émissions de CO₂ liées aux déplacements professionnels, à la gestion de la flotte automobile, aux modes de livraison et à l'organisation de notre supply chain (logistique,

sous-traitants, fournisseurs, etc)

- Encourager des pratiques plus sobres en ressources et plus respectueuses de l'environnement.
- Intégrer les impacts environnementaux dans les choix opérationnels du quotidien afin de contribuer aux objectifs de développement durable de l'entreprise.

Enjeu social

La transition environnementale transforme progressivement notre façon de travailler, nos organisations et certains de nos métiers. L'enjeu est d'accompagner ces évolutions de manière concertée, en préservant la qualité de vie au travail, l'efficacité opérationnelle et l'engagement des équipes.

Il s'agit notamment de :

- Accompagner l'évolution des métiers et des compétences pour répondre aux nouveaux enjeux environnementaux.
- Associer les salariés aux réflexions et aux décisions qui impactent leur activité quotidienne.
- Adapter les pratiques managériales et les modes de travail afin de concilier performance, sécurité, bien-être au travail et responsabilité environnementale.
- Donner du sens aux actions engagées et permettre à chacun de comprendre sa contribution aux objectifs collectifs.
- Développer une culture d'entreprise dans laquelle chaque collaborateur est acteur de la transition environnementale.

Points d'articulation socio-environnementale

- Intégrer l'impact environnemental dans les décisions opérationnelles au même titre que les enjeux de qualité, de sécurité et de performance.
- Faire évoluer les indicateurs de pilotage pour valoriser les performances environnementales et sociales.
- Accompagner les managers et les équipes dans les arbitrages entre exigences opérationnelles et objectifs environnementaux.
- Anticiper les impacts des changements sur l'organisation du travail et les compétences.
- Favoriser le dialogue et la remontée d'initiatives issues du terrain afin d'identifier les solutions les plus adaptées.

Exemples concrets de mise en œuvre Déplacements professionnels

- Privilégier les réunions à distance lorsque cela est possible sans dégrader la qualité des échanges.
- Favoriser le train pour les déplacements de courte et moyenne distance.
- Encourager le covoiturage ou la mutualisation des déplacements vers les sites clients.
- Généraliser la télémaintenance sur nos projets (actuels et futurs)

Gestion de la flotte automobile

- Accompagner progressivement le renouvellement du parc vers des véhicules moins émetteurs.
- Développer les formations à l'éco-conduite afin de réduire les émissions tout en améliorant la sécurité.

Organisation du travail

- Regrouper les interventions ou rendez-vous sur une même zone géographique pour limiter les déplacements.
- Développer les outils collaboratifs permettant de réduire les trajets tout en maintenant la qualité de service.
- Améliorer la qualité des réunions en formant à

l'écoute active, à la préparation des réunions, à leur animation et au centrage sur des objectifs clairs afin d'obtenir des résultats concrets

- Intégrer les impacts environnementaux dans les processus de planification et de décision.

Développement des compétences

- Sensibiliser les collaborateurs aux enjeux sociaux, climatiques et environnementaux liés à leur activité.
- Former les managers aux nouveaux critères d'arbitrage intégrant les dimensions économiques, sociales et environnementales.
- Identifier les compétences qui seront nécessaires pour accompagner les évolutions futures des métiers.

Dialogue social et participation des salariés

- Associer régulièrement le CSE et les salariés à l'identification des impacts sociaux et environnementaux des projets.
- Créer des espaces de partage permettant de faire émerger des initiatives concrètes et des bonnes pratiques.
- Valoriser les contributions des équipes participant à la réduction de l'empreinte environnementale de l'entreprise.

Notre ambition

Faire de chaque décision opérationnelle une opportunité de concilier performance, qualité de service et responsabilité environnementale. Nous souhaitons que chaque salarié puisse comprendre son rôle, être acteur des transformations engagées et contribuer à construire une entreprise plus durable, plus résiliente et plus attractive pour les générations futures.

►Zone 3 : Les métiers et les compétences.

Transformation des métiers et adaptation de nos compétences, majoritairement dans le domaine de l'ingénierie.

- Enjeu environnemental : **Réduire l'impact environnemental du sourcing** en intégrant des critères de durabilité, de circularité et de performance carbone dans notre cycle de vie produit.
- Enjeu social : **Accompagner les salariés dans l'acquisition de nouvelles compétences et adapter les métiers aux exigences RSE.**

Points d'articulation socio-environnementale :

- Formation des parties prenantes sur les aspects RSE.
- Développement de nouvelles compétences RSE pour tous les corps de métiers.
- Évolution ou création de métiers liés à la transition écologique.
- Réflexion sur la réinternalisation de certaines activités et ses impacts sur l'emploi.
- Renforcement de la coopération entre commerce, achats, opérations, qualité et HSE.

CHANTIERS POUR AGIR SUR LES ZONES CRITIQUES IDENTIFIÉES

►Chantier 1 : Se lancer dans l'adaptation de l'organisation.

Les intentions de ce chantier sont les suivantes :

- Identifier les emplois qui seront les plus touchés, faire des groupes de travail avec les salariés pour comprendre leur travail réel, quelles seraient les adaptations à court, moyen et long terme.
- Permettre aux salariés d'adapter leurs environnement de travail par la prise en compte des impacts liés aux changements climatiques.
- Permettre à RCS de **faire évoluer ses salariés**, de pérenniser les connaissances et les capitaliser sur les retours d'expérience.

La mise en œuvre de ce chantier repose notamment sur la **co-construction des critères du travail « bien fait d'un point de vue environnemental »**, sur des actions de **sensibilisation et de mobilisation des salariés** en lien avec les enjeux environnementaux et sur la mise en place **d'un observatoire de l'évolution des métiers et des compétences en lien avec les enjeux environnementaux**.

L'accompagnement des managers de proximité sur ces enjeux est clé. Il est nécessaire de leur redonner leur place pour écouter, accompagner, donner les moyens et récompenser les salariés qui sont dans des démarches actives sur ces enjeux climatiques.

→Criticité



►Chantier 2 : Suivre la décarbonation de RCS et favoriser l'implication du CSE.

RCS poursuit sa démarche de mesure et de réduction de son empreinte carbone, notamment au travers de l'amélioration du suivi de ses émissions et particulièrement de son scope 3 et de la mise en œuvre d'une feuille de route dédiée à la décarbonation.

Le CSE sera régulièrement informé de l'avancement de cette stratégie et des actions engagées par l'entreprise. Une présentation détaillée de la feuille de route et des objectifs associés pourra être réalisée afin de permettre des échanges sur les mesures envisagées, leur faisabilité, leurs impacts potentiels sur l'organisation du travail ainsi que les moyens nécessaires à leur mise en œuvre.

Afin de favoriser l'appropriation de ces enjeux, des groupes de travail associant la Direction, les managers et les représentants du personnel pourront être constitués sur les thématiques liées au bilan carbone et à la transition environnementale.

La sensibilisation des salariés aux enjeux sociaux, climatiques et aux engagements environnementaux de l'entreprise sera renforcée à travers des actions d'information et de communication adaptées.

Les travaux menés dans le cadre du parcours CEC, du projet ACT et des différentes démarches engagées par l'entreprise contribueront à alimenter la réflexion et à enrichir la feuille de route de décarbonation de RCS.

→Criticité



►Chantier 3 : Développer la prise de conscience et les connaissances sur la problématique.

Une liste d'actions à mettre en oeuvre a été identifiée :

- Réaliser le bilan des émissions carbone du CSE et améliorer les activités proposées pour diminuer l'impact des oeuvres sociales sur l'environnement avec les collaborateurs
- Réaliser un plan de communication interne dédié aux collaborateurs
- Créer le bilan de formation suivie par une commission à mettre en place
- **Former tous les membres du CSE**
- Identifier des formations
- **Identifier des salariés relais**
- **Rendre obligatoire les sensibilisations pour que tout le monde sache pourquoi l'entreprise agit**
- **Définir des objectifs individuels RSE**

La mise en oeuvre de ce chantier repose notamment sur l'intégration de questions liées aux enjeux environnementaux **dans un baromètre climat social et un dispositif de développement des compétences et formation** des salariés au regard des enjeux environnementaux

→ Criticité



CHANTIERS SPÉCIFIQUES LIÉS AU DIALOGUE SOCIAL

►Chantier 1 : Faire du dialogue social environnemental un levier d'anticipation et de transformation.

Ambition

Face aux mutations environnementales, réglementaires et sociétales, Hitachi Rail RCS France doit renforcer sa capacité à anticiper les impacts de la transition écologique sur ses activités, ses métiers et son organisation du travail. L'ambition est de faire évoluer le dialogue social afin qu'il ne soit plus uniquement un espace d'information et de consultation, mais également un lieu d'anticipation stratégique, de co-construction et d'accompagnement des transformations.

Pour cela, les équipes RH, les représentants du personnel et les délégués syndicaux devront disposer d'un socle commun de connaissances, d'outils d'analyse partagés et d'une méthode de dialogue permettant d'intégrer pleinement les enjeux environnementaux dans les réflexions collectives.

Objectifs stratégiques

- Intégrer les enjeux environnementaux dans les mécanismes de dialogue social et de prise de décision.
- Évaluer systématiquement les conséquences sociales, économiques et environnementales des projets structurants.
- Développer une capacité collective d'anticipation des transformations liées à la transition écologique.
- Renforcer l'acculturation des acteurs du dialogue social aux enjeux climatiques et à leurs impacts sur l'entreprise.
- Faire émerger une vision de long terme conciliant compétitivité, robustesse de l'organisation et responsabilité environnementale.

Leviers d'action

- Développer des indicateurs de pilotage permettant de mesurer les impacts environnementaux des décisions stratégiques.
- Construire des scénarios prospectifs afin d'anticiper l'évolution des métiers, des compétences, des mobilités et des organisations de travail.
- Intégrer une analyse des risques climatiques et environnementaux dans les processus de consultation et de concertation.
- Faire évoluer la gestion prévisionnelle des emplois et des parcours professionnels pour prendre en compte les compétences de la transition climat
- Identifier les sujets susceptibles de donner lieu à de nouvelles négociations collectives.

Résultat attendu

À horizon 2035, chaque décision structurante de l'entreprise pourra être analysée sous un triple angle économique, social et environnemental afin de garantir la cohérence des choix réalisés avec la stratégie de développement durable de l'entreprise.

→ Criticité



►Chantier 2 : Mettre en place une gouvernance dédiée à la transition environnementale et sociétale.

Ambition

La prise en compte des enjeux environnementaux ne peut reposer uniquement sur des initiatives ponctuelles ou isolées. Elle nécessite une gouvernance structurée, transverse et durable permettant d'assurer la cohérence des actions menées dans l'ensemble de l'entreprise.

L'objectif est de créer une instance de réflexion, d'impulsion et de coordination capable d'accompagner l'intégration des enjeux environnementaux dans les décisions de l'entreprise tout en favorisant l'association des salariés à cette transformation.

Finalités recherchées

- Faire de l'environnement un sujet transversal de gouvernance et de dialogue.
- Accompagner la réduction de l'empreinte carbone de l'entreprise.
- Anticiper les impacts de la transition climatique sur les métiers, l'emploi et les compétences.
- Intégrer davantage les principes d'économie circulaire et d'utilisation responsable des ressources.
- Favoriser une meilleure prise en compte des enjeux environnementaux dans les décisions d'investissement et de développement.

Missions potentielles de l'instance

Éclairer les décisions stratégiques

Apporter une analyse des impacts environnementaux et sociaux lors des principaux projets de transformation :

- implantation ou déménagement de sites ;
- organisation des mobilités ;
- politique automobile ;
- politique énergétique ;
- investissements ;
- achats responsables ;
- restauration d'entreprise ;
- aménagement des espaces de travail.

Assurer une cohérence transverse

Contribuer aux travaux des différentes instances et commissions en apportant un regard environnemental sur les sujets liés à :

- l'emploi ;
- les compétences ;
- la formation ;
- les conditions de travail ;
- la stratégie de l'entreprise ;
- les politiques de rémunération et d'épargne salariale.

Accompagner les métiers dans leurs choix

Soutenir les fonctions opérationnelles et support dans l'intégration de critères environnementaux dans leurs décisions :

- achats ;
- réponses aux appels d'offres ;
- gestion de projet ;
- logistique ;
- immobilier ;
- mobilité.

Vision cible

À terme, cette instance pourrait devenir un véritable observatoire interne de la transition environnementale et sociétale, capable d'identifier les risques, les opportunités et les priorités d'action pour l'entreprise.

Elle constituerait également un espace de dialogue et d'innovation permettant aux salariés, aux représentants du personnel et à la Direction de construire collectivement les réponses aux défis environnementaux de demain.

→ Criticité



Facteur clé de réussite

Passer d'une logique de conformité environnementale à une logique de pilotage stratégique, où les enjeux climatiques, les impacts sociaux et la création de valeur durable sont intégrés au cœur des décisions de l'entreprise.

STRATÉGIE DE MOBILISATION ET D'ACTIONS

Lancer la prise de conscience sur la problématique

Parties prenantes mobilisées : Direction ; Managers ; Service HSE ; Ressources Humaines ; Communication interne ; Collaborateurs ; Fournisseurs et prestataires

Actions principales :

- Sensibilisation aux enjeux climatiques (ateliers, formations, campagnes de communication).
- Promotion des éco gestes et des mobilités durables.
- Réduction des consommations d'énergie, de papier et des déchets.
- Développement des achats responsables.
- Mise en place d'un réseau d'ambassadeurs environnement.

Objectifs visés :

- Améliorer la connaissance des enjeux climatiques.
- Réduire l'empreinte carbone de l'entreprise.
- Encourager l'engagement des collaborateurs.
- Intégrer les critères environnementaux dans les pratiques et les décisions de l'entreprise.

Facteurs clés de réussite :

- Engagement visible de la Direction.
- Implication des managers.
- Participation active des salariés.
- Communication régulière.
- Suivi des indicateurs environnementaux et valorisation des résultats.

Résultat attendu : Une entreprise plus résiliente face au changement climatique, avec des collaborateurs sensibilisés et engagés dans la réduction des impacts environnementaux et la transition durable.

SURSAUT DU GROUPE

Hitachi Rail RCS France, à la suite d'un épisode caniculaire au début de l'été 2025 particulièrement pénible pour tous ses salariés, a décidé de se lancer dans un parcours CEC. Avec le souhait de le faire avec la direction et les représentants des employés. Le parcours « Dialogue Social et Environnemental » avait donc un sens particulier. Ainsi, 4 membres de la direction et 3 représentants du personnel ont fait le choix de se former et de chercher des moyens d'agir.

Nous avons pris conscience que le dérèglement climatique est déjà là, que nous sommes dans le système qui le génère et que les ressources fournies par notre planète ne sont pas inépuisables mais aussi que nous pouvons agir. Agir pour atténuer notre impact sur le réchauffement de la planète, agir pour être plus juste vis-à-vis des ressources, qu'elles soient liées à notre production, à nos salariés ou au vivant qui nous entoure, agir pour que HR RCS France sache s'adapter aux dérèglements de notre monde.

Nous avons admis qu'une entreprise, à l'instar du vivant, doit se focaliser sur sa robustesse, sans vouloir être continuellement dans la performance.

Cela lui permettra, lors des événements climatiques, géopolitiques ou autres événements imprévisibles de pouvoir continuer à créer de la valeur tout en restant rentable.

Nous acceptons la responsabilité d'aller vers un but commun : la résilience.

En tant que groupe, nous estimons que nous pouvons développer un leadership commun afin de faire adhérer la majorité des collaborateurs à la cause sociétale et environnementale. Cela passera par une vision collective des objectifs à long terme, des relations de qualité et de confiance respectueuses de chaque individu, l'acceptation des incertitudes et des erreurs dans le but de s'améliorer et le développement de la créativité de chacun.

Le façonnement des objectifs devra prendre en compte le fait que nous ne sommes pas dans un système à croissance infinie, que des limites existent pour les capitaux humains, naturels et financiers. C'est le meilleur moyen pour pouvoir développer une économie durable.

Afin de nous adapter aux conditions fluctuantes de notre environnement, nous devrons :

- Développer de nouveaux emplois
- Former nos employés
- Modifier nos processus de décision (les rendre plus agiles et plus proches du travail « réel »)

Il faudra rapidement adapter nos conditions de travail aux aléas climatiques : notre expérience Climate Sens (immersion à 50°C pendant 40 minutes) nous a montré que nos capacités intellectuelles et cognitives se dégradent rapidement, la productivité ne peut être maintenue, il faut donc s'adapter.

Et pour aller plus loin, nous chercherons à aller vers une économie à visée régénérative car les générations futures ont le droit de vivre dans un monde où le bien-être est encore accessible, où nous pourrions déclarer que le vivant est la priorité absolue.

 GROUPE	 SERVICES - IMMOBILIER / LOGEMENT	 1030 SALARIÉS	 ILE DE FRANCE	 FRANCE	CA > 1 MRDS €
			PARTICIPANTS : MEMBRES DE LA DIRECTION REPRÉSENTANTS DU PERSONNEL MEMBRES DE LA DIRECTION ET REPRÉSENTANTS DU PERSONNEL  • Corinne BELLANGER - Secrétaire CSE • Jean-Claude TCHUINDIBI - Directeur de Projets Méthodes & Elu CSE • Pierre PEREZ - Juriste Immobilier & Elu CSE • Tristan CHAUVIER - Directeur RH Icade Management et relations sociales Groupe		

Entreprise immobilière intégrée opérant principalement dans deux domaines : En tant que foncière tertiaire, Icade gère un patrimoine immobilier de bureaux et de parcs d'affaires, tandis que son activité de promotion immobilière se concentre sur le développement de projets résidentiels et tertiaires. Icade est également engagée dans des initiatives de responsabilité sociétale et d'innovation, visant à créer des espaces durables et à améliorer la qualité de vie des utilisateurs.

VOTRE VISION DU DIALOGUE SOCIAL ENVIRONNEMENTAL À 10 ANS

En 2050*, le Dialogue Social et Environnemental (DSE) est un outil d'anticipation et de transformation collective faisant partie de l'ADN d'ICADE. Il se traduit par une intégration poussée des enjeux environnementaux dans les décisions d'investissement des différents pôles d'activité du groupe, le suivi d'objectifs RSE complémentaires des objectifs financiers, un dialogue social de qualité avec une gouvernance participative (incluant les représentants du personnel, les salariés et la Direction), basé sur des intérêts communs, organisé et pérenne sur les projets durables et robustes.

Le Dialogue Social est un moteur de la construction collective d'un modèle ICADE plus robuste et résilient.

* et non à 10 ans, pour faire écho à la stratégie du groupe sur les réflexions de l'habitat de 2050

PÉRIMÈTRE ORGANISATIONNEL ET ENJEUX ENVIRONNEMENTAUX À TRAITER EN PRIORITÉ

Conséquences environnementales :

Les **émissions de gaz à effet de serre** produites pendant les **phases de construction puis d'exploitation** de nos actifs immobiliers génèrent un impact carbone majeur. Nos activités, à date, ont des impacts négatifs sur **l'artificialisation des sols**, en particulier dans le cadre des travaux de constructions neuves, de l'entretien des infrastructures ou des projets d'évolution foncière (perte de biodiversité, réduction de stockage de carbone, aggravation des îlots de chaleur urbaine). Enfin, nos activités ont un impact direct sur **la pérennité des ressources naturelles (sable, gravier, eau...)**.

Périmètre : le groupe ICADE

Le périmètre retenu chez ICADE est l'ensemble de ses métiers (foncière, promotion et fonctions transverses) afin de challenger de manière efficace l'intégration des enjeux environnementaux dans les prises de décisions opérationnelles et les orientations stratégiques de l'organisation.

ZONES CRITIQUES OÙ TRAVAIL ET ENVIRONNEMENT SONT LIÉS

►Zone 1 : Les modalités de pilotage, de gouvernance et la culture.

Bien que la RSE et l'innovation technique en faveur du « mieux construire » fassent partie de l'ADN d'ICADE depuis plus de dix ans, les choix d'investissement et le pilotage du groupe restent basés sur une **logique principalement financière et une réponse à la demande du marché sans évaluation approfondie des impacts environnementaux** en découlant.

►Zone 2 : Les métiers et les compétences.

Notre accord GEPPM et ses déclinaisons opérationnelles ne prennent pas suffisamment en compte les enjeux environnementaux. Il conviendrait, par exemple, que le **cadre de travail** de nos directeurs opérationnels ne se limite pas à des **objectifs financiers et volumiques** mais intègre également le respect de la biodiversité, l'usage des matériaux durables et le dialogue avec les parties prenantes.

►Zone 3 : Les façons dont est réalisé le travail au quotidien.

Bien que ICADE ait engagé plusieurs actions en faveur de la sensibilisation des salariés aux enjeux RSE (objectifs RSE dans l'accord d'intéressement et dans les entretiens annuels, Fresque du Climat, Icade Climate School...), **nombre de salariés n'ont pas conscience des impacts environnementaux de leurs activités** au quotidien.

CHANTIERS POUR AGIR SUR LES ZONES CRITIQUES IDENTIFIÉES

►Chantier 1 : Agir sur la gouvernance en élargissant son prisme d'analyse.

Ce chantier se décline en trois leviers d'action :

Le premier levier consiste à **former tous les partenaires sociaux de l'entreprise** afin qu'ils s'approprient pleinement **les enjeux du dérèglement climatique et leurs conséquences réelles et opérationnelles**. Cette formation différenciée s'appuiera sur une méthodologie « tête-cœur-corps » permettant une prise de conscience et une mobilisation active.

Le second levier vise à **porter la déclinaison des enjeux climatiques et environnementaux au sein du Conseil d'administration**. Un représentant des salariés désignés au Conseil d'Administration aura notamment la charge de challenger les projets au regard des enjeux environnementaux.

Le dernier levier consisterait à engager une réflexion sur l'appropriation et les conditions de **mise en œuvre éventuelle de la méthode de comptabilité CARE** au sein d'ICADE. Cette réflexion pourrait notamment porter sur la manière d'intégrer, dans l'analyse de la performance et des comptes de l'entreprise, les enjeux liés aux capitaux naturels et humains, en s'inspirant des principes de la comptabilité CARE. Elle supposerait, le cas échéant, d'associer la Direction Financière du Groupe afin d'en apprécier les modalités, les impacts et les conditions de faisabilité.

→ Criticité



►Chantier 2 : Une GEPPM qui intègre pleinement les enjeux environnementaux.

Ce chantier vise à **faire évoluer les métiers et les compétences** de nos salariés pour une prise en compte native des enjeux environnementaux chez ICADE.

Le premier levier consiste à adapter nos activités de production et ses conséquences sociales aux forts impacts climatiques (ex : privilégier les matériaux durables, les circuits courts et les énergies renouvelables sur nos chantiers). De ce fait, il convient de s'assurer dès la phase de recrutement que chaque nouvel entrant chez ICADE, notamment lorsqu'il peut agir directement sur nos activités de production, est en phase avec les enjeux et les engagements RSE d'Icade.

Le second levier est d'accentuer **l'analyse des impacts environnementaux dans le cadre de l'Observatoire des Métiers**, ce travail devant contribuer à l'anticipation et la transformation des métiers et des compétences.

→ Criticité



CHANTIERS SPÉCIFIQUES LIÉS AU DIALOGUE SOCIAL

►Chantier 1 : Renouveler les pratiques du Dialogue Social.

Ce chantier vise à créer une **Commission Environnement**, véritable espace de dialogue permanent, co-managé par les partenaires sociaux et la direction RH, et en lien étroit avec la direction RSE, pour évaluer l'impact de nos grands projets sur l'environnement et le climat.

Les membres de cette commission comprendront, en fonction des besoins, les opérationnels, les achats ainsi que la direction informatique. Ses travaux auront vocation à nourrir le CSE dans le cadre d'un DSE renouvelé.

→ Criticité



STRATÉGIE DE MOBILISATION ET D' ACTIONS

Ces chantiers ambitieux et importants nécessitent **l'appui constant du COMEX et la nomination d'un Sponsor au sein de ce dernier**.

La mission du Sponsor sera de suivre la mise en œuvre de la feuille de route CEC-DSE et **d'assurer la disponibilité des moyens humains, financiers et organisationnels nécessaires au déploiement des dits chantiers**, pour qu'ils soient à la hauteur de nos ambitions.

Il est essentiel de pérenniser le dialogue social sur ces sujets environnementaux qui ont des impacts directs sur la pérennité d'Icade.

SURSAUT DU GROUPE

Depuis de nombreuses années, les problématiques RSE font partie de l'ADN de notre organisation et de ses réalisations qui sont saluées notamment par les organismes d'évaluation. Néanmoins, **en dépit de notre degré de connaissance actuel de ces enjeux**, la session 1 « Constat et monde d'après » de la CEC a été un choc **et un déclic sur le degré de gravité et d'irréversibilité** de certains paramètres climatiques et environnementaux.

Nos activités ont des impacts directs sur le dérèglement climatique qui, lui-même, a et aura des conséquences directes sur la poursuite à moyen terme de nos activités. **ICADE ne pourra maintenir durablement ses activités sans transformations profondes** : une réelle prise de conscience de chacun en interne est un préalable à notre adaptation. Une collaboration RH/IRP sur ces sujets transpartisans est un réel levier pour cela.

 UNE FILIALE	 SERVICE - MOBILITÉS	 3 000 SALARIÉS	 BASSIN LYONNAIS	 FRANCE	CA ENTRE 2 ET 50M€
			PARTICIPANTS : MEMBRES DE LA DIRECTION REPRÉSENTANTS DU PERSONNEL MEMBRES DE LA DIRECTION ET REPRÉSENTANTS DU PERSONNEL		 • Avril FORAS Directrice des Ressources Humaines • Damien JOUBERT DRH Adjoint (relations sociales) • Didier DENIS Conducteur Receveur, élu CSE et délégué syndical • Pierre-Marie BOUTEVIL-LAIN - Chef de projets transition énergétique et représentant du personnel • Rachid ABARKAN Agent de maîtrise et représentant du personnel • Riad MARZOUKI Secrétaire CSE

Keolis Bus Lyon exploite, pour le compte de SYTRAL Mobilités, le réseau bus des Transports en Commun Lyonnais et assure la maintenance des infrastructures. Forte de 3000 collaborateurs, l'entreprise accompagne le développement des mobilités durables de la métropole lyonnaise en plaçant à la fois les usagers et ses équipes au cœur de sa démarche de qualité de service, de sécurité et de performance.

PÉRIMÈTRE ORGANISATIONNEL ET ENJEUX ENVIRONNEMENTAUX À TRAITER EN PRIORITÉ

Conséquences environnementales :

La prise en compte du **changement climatique est prioritaire** car il affecte directement la continuité du service, les conditions de travail (canicules, aléas extrêmes) et impose un plan d'adaptation structuré (plan canicule, plan de continuité d'activité, évolution des infrastructures, organisation du travail) partagé avec les institutions représentatives du personnel et les parties prenantes internes et externes.

La lutte contre les pollutions (air, bruit, émissions de gaz à effet de serre) est au cœur de la mission de transport collectif urbain : en réduisant la place de la voiture individuelle via notre activité, l'entreprise agit à la fois sur la santé des salariés, des usagers et sur l'impact environnemental du territoire.

La surexploitation des ressources rend indispensable la transition des bus et des dépôts vers des énergies et des usages plus sobres, en repensant la flotte, la maintenance, les parcours conducteurs et les méthodes d'exploitation pour optimiser les consommations d'énergie et prolonger la durée de vie des équipements.

Ces enjeux structurent donc les quatre chantiers identifiés (mobilisation, gouvernance, mobilité, transition énergétique bus/dépôts) et donnent **au dialogue social un rôle essentiel de pilotage et d'anticipation des transformations sociales, organisationnelles et de compétences à mener.**

Périmètre

Keolis Bus Lyon est une filiale du groupe Keolis, en charge de l'exploitation du réseau de bus de Lyon, sous délégation de service de Sytral Mobilité. L'entreprise mobilise au quotidien environ 3000 salariés et 1000 bus pour assurer le transport des usagers sur l'agglomération de Lyon. Keolis Bus Lyon est devenue une entreprise à mission depuis le lancement du nouveau contrat en janvier 2025, intégrant 4 piliers structurants : collaborateurs, usagers, planète et partenaires.

ZONES CRITIQUES OÙ TRAVAIL ET ENVIRONNEMENT SONT LIÉS

► Zone 1 : Les emplois et les postes.

La première zone concerne **l'impact de la transition énergétique sur nos ressources humaines et notre organisation**. Il s'agit de mieux anticiper les évolutions à venir, notamment **les compétences, les emplois et les modes de travail, afin d'accompagner ces changements plutôt que de les subir**. Pour cela, nous devons identifier et quantifier précisément les impacts sur les métiers concernés, cartographier les besoins en formation et sécuriser les parcours professionnels, tout en adaptant l'organisation pour garantir performance environnementale, qualité de service et meilleures conditions de travail.

► Zone 2 : Les liens, les interactions.

La deuxième zone porte sur le dialogue social, qui doit occuper une place primordiale au sein de l'entreprise (dans le respect des différentes instances). Il vise à sortir des postures habituelles et à créer de nouveaux espaces de dialogue permettant des échanges constructifs en interne, en associant davantage les salariés et/ou leurs représentants aux projets qui viendront impacter leur activité. Le dialogue social devient ainsi **un levier essentiel pour envisager et mettre en place des solutions** prenant en compte à la fois les enjeux climatiques, la santé au travail et l'emploi, et pour créer un véritable engagement collectif.

► Zone 3 : Les modalités de pilotage, de gouvernance et la culture.

La troisième zone s'attache à **la gouvernance transversale de la RSE**. Nous souhaitons impliquer davantage les métiers et les salariés dans la définition et le déploiement de la stratégie RSE afin qu'elle soit ancrée dans les pratiques quotidiennes. Nous souhaitons soutenir et valoriser les collaborateurs désireux d'expérimenter et mettre en place des projets à impact positif sur le plan environnemental ou social, en leur offrant des espaces et des moyens dédiés.

VOTRE VISION DU DIALOGUE SOCIAL ENVIRONNEMENTAL À 10 ANS

Dans 10 ans, **le dialogue social sera une instance structurante de la stratégie climat de l'entreprise, en articulant en continu enjeux sociaux, environnementaux et économiques autour de la mission d'entreprise**. Il aura permis de généraliser la sensibilisation climat à l'ensemble des salariés, faisant de chaque collaborateur un acteur de la transition, dans le cadre du travail et de la vie personnelle.

Les IRP et les managers participeront régulièrement à l'élaboration des plans de réduction de l'empreinte environnementale, d'adaptation aux effets du changement climatique (fortes chaleurs, inondations) et de mobilité, intégrés aux négociations récurrentes sur les conditions de travail, la santé et le pouvoir d'achat.

Le dialogue social est associé à l'anticipation des emplois et compétences liés à la transition énergétique des bus et des dépôts, sécurisant les parcours professionnels tout en développant de nouvelles expertises.

Ainsi, il deviendra un levier de transformation vers un modèle plus vertueux, qui réduit l'empreinte environnementale, améliore la qualité de vie au travail et renforce le rôle social et sociétal de l'entreprise sur son territoire.

CHANTIERS POUR AGIR SUR LES ZONES CRITIQUES IDENTIFIÉES

►Chantier 1 : Gouvernance et mobilisation collective pour la transition écologique.

Afin de renforcer la gouvernance RSE et placer le dialogue social au cœur de la stratégie climat, 2 actions phares sont lancées :

A partir de septembre 2026, la mise en place d'une Commission Paritaire dédiée à la transition écologique

- Son objectif : contribuer aux projets en lien avec la transition écologique et sociale de l'entreprise tels que, à court terme, l'adaptation au changement climatique, la sensibilisation et l'embarquement de l'ensemble des équipes et le plan de mobilité des salariés.
- Cette instance permet d'offrir un espace de dialogue commun entre la direction, les organisations syndicales et les salariés.
- Cette commission sera composée de représentants des organisations syndicales représentatives de l'entreprise et sera indépendante des IRP déjà en place (CSE, CSSCT), permettant un cadre plus libre de discussion.
- Chaque année, la feuille de route RSE de l'entreprise sera présentée et les chantiers prioritaires d'interaction avec les OS seront identifiés.

La participation du secrétaire du CSE au Comité de Mission de l'entreprise. Cette instance réunit 3 fois par an les parties prenantes internes et externes afin d'alimenter la stratégie globale de l'entreprise et son ancrage territorial.

→ Criticité



►Chantier 2 : Sensibiliser et embarquer les 3000 salariés de l'entreprise dans la transition écologique.

Ce chantier vise à faire de chaque salarié de Keolis Bus Lyon un acteur éclairé de la transition écologique, disposant d'un socle commun de connaissances sur le climat, les ressources naturelles et l'impact de notre activité, donnant du sens aux actions déjà engagées. L'ambition est double : améliorer le niveau de culture écologique interne pour accélérer la transition écologique, et contribuer positivement au territoire en diffusant ces connaissances au-delà de l'entreprise, via les pratiques professionnelles et les engagements individuels de chacun.e.

- En 2026, Keolis Bus Lyon lance Keolis Initiatives Sociales et Solidaires (KISS). Chaque année, 5 associations locales dans lesquelles au moins un collaborateur est engagé, seront mises à l'honneur et recevront un prix afin de développer une action à impact positif.
- A partir de début 2027, une première vague de sensibilisation ciblera le comité de direction et ses N-1, les élus CSE / CSSCT et le réseau des ambassadeurs et ambassadrices du projet d'entreprise. L'objectif est de créer un noyau moteur capable de relayer et d'incarner cette transformation dans tous les métiers.
- Puis, l'ensemble des équipes sera progressivement sensibilisé, avec des formats adaptés aux réalités opérationnelles de chacun.e, et facilitant le passage à l'action.

→ Criticité



►Chantier 3 : Mobilités domicile-travail durables et réduction de la voiture individuelle.

Sujet au cœur du dialogue social, un accord « Mobilités » a été signé en 2026. Il a permis d'améliorer les dispositifs existants au sein de l'entreprise, avec des points de divergence, notamment sur les niveaux de financement de l'entreprise.

Nous avons choisi de réouvrir cette négociation avec l'ambition d'atténuer nos émissions en encourageant des modes de déplacement plus sobres et respectueux de l'environnement, et de participer à la réduction du coût de transport domicile-travail pour les salariés. Elle vise à piloter et à faire évoluer un Plan de Mobilité Employeur (PDME) via des mesures incitatives, comprenant notamment un forfait mobilité adapté aux usages des salariés, le développement des infrastructures d'accueil pour les mobilités douces, les aides à l'équipement, ou la facilitation du covoiturage (en lien avec l'organisation du travail) et des rapprochements domicile-travail. Ce chantier ambitionne également d'améliorer la qualité de vie au travail en réduisant la fatigue liée aux déplacements et en participant au pouvoir d'achat des salariés.

→ Criticité



►Chantier 4 : Transition énergétique des bus et des dépôts, et transformation des emplois.

Ce chantier porte la dimension majeure d'atténuation des émissions de gaz à effet de serre par la transition vers une flotte de véhicules moins émissifs et des sites plus sobres en énergie. Il engage la transformation des métiers de conduite, maintenance et exploitation, avec un focus sur la sécurité, les compétences nouvelles et l'organisation du travail. La gestion des emplois et des parcours professionnels (GEPP), la formation, et l'adaptation des conditions de travail pour assurer une transition écologique juste et durable nécessite de renforcer le dialogue social sur ces thématiques.

La dernière négociation portant sur un accord GEPP n'a pas permis d'aboutir à la signature d'un accord, ce sujet pourrait être de nouveau à la négociation dans les années à venir, en incluant les enjeux d'évolution des métiers et des compétences liés à la transition énergétique et à la préservation des ressources (eau, pollution, déchets).

→ Criticité



CHANTIERS SPÉCIFIQUES LIÉS AU DIALOGUE SOCIAL

►Chantier 1 : Critères de décision sociaux et environnementaux.

Ce chantier vise à intégrer, de manière structurée et progressive, des critères sociaux et environnementaux dans l'évaluation et le pilotage des projets portés par l'entreprise

Une première étape (1er semestre 2026) a permis d'intégrer une liste de critères RSE à évaluer pour les grands projets transverses de l'entreprise, lorsque ceux-ci font l'objet d'une évaluation par le Comité des Projets et d'Engagement de Keolis Bus Lyon. Ces critères questionnent les niveaux d'impacts sociaux, environnementaux et territoriaux de chaque projet et aboutissent à une cotation RSE. Cela permet la montée en compétences des chefs de projet et des équipes et améliore leur capacité à identifier les points d'amélioration.

Pour 2027, l'enjeu est de consolider ces critères et leur prise en compte lors des choix du Comité des Projets et des Engagements.

L'objectif est de disposer en 2027 d'un référentiel partagé de critères sociaux et environnementaux, utilisable aussi dans le cadre des instances représentatives du personnel (information et consultation sur les projets).

→ Criticité



►Chantier 2 : Reconnaissance de l'engagement écologique des salariés.

Ce chantier vise à mieux qualifier, de manière factuelle, les bénéfices générés par les actions mises en œuvre dans le cadre de la transition écologique et sociale, notamment celles impliquant fortement les collaborateurs. Il s'agit de rendre visibles et compréhensibles les impacts des pratiques au quotidien (ex : conduite adaptée, préservation des ressources, tri des déchets, ...) et de les relier aux objectifs sociaux et environnementaux 2025-2030 du projet d'entreprise.

En donnant des repères concrets sur les effets réels des actions engagées et les gains potentiels des engagements, ce chantier constituera la base d'un dialogue social sur les leviers de reconnaissance de l'engagement individuel ou collectif des collaborateurs.

La direction RSE a initié une réflexion, en 2026, sur la façon d'intégrer des aspects environnementaux et énergétiques dans les objectifs individuels annuels de l'encadrement.

Plusieurs initiatives sont en cours de déploiement pour poser les premières bases :

- Insuffler une « Culture Planète », qui vise à ancrer les impacts environnementaux et énergétique pour chaque métier tout en sensibilisant sur les enjeux communs à tous.
- La mise en œuvre d'une trajectoire de décarbonation, à la suite du premier bilan GES réalisé en 2025, avec pour objectif que chaque direction ait connaissance des impacts carbone de ses métiers.

→ Criticité



STRATÉGIE DE MOBILISATION ET D' ACTIONS

Pour concrétiser et mener à bien les chantiers identifiés, notre stratégie s'appuie sur 4 axes principaux :

1. La **sensibilisation** de l'encadrement, des élus IRP et des salariés sur le constat des limites planétaires et de l'urgence à agir.
2. La **mise en avant de l'implication des collaborateurs** qui s'engagent dans des actions concrètes (ex: challenge innovation, KISS).
3. La **promotion d'un discours constructif et positif** dans les divers canaux de communication pour créer une émulation orientée vers l'action.
4. La **gestion des chantiers de l'agenda social et environnemental en mode projet** : planning de réalisation, acteurs impliqués, résultats attendus, points d'avancement périodiques.

SURSAUT DU GROUPE

Face à l'urgence climatique qui transforme notre environnement et impacte nos métiers, notre collectif choisit de franchir ensemble une étape essentielle : celle d'un engagement réaliste et déterminé, pour intégrer ces enjeux dans le dialogue social et contribuer à une démarche durable.

Nous voyons déjà se dessiner de nombreuses conséquences possibles sur l'organisation du travail, la sécurité, les métiers, les infrastructures, et cela nous oblige à commencer à les formaliser, sans les dramatiser ni les minimiser. Dans le même temps, nous constatons avec humilité que, pour la majorité des collaborateurs, les enjeux de transition écologique climatique restent abstraits, noyés dans les priorités légitimes du quotidien.

Notre sursaut collectif est né de cette tension : comment faire pour que le personnel prenne conscience de l'urgence climatique et s'empare de ces enjeux qui vont pourtant structurer notre avenir commun ?

Les conséquences récentes du réchauffement climatique et notamment les épisodes de forte chaleur de l'été 2026 ont eu un réel impact sur les conditions de travail des salariés avec des attentes en termes d'adaptation de l'organisation du travail, ce qui peut déjà constituer un levier de mobilisation.

En travaillant ensemble, nous avons posé un socle d'échanges plus solide, fondé sur les faits et non sur les postures. **Nous avons compris que le dialogue social sur le climat n'est pas un sujet en plus, mais un fil conducteur pour faire évoluer les métiers, les conditions de travail et les relations entre la direction et les OS.**

Nous restons lucides : aujourd'hui, ce n'est pas une priorité quotidienne pour tous, et nous ne prétendons pas l'avoir déjà rendue centrale. C'est précisément pour cela que nous voulons accompagner, sensibiliser et nous appuyer sur les volontés d'agir, pour créer un effet d'entraînement.

Notre ambition commune, modeste mais déterminée, est de faire progressivement entrer l'urgence climatique dans les priorités du quotidien, à un rythme réaliste, en associant les salariés à chaque étape plutôt qu'en décidant à leur place. **Nous sommes prêts, au-delà des positions dogmatiques et des postures, à nous afficher conjointement, Direction et Organisations Syndicales, pour parler d'une même voix et commencer à faire évoluer les esprits en la matière.**

 ASSOCIATION	 FINANCEMENT DE LA FORMATION	 470 SALARIÉS	 ILE DE FRANCE (SIÈGE)	 FRANCE HEXAGONALE + DROM	CA > 1 MRDS €
PARTICIPANTS : 					
			• Mathilde PIRON - leader transition écologique et RSE • Philippe HUGUENIN GENIE - Délégué Général • Stéphanie PLOIX DE ROTROU - DRH		

L'OPCOMMERCE est l'opérateur de compétences des entreprises du commerce. Il accompagne les branches professionnelles et les entreprises dans le développement des compétences, l'alternance, la formation professionnelle et l'adaptation aux mutations des métiers. Acteur clé du dialogue emploi-formation, il contribue à renforcer l'attractivité, la performance et la compétitivité du secteur du commerce.

PÉRIMÈTRE ORGANISATIONNEL ET ENJEUX ENVIRONNEMENTAUX À TRAITER EN PRIORITÉ

Conséquences environnementales :

Pour notre activité : le cadre réglementaire nous nomme comme acteur de l'accompagnement, financement et conseil des politiques emploi-compétences au regard de la transition écologique. **Les activités du commerce recouvrent des enjeux stratégiques liés à l'économie circulaire, notamment pour faire évoluer les modèles d'affaires. Le secteur du commerce dépend également en priorité du fossile, de la biodiversité et du bon usage des sols.**

Niveaux d'action

En raison des enjeux stratégiques liés à nos responsabilités environnementales, mais aussi en raison du cadre réglementaire imposé par la loi climat et résilience, cela nécessite la prise en compte d'un positionnement clair : être acteur en charge d'informer les branches et les entreprises sur les enjeux liés au développement durable, et accompagner les entreprises dans leur projet d'adaptation à la transition environnementale, par le volet emploi-compétences. Ces sujets nécessitent d'acculturer et de former nos équipes, de structurer le changement, de mobiliser les managers et les décideurs du CODIR, de créer et améliorer une offre de services à la hauteur des enjeux, d'intégrer les sujets emplois-compétences de l'économie circulaire et de l'adaptation au changement climatique dans toutes les directions métiers y compris auprès des élus du CSE.

ZONES CRITIQUES OÙ TRAVAIL ET ENVIRONNEMENT SONT LIÉS

►Zone 1 : Les métiers et les compétences.

Pour contribuer à l'atteinte des objectifs stratégiques, certaines compétences des emplois de l'Opcommerce se transforment et d'autres sont créées. (ex: référent CFA). Pour « verdir » ces emplois, il est nécessaire d'identifier les parties prenantes (CODIR principalement, manager et équipes du travail réel) pour intégrer des connaissances et compétences dans les outils RH existants.

►Zone 2 : Les liens, les interactions.

Au niveau des décideurs CODIR, les liens doivent permettre d'avoir une place pour prioriser les sujets de transition écologique par direction métier. A l'échelle du CSE, des liens de coopération peuvent se faire avec la direction RH et RSE pour faire avancer le DSE (par exemple : membre du CSE qui rejoint le COPIL TE). A l'échelle des territoires, l'organisation du travail et la culture de l'entreprise doivent permettre de renforcer l'intégration des sujets Transition Environnementale en partant du travail réel.

►Zone 3 : Les modalités de pilotage, de gouvernance et de la culture.

La vision stratégique et les chantiers supposent de questionner les modalités de pilotage, de gouvernance et de culture permises par l'organisation du travail, les objectifs fixés et la culture d'entreprise de l'Opcommerce, pour interagir plus en transversalité. La nécessité d'intégrer les enjeux de transition environnementale doit s'insérer dans les comités existants (ex: réunions d'équipe, GT, comité spécifique, etc.) et demande d'en créer de nouvelles (par exemple: COPIL TE, GT réparation, etc.).

VOTRE VISION DU DIALOGUE SOCIAL ENVIRONNEMENTAL À 10 ANS

En tant que catalyseur :

- Vis-à-vis de nos branches, nous les accompagnerons dans leurs initiatives de mise en œuvre d'un commerce plus circulaire et sur les transformations des métiers induites.
- Vis-à-vis de nos entreprises adhérentes, en cohérence avec les travaux engagés avec les branches dont elles relèvent, nous poursuivrons l'accompagnement de leur adaptation avec toujours les 3 piliers de notre offre de service (sensibilisation, diagnostic, formation) pour aider les salariés dans l'évolution vers les nouvelles compétences nécessaires.
- Vis-à-vis de l'offre de formation et des CFA, nous veillerons dans le cadre d'un contact permanent à ce que les parcours de formation des jeunes et des adultes préparent réellement aux métiers du commerce circulaire. A ce titre, la rénovation des certifications qui sera intervenue entre temps nous permettra d'être plus incisifs auprès de ces acteurs clés pour former au monde de demain.

CHANTIERS POUR AGIR SUR LES ZONES CRITIQUES IDENTIFIÉES

► **Chantier 1 : Rediriger son offre : produits, services de la fonctionnalité / serviciel, circularité, renoncements,...**

L'évolution de la **posture et des compétences des équipes de conseil**, intégrant la compréhension et le questionnement sur les sujets emploi-compétences liés à la « transition écologique ».

► **Chantier 2 : Influencer le marché : usages des clients, parties prenantes, des concurrents, du monde politique, filière, nouveaux labels...**

Influencer l'adaptation de l'appareil de formation, à savoir les Organismes de formation et les CFA, dans la prise en compte des connaissances et des compétences environnementales et transverses nécessaires à l'évolution vers des modèles circulaires.

► **Chantier 3 : Influencer le marché : usages des clients, parties prenantes, des concurrents, du monde politique, filière, nouveaux labels...**

Accompagner **les administrateurs et les branches professionnelles** du champ social sur les enjeux de transition écologique et leurs impacts sur l'emploi, les compétences et le dialogue social, alors même que ces acteurs sont très hétérogènes dans leur niveau de maturité au sujet.

Objectifs d'impact :

1. Identifier les bons interlocuteurs et créer des alliances
2. Adapter le discours aux préoccupations des branches
3. Faire converger dialogue social et transition écologique
4. Créer des espaces collectifs d'échange
5. S'appuyer sur des exemples concrets
6. Construire une démarche progressive

STRATÉGIE DE MOBILISATION ET D' ACTIONS

La stratégie de mobilisation et d'actions repose sur **une forte implication des cadres dirigeants et de l'ensemble des parties prenantes de l'Opcommerce** : membres du Conseil d'Administration, Comité de direction, managers, CSE, référents en transition écologique, collaborateurs.

Cette dynamique doit s'appuyer sur les 3 grandes mutations économiques et sociétales : vieillissement de la population, transition écologique, évolutions technologiques.

La stratégie de mobilisation, qui vise à impliquer l'ensemble des parties prenantes, est spécifique à chacun des chantiers identifiés dans le cadre du parcours CEC DSE et prend la forme d'un plan d'actions.

SURSAUT DU GROUPE

Le changement climatique transforme déjà le monde du travail.

Sur le plan économique, il est identifié par le forum de Davos comme un risque majeur pour l'économie mondiale, en raison de l'augmentation des coûts liés aux catastrophes naturelles. La Cour des comptes estime qu'une perte de 11,4 points de PIB pourrait survenir d'ici 2050. Mais la transition écologique est aussi une source d'opportunités : selon le Secrétariat Général à la Planification Écologique, elle pourrait générer 150 000 à 200 000 emplois nets d'ici 2030.

Pour un OPCO comme l'Opcommerce, cela signifie un sursaut concret : **notre mission d'opérateur de compétences constitue l'un des leviers pour contribuer à anticiper et adapter les politiques emploi-formation à ces défis.**

En venant à la CEC, nous étions déjà convaincus et en mouvement pour y répondre. **Le parcours nous a permis de clarifier ce qui est en jeu : la prise en compte des enjeux environnementaux recompose l'ensemble des métiers et induit d'impliquer les acteurs qui font le dialogue social, dans les branches professionnelles comme dans les entreprises.**

Notre rôle est, d'une part, de comprendre comment ce défi du 21ème siècle impacte les compétences et, d'autre part, aider les branches professionnelles et les entreprises à ajuster leurs politiques emploi-compétences aux réalités de l'adaptation au changement climatique, mais aussi d'en saisir les opportunités économiques, tel que le commerce circulaire.

C'est là que nous sommes légitimes et attendus. Le législateur nous a confié une mission stratégique : informer les branches et les entreprises sur les enjeux du développement durable, et les accompagner dans l'identification de leurs besoins en compétences.

Pour ce faire, cette mission s'inscrit aussi dans le cadre du dialogue social, qui est un espace pour adapter l'organisation du travail, améliorer les conditions de travail, anticiper l'évolution des métiers, sécuriser les parcours, et construire des trajectoires professionnelles compatibles avec les exigences environnementales.

Notre mission de conseil, d'accompagnement et de financement du commerce ne change pas : elle s'élargit pour accompagner le développement des compétences d'un secteur prêt à faire face aux réalités environnementales.

 ENTREPRISE FAMILIALE	 INDUSTRIE - CHIMIE / PHARMACIE	 1300 SALARIÉS	 ILE DE FRANCE / EURE ET LOIR	 MONDE	CA ENTRE 51 ET 1,5 MRDS €
			PARTICIPANTS : MEMBRES DE LA DIRECTION REPRÉSENTANTS DU PERSONNEL MEMBRES DE LA DIRECTION ET REPRÉSENTANTS DU PERSONNEL  • Alexandra JOLIVET - DRH • Camille BAQUEY - Responsable coordination sociale • Yvan KHATCHADOURIAN - Responsables grands comptes EU & représentant du personnel		

Laboratoires Expanscience est une entreprise française familiale présente dans plus de 90 pays, reconnue pour ses marques comme Mustela. Depuis plus de 70 ans, elle innove dans les domaines de la dermo-cosmétique, de la santé et des actifs végétaux. Certifiée B Corp, elle place l'innovation, la recherche et l'impact positif sur la société et l'environnement au cœur de sa stratégie.

VOTRE VISION DU DIALOGUE SOCIAL ENVIRONNEMENTAL À 10 ANS

Notre conviction est simple : il n'y a pas de transformation écologique réussie sans transformation sociale positive. La transition vers un modèle à visée régénérative ne pourra se réaliser que si elle est comprise, partagée et portée par l'ensemble du corps social.

Chez Expanscience, les défis environnementaux nous conduisent à **repenser en profondeur notre modèle d'affaires, notre chaîne de valeur, notre rapport au vivant, nos modes de fonctionnement et notre culture d'entreprise.**

Dans dix ans, **le dialogue social sera devenu l'un des leviers essentiels de cette transformation.** Il ne sera plus un espace où l'on accompagne le changement a posteriori, mais un lieu où il se conçoit, s'expérimente et se pilote collectivement. Les représentants des salariés, les managers, les collaborateurs et les autres parties prenantes contribueront ensemble à définir les trajectoires de transformation et à anticiper les conséquences humaines et environnementales.

Le dialogue social jouera un rôle décisif pour donner du sens aux choix de l'entreprise, créer les conditions de l'adhésion et faire émerger des solutions collectives. Il permettra **de transformer non pas « pour » les collaborateurs, mais « avec » eux.**

Concrètement, il contribuera à :

- accompagner l'évolution des métiers impactés par la transition écologique et anticiper les nouveaux besoins de compétences ;

- repenser l'organisation du travail pour réduire notre empreinte environnementale tout en améliorant la qualité de vie au travail ;
- associer les salariés aux réflexions stratégiques ayant des impacts environnementaux et sociaux significatifs ;
- intégrer des critères sociaux, environnementaux et de préservation du vivant dans les décisions stratégiques de l'entreprise ;
- recommander de nouveaux indicateurs de performance durable, financière et extra-financière intégrant la santé des écosystèmes, le bien-être des collaborateurs et la création de valeur à long terme pour les territoires.

Le dialogue social constituera également **un puissant levier de justice et d'inclusion.** Son ambition sera de ne laisser personne au bord du chemin, **d'identifier les impacts** humains des transformations, **de prévenir les résistances** en les considérant comme des signaux utiles et **de traiter les préoccupations** au plus près des réalités vécues.

Ainsi, lorsqu'une activité devra évoluer pour réduire son impact environnemental, le dialogue social permettra **d'anticiper les conséquences sur l'emploi, les compétences ou les conditions de travail et de construire les solutions avec les personnes impactées.** Il permettra de créer un espace de débat permettant **d'éclairer des décisions parfois difficiles** lorsqu'il s'agit d'arbitrage entre performance économique à court terme et préservation des ressources naturelles à long terme.

À mesure que l'urgence environnementale s'imposera comme une responsabilité collective, le dialogue social se libérera progressivement des logiques de posture et d'opposition. Il deviendra un espace de coresponsabilité orienté vers la recherche du bien commun, la préservation du vivant et la prise en compte des générations futures.

Ses modalités évolueront également. **Les différentes communautés** concernées par l'activité de l'entreprise y seront **d'avantage représentées** : salariés, représentants des territoires, partenaires, fournisseurs, communautés locales. Des **mécanismes**

de représentation des intérêts du vivant et des écosystèmes seront intégrés aux processus de dialogue et de décision afin de rendre visibles les impacts de nos choix au-delà du seul périmètre de l'entreprise.

À horizon 2035, **le dialogue social ne sera plus uniquement défini par un cadre réglementaire** ou par les obligations du Code du travail. Il sera devenu une véritable pratique de gouvernance régénérative, permettant de concilier performance durable, équité sociale et contribution positive à l'environnement.

Il sera reconnu comme un accélérateur de transformation, un vecteur de cohésion et un pilier essentiel de l'entreprise régénérative que nous aurons construite ensemble.

PÉRIMÈTRE ORGANISATIONNEL ET ENJEUX ENVIRONNEMENTAUX À TRAITER EN PRIORITÉ

Conséquences environnementales :

Pour Expanscience, la surexploitation des ressources naturelles, le changement climatique, la pression sur l'eau douce et l'érosion de la biodiversité ne sont pas seulement des enjeux environnementaux : ils sont au cœur même de son modèle d'affaires. **L'activité de l'entreprise, très majoritairement extractive et fortement dépendante de ressources issues du vivant ainsi que de procédés consommateurs d'eau, repose sur le bon fonctionnement des écosystèmes** dont elle tire plus de 99 % de ses matières premières. La dégradation des sols, la raréfaction de l'eau, l'érosion de la biodiversité et la multiplication des aléas climatiques fragilisent ainsi directement les chaînes d'approvisionnement, les capacités de production et la pérennité du modèle économique.

Face à ces vulnérabilités, Expanscience poursuit la transformation de son modèle d'affaires afin de réduire sa dépendance aux ressources critiques, développer des chaînes de valeur plus sobres et circulaires, sécuriser ses approvisionnements et contribuer à la résilience des territoires et des écosystèmes. L'ambition est de **passer progressivement d'un modèle principalement extractif à un modèle créateur de valeur compatible avec les limites planétaires.**

Cette transformation soulève également des **enjeux sociaux majeurs**. Les tensions sur les ressources, les impacts du changement climatique sur les conditions de travail, les risques sanitaires, les évolutions des métiers ou encore les conséquences sur les territoires et les communautés nécessitent d'anticiper et d'accompagner les transformations humaines qui en découlent.

Au-delà des impacts directs sur les activités de l'entreprise, le franchissement de plusieurs limites planétaires est susceptible de générer des mutations sociétales profondes : évolutions démographiques, tensions sur certaines compétences, phénomènes migratoires, nouvelles attentes vis-à-vis du travail et de l'engagement citoyen. Ces transformations pourraient conduire à repenser les rythmes de travail afin de mieux les adapter aux saisons, aux épisodes climatiques extrêmes, aux contraintes familiales ou encore aux besoins de solidarité territoriale. À plus long terme, elles pourraient également ouvrir la voie à davantage de souplesse dans les parcours professionnels afin de favoriser le maintien dans l'emploi des salariés seniors et de préserver les compétences critiques.

Périmètre

Expanscience a déjà engagé plusieurs démarches de transformation à travers différents parcours de la Convention des Entreprises pour le Climat (CEC), notamment le parcours pionnier de 2022 et le parcours Agro-Agri. Ces travaux ont permis de renforcer la compréhension des dépendances de l'entreprise au vivant et d'accélérer sa trajectoire de transformation. Aujourd'hui, cette dynamique se poursuit avec le parcours CEC Dialogue Social, qui vise à explorer comment le dialogue social peut devenir un levier de la transition écologique en intégrant pleinement les impacts sociaux liés à la dégradation des conditions climatiques.

Le périmètre visé par nos travaux lors du Parcours CEC Dialogue Social couvre l'ensemble du Groupe Expanscience, ses 1300 collaborateurs, ses activités industrielles, commerciales et de support, ainsi que ses filiales et sites dans le monde. Cependant le dialogue social étant particulièrement organisé en France, certaines initiatives pourraient être déployées de manière spécifique en France.

ZONES CRITIQUES OÙ TRAVAIL ET ENVIRONNEMENT SONT LIÉS

►Zone 1 : Les métiers et les compétences.

Transformation des métiers, des compétences et des activités

La transition écologique questionne la disponibilité des ressources naturelles, les modes de production et les chaînes d'approvisionnement. Pour Expanscience, ces enjeux se traduisent par une évolution du portefeuille produits vers des solutions répondant à des besoins essentiels, plus sobres en ressources et en matériaux, ainsi que par une attention renforcée à la préservation de la biodiversité.

Le développement de produits sans eau, la valorisation de nouvelles matières premières végétales issues de plantes invasives, la réduction des consommables à usage unique ou encore l'éco-conception d'emballages utilisant moins de plastique et optimisant les volumes transportés font évoluer les activités de l'entreprise. Ces transformations modifient les compétences attendues, les pratiques professionnelles, les interactions entre métiers et peuvent nécessiter l'adaptation des procédés industriels, des outils de production et de certains modes d'organisation. Elles appellent également à accompagner l'évolution des emplois, à développer de nouvelles expertises et à sécuriser les parcours professionnels des salariés.

Enjeu clé : **Anticiper l'évolution des métiers, des compétences et des activités afin d'accompagner la transformation du portefeuille produits et des modes de production d'Expanscience**, tout en sécurisant les parcours professionnels et en renforçant la résilience de l'entreprise face aux enjeux liés aux ressources naturelles et à la biodiversité.

►Zone 2 : Les modalités de pilotage, de gouvernance et la culture.

Culture & gouvernance, des leviers d'accélération de la transition

L'intensification des contraintes environnementales, climatiques et économiques conduit Expanscience à évoluer dans un environnement de plus en plus volatil, incertain, complexe et ambigu (VUCA). Dans ce contexte, **la capacité de l'entreprise à s'adapter ne repose pas uniquement sur ses choix stratégiques ou technologiques, mais également sur sa culture, ses modes de management, ses processus de décision et la qualité du dialogue social.**

L'ambition régénérative d'Expanscience implique de renforcer l'autonomie, la responsabilisation, la coopération et l'apprentissage collectif afin de permettre à chacun de contribuer aux transformations en cours. Dans un environnement où les réponses ne peuvent plus être uniquement descendantes, l'entreprise doit créer les conditions favorisant l'émergence d'initiatives, d'innovations et de solutions issues du terrain. Cela suppose de développer un véritable growth mindset, d'encourager l'expérimentation et de reconnaître le droit à l'essai comme levier d'adaptation et de robustesse.

Enjeu clé : **Faire évoluer la culture, le management, la gouvernance et le dialogue social afin de renforcer la capacité d'adaptation collective d'Expanscience, favoriser l'émergence d'innovations issues du terrain et permettre à chaque salarié de trouver sa place dans la transformation, sans laisser personne au bord du chemin.**

►Zone 3 : Les façons dont est réalisé le travail au quotidien.

L'impact des enjeux climatiques sur les modes de travail

Le dérèglement climatique modifie progressivement l'environnement dans lequel nous exerçons nos activités. L'augmentation des aléas climatiques, de leur fréquence et de leur intensité, viennent questionner les modèles d'organisation du travail construits dans un contexte plus stable et prévisible.

Exposition à la chaleur, perturbation des déplacements, dégradation des conditions de travail, nouvelles contraintes opérationnelles : les conséquences du changement climatique dépassent désormais le seul champ environnemental et impactent directement le travail.

La réflexion devra également porter sur l'évolution des rythmes de travail face aux nouvelles contraintes environnementales : adaptation saisonnière des horaires, prise en compte des périodes de fortes chaleurs, soutien aux salariés confrontés à des responsabilités familiales accrues lors d'événements climatiques, ou encore participation à des actions de solidarité territoriale.

Enjeu clé : **comprendre les impacts du changement climatique sur le travail et l'organisation du travail afin d'identifier les vulnérabilités des modèles actuels face à ces nouvelles réalités.**

CHANTIERS POUR AGIR SUR LES ZONES CRITIQUES IDENTIFIÉES

►Chantier 1 : Adapter l'organisation et les conditions de travail afin de renforcer la capacité de l'entreprise et des équipes à faire face aux transformations et aux aléas environnementaux.

Les enjeux environnementaux impactent déjà l'activité d'Expanscience et sont appelés à s'intensifier. Les épisodes de canicule, les restrictions d'usage de l'eau observées sur certains territoires (notamment en Eure et Loire où se situe notre site de production), les tensions énergétiques ou encore certaines perturbations logistiques nécessitent des adaptations de l'organisation du travail et des modes de fonctionnement afin de garantir la continuité des activités.

Ce chantier vise, d'une part, à adapter l'organisation du travail en anticipant les impacts des enjeux environnementaux sur les activités, les horaires, les modes de collaboration, l'organisation des équipes, la continuité d'activité et la gestion des situations de crise. Il s'agit d'identifier les vulnérabilités actuelles et futures de l'organisation et de renforcer sa robustesse face aux évolutions de son environnement.

Il vise, d'autre part, à adapter les conditions de travail afin de prévenir les impacts des enjeux environnementaux sur la santé et la sécurité des salariés. Cela implique notamment d'identifier les risques existants, émergents ou amenés à s'intensifier, d'évaluer leurs conséquences potentielles et de mettre en place les mesures de prévention et d'adaptation nécessaires pour garantir des conditions de travail soutenables dans la durée.

Ces actions seront réalisées à partir des modalités des RH et/ou du dialogue social à mobiliser :

- Intégration dans le DUERP des risques environnementaux.
- Déclenchement d'un diagnostic partagé sur les transformations du travail liées aux enjeux environnementaux.
- Négociation d'un accord sur l'organisation et le temps de travail en lien avec les enjeux environnementaux.
- Négociation d'un accord QVCT intégrant les enjeux environnementaux (sécurité/santé, sens du travail, qualité du travail...).
- Intégration dans le référentiel managérial des attendus relatifs à la prévention des risques environnementaux, à l'adaptation de l'organisation du travail et à l'accompagnement des équipes face aux transformations environnementales.
- Intégration systématique des impacts sur le travail et les conditions de travail dans les projets de transformation liés à la transition environnementale.

→ Criticité



►Chantier 2 : Développer notre agilité et résilience organisationnelle pour faire face à un environnement de plus en plus incertain.

Deux leviers apparaissent prioritaires :

- Le levier culturel : **développer une compréhension partagée des enjeux environnementaux afin de favoriser l'adhésion aux transformations à venir et renforcer la capacité de chacun à contribuer aux changements.**
- Le levier de la gouvernance : **renforcer l'autonomie et la responsabilisation des équipes pour permettre des prises de décision plus rapides, plus pertinentes et adaptées aux réalités du terrain**, dans une logique de subsidiarité.

Notre feuille de route est donc la suivante :

1. Faire évoluer la culture de l'entreprise vers une culture de l'adaptation et de la transition

- Déployer des dispositifs de sensibilisation et d'expérimentation (The Week, ateliers immersifs ex: Vivre à 50° ...) **afin de développer la conscience des enjeux environnementaux et leur traduction concrète** pour l'entreprise. Prioriser l'acculturation des élus, du comité de direction, des managers et des communautés d'ambassadeurs internes pour initier le mouvement.
- S'appuyer sur les référentiels Actogether et managérial pour renforcer les compétences en matière de responsabilisation, de coopération, de prise de décision et d'apprentissage collectif.
- Poursuivre le **déploiement d'indicateurs extra-financiers à la maille locale** au sein de plans de rémunérations.
- Développer les **pratiques de coopération** internes et externes afin de renforcer la capacité d'adaptation de l'entreprise et de son écosystème.

2. Faire évoluer la gouvernance pour renforcer la résilience organisationnelle

- Expérimenter un **Shadow CODI (Comité de Direction)** intégrant une représentation des générations futures.
- Expérimenter un Shadow CSE associant de jeunes collaborateurs, des salariés non élus et, le cas échéant, des membres tirés au sort, afin d'enrichir la compréhension des attentes du corps social, renforcer la participation aux enjeux environnementaux et tester de nouvelles formes de représentation complémentaires aux instances existantes.
- Clarifier les 100 décisions stratégiques et opérationnelles clés de l'entreprise et définir les niveaux de responsabilité associés afin de renforcer la subsidiarité.
- Réaliser un **benchmark des modèles de gouvernance** favorisant l'autonomie et la responsabilisation des équipes et organiser une learning expedition associant direction et représentants du personnel.
- Confronter régulièrement la feuille de route stratégique aux analyses d'experts des transitions écologiques et sociales afin d'éclairer les décisions structurantes (au moment de nos séminaires annuels stratégiques).
- **Faire évoluer les politiques de rémunération et de partage de la valeur** afin de renforcer la cohérence entre responsabilité individuelle, contribution collective et création de valeur durable.

Cette feuille de route vise à faire du dialogue social un levier d'anticipation et d'accompagnement des transformations nécessaires à l'adaptation d'Expanscience aux limites planétaires et aux défis environnementaux à venir.

→ Criticité



►Chantier 3 : Transformer progressivement certains métiers, compétences et activités pour accompagner l'ambition régénérative d'Expanscience et l'évolution de son modèle d'affaires.

L'intégration croissante des enjeux liés à l'eau, à la biodiversité, aux ressources naturelles et à l'éco-conception fait émerger de nouveaux besoins en expertise et renforce la nécessité d'adapter les compétences existantes.

Ce chantier vise à **anticiper les impacts de ces transformations sur les emplois et les compétences**, à renforcer l'employabilité des salariés, à sécuriser les parcours professionnels et à adapter les politiques de recrutement afin de doter Expanscience des compétences nécessaires à son développement futur, notamment en réalisant **une cartographie prospective des métiers et compétences stratégiques** à l'échelle du Groupe.

Axes de travail :

- Anticiper l'évolution des métiers et des compétences.
- Développer les compétences nécessaires à la transition environnementale.
- Sécuriser les parcours professionnels et favoriser les mobilités.
- Attirer et intégrer les talents nécessaires au futur d'Expanscience.

→ Criticité



CHANTIERS SPÉCIFIQUES LIÉS AU DIALOGUE SOCIAL

► Chantier 1 : Intégrer la dimension environnementale dans les négociations collectives.

Faire du dialogue social un accélérateur de transition écologique, à travers les négociations existantes : négociation intéressement, GEPP, NAO, dispositifs PEE / PERECO.

Intégrer systématiquement une dimension environnementale dans nos diagnostics en ouverture de négociation, puis dans nos pistes de réflexion dans le contenu des accords.

→ Criticité



► Chantier 2 : Créer des dispositifs innovants au titre du dialogue social.

Intégrer des salariés non élus dans les instances afin d'apporter un regard nouveau sur les sujets abordés. Par exemple, expérimenter une représentation des générations futures dans les instances sociales.

Créer une commission paritaire afin d'étudier des appels à projets innovants portés par des salariés.

Créer une commission environnement au niveau du CCSE.

Faire des activités sociales et culturelles des CSE un levier de sensibilisation et d'expérimentation de modes de vie plus durables. Cela pourra notamment passer par le recours à des prestataires partageant les ambitions environnementales de l'entreprise (Sailcoop, Represent.org...), mais aussi par la promotion d'offres permettant aux salariés de découvrir concrètement des solutions de mobilité, de tourisme, de consommation ou de loisirs plus soutenables.

Déployer de nouveaux modes de consultation : par exemple référendum salariés

→ Criticité



STRATÉGIE DE MOBILISATION ET D'ACTIONS

Alliances clés :

La dynamique de mobilisation reposera d'abord sur **un noyau d'acteurs engagés : l'équipe RSE et les alumni du parcours CEC**, qui constituent une base motrice.

Autour de ce socle, des alliés clés seront mobilisés : les impulseurs, le Comité de Mission et le Comité de Direction.

En parallèle, nous ferons **un travail d'identification et de compréhension des résistances**, qu'elles émanent du corps social ou de contraintes liées à l'environnement concurrentiel.

Leviers pour créer l'engagement :

Le principal levier de transformation repose sur **une acculturation collective renforcée**, à la fois sur les enjeux environnementaux et sur leurs implications financières.

Cela se traduira par :

La construction d'une base de connaissances commune, en particulier à destination des IRP, pour aligner les niveaux de compréhension et permettre un dialogue éclairé.

L'impulsion par la Direction de parcours structurés, incluant **des temps d'inspiration, de formation et de partage, planifiés en amont** pour garantir leur appropriation (déploiement du parcours The Week).

Le développement d'une acculturation financière pour tous, permettant de **mieux comprendre l'articulation entre performance économique et impact environnemental**.

La **mise en commun des feuilles de route** issues du parcours CEC, afin de favoriser le partage, l'alignement et la cohérence des actions.

Des **actions de communication ciblées** (notamment via des formats vidéo) pour sensibiliser largement et valoriser les initiatives.

Enfin, le dialogue social sera activement structuré et nourri à travers des temps de débrief et d'échange dédiés avec les IRP, par exemple en format CCSE élargi, en lien avec les participants au parcours et les Président.e.s de CSE.

Ces différentes actions permettront d'ancrer les apprentissages, d'ouvrir le dialogue et de faire du dialogue social un véritable levier de la transition.

SURSAUT DU GROUPE

Au fil du parcours CEC, notre collectif a vécu un véritable basculement. Ce chemin parcouru ensemble nous a permis de prendre conscience à la fois de l'ampleur des enjeux environnementaux et sociaux, mais aussi de notre capacité à agir, collectivement. **Nous ne sommes pas seuls : cette réalisation a été un déclencheur fort.** Elle s'est accompagnée d'un sentiment d'urgence, mais aussi d'une responsabilité partagée, nourrie par l'idée que **chaque action compte** — « **les petits ruisseaux font les grandes rivières** ».

Ce parcours a profondément transformé nos relations. En sortant de nos rôles habituels, nous avons appris à **nous retrouver autour d'un objectif supérieur, avec une posture de coopération et de co-construction**. La confiance s'est installée progressivement, renforcée par le fait d'avoir vécu ces étapes ensemble. De nouveaux espaces de dialogue ont émergé, au-delà des cadres traditionnels de négociation sociale, **ouvrant la voie à une forme de dialogue plus large, plus transverse et plus engageante**.

Nous avons également renforcé la dimension sociale de notre feuille de route, convaincus que **toute transformation durable repose sur l'engagement du corps social et ne peut se faire à son détriment**. Cette conviction s'accompagne d'une volonté d'impact concret et d'une approche résolument transversale.

Enfin, loin de générer uniquement de la contrainte, ce parcours nous a apporté de l'espoir. La structuration d'un plan et d'une stratégie constitue un véritable levier d'accélération, donnant du sens à nos actions et ouvrant des perspectives. Aujourd'hui, ce que nous portons collectivement est différent : plus engagé, plus coopératif, et profondément inscrit dans la transition.

 UN GROUPE	 INDUSTRIE	 130 000 SALARIÉS	 MASSIF CENTRAL > SIÈGE CLERMONT-FERRAND	 MONDE	CA > 1,5 MRDS €
			PARTICIPANTS : MEMBRES DE LA DIRECTION REPRÉSENTANTS DU PERSONNEL MEMBRES DE LA DIRECTION ET REPRÉSENTANTS DU PERSONNEL  • Sandrine LE GUILLOUX Élue CSE/CSSCT - CFDT • Benoit CHÉHÈRE Chargé de RSE, Membre du collectif One Planet • Patrice ROTA Chargé RSE, Élu CSE - CFE-CGC • Romain FAURIE Délégué syndical - SUD • Céline DUBREUIL Chargée de relations sociales		

Pionnier de la science des matériaux, Michelin construit un manufacturier leader mondial des composites et expériences qui transforment notre quotidien.

Le Groupe s'appuie sur une expertise unique pour contribuer significativement à un monde plus durable.

VOTRE VISION DU DIALOGUE SOCIAL ENVIRONNEMENTAL À 10 ANS

Notre vision à 10 ans du **Dialogue Social** c'est un **dialogue social renouvelé avec de nouveaux acteurs** (représentant de la Nature), **des nouvelles modalités de discussion au-delà des postures et du conflit, et l'introduction de nouveaux sujets** (atténuation, adaptation).

En créant la proximité entre les différents acteurs (organisations syndicales et représentants de la direction mais aussi les experts du groupe), ces acteurs du dialogue social vont pouvoir relayer les débats, embarquer de nouveaux acteurs, voire challenger les objectifs de transition écologique du groupe.

Les éléments de ce dialogue social renouvelé vont contribuer à la transformation de notre organisation vers un modèle à visée régénérative.

PÉRIMÈTRE ORGANISATIONNEL ET ENJEUX ENVIRONNEMENTAUX À TRAITER EN PRIORITÉ

Conséquences environnementales :

Michelin est pleinement conscient des immenses défis environnementaux et sociétaux auxquels nous sommes tous confrontés.

L'un des principaux impacts de Michelin sur l'environnement est lié aux **émissions de CO2 (impact sur le climat)**.

S'y ajoute la question de l'accès à l'eau et de sa consommation dans le processus de fabrication de nos produits, en particulier dans les zones de stress hydrique.

Périmètre France

A ce stade, nous avons choisi le périmètre du siège social du Groupe au travers du Dialogue Social de la Manufacture Française des Pneumatiques Michelin (MFPM). L'ambition est de tester notre agenda sur ce périmètre puis de le diffuser ensuite aux autres sociétés françaises.

ZONES CRITIQUES OÙ TRAVAIL ET ENVIRONNEMENT SONT LIÉS

► Zone 1 : Les emplois et les postes.

Nous avons identifié un besoin important de prendre en compte les changements structurels à venir **pour anticiper les nouvelles compétences dont nous allons avoir besoin, et identifier les compétences qui seront moins utiles**. L'objectif est de favoriser une transition en douceur pour les salariés (ex: GEPP).

Pour l'instant, il n'y a que peu d'anticipation sur le sujet alors qu'il peut conduire à des pertes d'emploi massives et des manques criants sur les nouveaux postes critiques.

► Zone 2 : Les façons dont est réalisé le travail au quotidien.

Le problème de l'adaptation dans nos usines et nos sites va devenir un enjeu majeur pour la continuité de l'activité et le bien être des salariés.

De nombreux sites Michelin sont concernés par les inondations, les sécheresses... Par exemple à Ladoux, un arrêt de sécheresse a des conséquences directes sur l'activité.

Les conditions de travail se dégradent avec la chaleur, que ce soit dans les usines ou dans le tertiaire.

► Zone 3 : Les liens, les interactions.

La prise en compte du territoire est une notion intéressante pour mettre en place un modèle régénératif. Des exemples existent déjà dans l'entreprise (communautés affectées, volontariat) mais cette notion pourrait s'étendre davantage avec la régénération économique et environnementale du territoire.

Le territoire est le périmètre cohérent pour agir sur l'adaptation.

CHANTIERS POUR AGIR SUR LES ZONES CRITIQUES IDENTIFIÉES

►Chantier 1 : Intégrer la robustesse dans les projets pour éviter les ruptures d'activité.

L'ambition est de diffuser la culture de la robustesse dans les projets de l'entreprise pour éviter les ruptures d'activité tant en lien avec les salariés qu'avec la qualité du produit. Cet aspect sera notamment évalué dans la grille d'impact environnemental qui va être réalisée en lien avec la nouvelle commission environnement.

→ Criticité



►Chantier 2 : Finance Durable.

L'ambition est de maintenir la trajectoire durable de l'épargne salariale des salariés France et d'explorer les possibilités de rendre durable les réserves du CSE Clermont-Ferrand et de la MNPEM (Mutuelle Michelin).

→ Criticité



►Chantier 3 : Intégrer le volet transition écologique dans nos différents accords collectifs.

L'ambition est de s'assurer dans le cadre des négociations des accords collectifs, le volet transition écologique sera intégré (ex : GEPP, Qualité de Vie et Conditions de Travail...).

→ Criticité



CHANTIERS SPÉCIFIQUES LIÉS AU DIALOGUE SOCIAL

►Chantier 1 : Amélioration de l'information et des débats autour de la Transition Écologique.

Au-delà du cadre légal nous souhaitons renforcer la qualité de l'information et du débat autour de la Transition Écologique : dans le cadre des instances officielles, les acteurs, la gouvernance, **la politique et les initiatives du Groupe seront présentés à minima deux fois par an**. Les acteurs du dialogue social débattront sur ces thématiques et se feront le relais de ces débats dans les sites.

→ Criticité



►Chantier 2 : Création d'une commission Environnement au CSE de Clermont-Ferrand.

La participation au parcours CEC DSE d'une équipe mixte Relations Sociales, Elus et le collectif One Planet nous a permis d'identifier la nécessité de mettre en place très rapidement une **Commission Environnement. Elle a pu démarrer dès le mois de mars 2026 sans attendre la fin du parcours.**

L'objectif de cette commission est d'avoir un impact sur les choix environnementaux des projets de l'Entreprise.

- Elle devra être force de proposition sur tous les aspects liés à l'atténuation et à l'adaptation.
- Un représentant de chaque Organisation Syndicale Représentative de l'Entreprise a été nommé.
- Afin de donner un rôle de partie-prenante à la Nature, un représentant du collectif One Planet devrait également être désigné pour en faire partie.

- D'autres spécialistes pourront y participer.

Cette commission sera l'interlocuteur de la Direction sur les thématiques de Transition Écologique et notamment sur les chantiers définis.

→ Criticité



►Chantier 3 : Suivi d'indicateurs sociaux et environnementaux.

Le suivi des indicateurs sociaux et financiers classiques ne suffit pas à refléter les enjeux en matière de transition écologique.

La commission Environnement, en coordination avec les acteurs des Relations Sociales et les experts du Groupe, **va définir les indicateurs nécessaires et les suivre** (exemple : nombre de sites qui ont démarré leur analyse de vulnérabilité par rapport au dérèglement climatique). Ces indicateurs peuvent être déjà existants (à une maille Groupe, dans les équipes DCDI) ou à créer. **Ces indicateurs permettront d'établir une base factuelle pour ouvrir la discussion et permettre des progrès au sein des instances.**

Les critères doivent avoir une réelle portée sur les actions de l'entreprise et être en ligne avec les ambitions du Groupe.

→ Criticité



►Chantier 4 : Construction d'une grille d'impact environnemental des projets.

Sur le modèle des grilles d'impact existantes en matière de risques psychosociaux, une grille d'impact environnementale va être élaborée. L'ambition de cette grille est d'avoir une influence positive sur la qualité environnementale des projets. **La commission Environnement va élaborer en co-construction avec les acteurs des Relations Sociales et les experts du Groupe un modèle de grille d'impact environnemental acceptée et partagée qui sera présentée pour les projets qui feront l'objet d'une consultation auprès des IRP.** Cette grille, une fois établie, sera testée avec un chef de projet pilote avant d'être déployée plus largement.

→ Criticité



STRATÉGIE DE MOBILISATION ET D' ACTIONS

L'idée est de faire penser différemment les acteurs du dialogue social pour casser les postures et passer de l'opposition à la collaboration. L'enjeu est donc **de trouver de nouvelles modalités de discussion et d'échanges en complément des instances**. Par exemple, pour mobiliser sur le sujet : faire appel à des intervenants extérieurs, un représentant de la Nature, expérience du camion à 50°C...

S'assurer du support des équipes ressources humaines, développement durable pour faire en sorte que les sujets environnementaux restent à l'agenda malgré le contexte économique, social et géopolitique.

SURSAUT DU GROUPE

Notre équipe s'est constituée à la sortie d'un CSE-C en avril 2025 après une présentation de la RSE au sein du Groupe. D'une poignée de volontaires qui se sont engagés, nous avons l'impression d'être devenus une véritable équipe avec des valeurs partagées et des convictions communes. Cette équipe est basée sur une confiance mutuelle et nous avons mis en route un collectif.

Les premières sessions nous ont fait prendre conscience de la gravité et de l'irréversibilité de la situation. Elles nous ont également convaincus que nous ne sommes pas seuls : nous sommes 5, nous sommes 100 + (les participants de la CEC), nous sommes encore plus...au vu des différents intervenants et accompagnateurs...

Nous sommes passés d'une forme d'incertitude sur les livrables du parcours à un agenda social et environnemental à mettre en place.

Notre ambition est que la fin du parcours CEC soit le début d'autre chose : faire une place aux enjeux de Transition Écologique dans le Dialogue Social et faire en sorte que le Dialogue Social devienne un acteur de cette transition.

Pour ce faire, nous allons commencer par tester, cranter des nouvelles façons de faire... pour ensuite aller plus loin.

Par ailleurs, en participant à ce parcours, l'équipe a pris conscience du rôle d'influence de Michelin vis-à-vis des autres entreprises.

 UN GROUPE	 INDUSTRIE - CONSTRUCTION / BTP	 >5000 SALARIÉS	 PROVENCE MÉDITERRANÉE	 MONDE	CA >5MRDS €
 PARTICIPANTS : MEMBRES DE LA DIRECTION REPRÉSENTANTS DU PERSONNEL MEMBRES DE LA DIRECTION ET REPRÉSENTANTS DU PERSONNEL  • Fabien CARION Gestionnaire RH • Hassan MIMOUN Coffreur • Julien GAUVIN Responsable technique amiante • Christian MARQUES Réfèrent social et conditions de travail • Nicolas DOBBELS DRH France					

4^e groupe français de BTP, NGE – Nouvelles Générations d'Entrepreneurs – construit des grandes infrastructures et des projets urbains ou de proximité. Avec ses expertises en financement, conception, construction et maintenance, le Groupe est devenu un acteur de référence pour la réalisation d'ouvrages adaptés aux enjeux économiques et écologiques des territoires.

EN COURS DE FINALISATION

EN COURS DE FINALISATION

 UN GROUPE	 SERVICES AUX ENTREPRISES	 77 000 SALARIÉS	 PROVENCE MÉDITERRANÉE	 MONDE	CA 2,4 MDS€
			PARTICIPANTS : MEMBRES DE LA DIRECTION REPRÉSENTANTS DU PERSONNEL MEMBRES DE LA DIRECTION ET REPRÉSENTANTS DU PERSONNEL  • Virginie LALIA - Ingénieur Etude, secrétaire CSE et déléguée syndicale • Franck CALAIS - Chef de projet Innovation & Secrétaire CSE • Pascal GROSJEAN - Responsable Relations sociales		

Groupe familial français fondé en 1860, Onet est aujourd'hui un acteur international de l'ingénierie et des services.

Présent en France et à l'international, Onet intervient dans des secteurs essentiels au fonctionnement de la société : Propreté, Sécurité, Accueil, Logistique, Ingénierie et Services nucléaires, Services aéroportuaires, Maintenance technique des bâtiments, Conseil en ingénierie en immobilier durable.

Fort de l'engagement de ses 77000 collaborateurs, Onet accompagne ses clients dans la création d'environnements toujours plus sains, sûrs et fiables.

PÉRIMÈTRE ORGANISATIONNEL ET ENJEUX ENVIRONNEMENTAUX À TRAITER EN PRIORITÉ

Conséquences environnementales :

Le changement climatique et la pression sur les ressources naturelles sont des enjeux majeurs pour le Groupe ONET car ils impactent directement les conditions de travail, l'évolution des métiers et les compétences nécessaires à nos activités. Anticiper ces transformations est essentiel pour préserver l'emploi, accompagner les collaborateurs et renforcer la robustesse de l'entreprise face aux enjeux environnementaux.

Périmètre

Le dérèglement climatique devrait impacter la plupart des domaines d'expertises du **Groupe ONET**. Par la même, notre démarche est portée à l'échelle du Groupe.

Une phase pilote pourra être menée sur un ou plusieurs métiers représentatifs afin d'expérimenter les outils et les modalités du dialogue social environnemental avant un déploiement progressif à l'ensemble du Groupe.

ZONES CRITIQUES OÙ TRAVAIL ET ENVIRONNEMENT SONT LIÉS

► Zone 1 : Les métiers et les compétences.

Certains secteurs d'activité de nos clients seront affectés différemment par la transition écologique.

A titre d'exemple, une diminution du trafic aérien ou des politiques de réduction des émissions de carbone pourraient entraîner **une baisse d'activité dans le secteur aéroportuaire, avec des conséquences sur nos besoins en effectifs et sur l'évolution de certains métiers**. À l'inverse, le développement du programme nucléaire, avec la construction de nouveaux réacteurs, devrait générer une hausse de notre activité dans ce domaine.

Ces évolutions vont nécessiter une réflexion visant à faciliter et promouvoir une mobilité entre les divers métiers du Groupe, le développement de nouvelles compétences et l'adaptation des parcours de formation.

► Zone 2 : Les modalités de pilotage, de gouvernance et la culture.

Il est indispensable d'intégrer ces enjeux dans les décisions relatives à l'emploi, aux compétences et à l'organisation et donc de transformer les outils de pilotage existants.

► Zone 3 : Les choix structurels et organisationnels.

L'organisation des activités et du travail devra être adaptée afin de renforcer la robustesse du Groupe face aux transformations environnementales et aux évolutions des attentes des clients.

- **Réorganiser les équipes** en fonction de l'évolution des marchés, en renforçant les effectifs sur les secteurs en croissance (nucléaire, énergies renouvelables, ...) et en accompagnant les collaborateurs des secteurs en ralentissement (secteur aéroportuaire, fortement émetteur, ...).
- Développer la **polyvalence et la mobilité interne** pour permettre aux collaborateurs d'évoluer vers de nouveaux métiers ou de nouvelles activités.
- Adapter les **modalités de travail aux contraintes climatiques**, par exemple en aménageant les horaires lors des épisodes de fortes chaleurs pour les équipes intervenant sur les chantiers.

VOTRE VISION DU DIALOGUE SOCIAL ENVIRONNEMENTAL À 10 ANS

À horizon 2036, le dialogue social environnemental sera pleinement intégré à la stratégie du Groupe ONET et constituera un levier de performance durable, de résilience et de robustesse de l'entreprise. Les représentants du personnel, les managers et les collaborateurs participeront conjointement à l'anticipation des impacts du changement climatique sur nos activités, nos métiers et nos compétences.

Grâce à une GEPP « verte », l'entreprise identifiera les métiers exposés aux transformations environnementales et accompagnera, avec l'accord des collaborateurs concernés, leur évolution vers des métiers pérennes, en développement ou en tension au sein du Groupe. Cette démarche vise à préserver les emplois, maintenir l'employabilité et sécuriser les parcours professionnels tout au long de la carrière.

En anticipant les mutations économiques, réglementaires et environnementales, Onet renforce sa capacité d'adaptation, rassure ses clients sur la pérennité de ses prestations et garantit la disponibilité des compétences nécessaires à leurs activités. **Le dialogue social devient ainsi un moteur de transformation permettant de concilier performance économique, préservation de l'environnement et sauvegarde durable des emplois.**

CHANTIERS POUR AGIR SUR LES ZONES CRITIQUES IDENTIFIÉES

► Chantier 1 : Sensibilisation sur le dérèglement climatique.

Développer un socle commun de compréhension des enjeux climatiques auprès des dirigeants, représentants du personnel et collaborateurs afin de favoriser une culture partagée, renforcer la capacité d'anticipation et préparer les transformations nécessaires des métiers et des organisations.

Ces actions seront déployées suite à un diagnostic interne sur la maturité des partenaires en matière environnementale afin notamment :

- De construire des actions de sensibilisation adaptées (facilité malheureusement par les périodes de canicule et autres événements climatiques que nous avons connus cet été)
- D'intégrer les impacts écologiques dans nos différents indicateurs de performance internes et externes et dans les échanges entre direction et représentants du personnel

→ Criticité



► Chantier 2 : Cartographie des métiers ONET par rapport aux enjeux environnementaux.

Identifier les métiers et activités du Groupe les plus exposés aux transformations environnementales afin de repérer les métiers en évolution, en développement ou en déclin. Cette **cartographie permettra d'anticiper les impacts des enjeux environnementaux sur les métiers du Groupe** afin d'identifier les activités en transformation, les compétences à développer et les besoins d'accompagnement des collaborateurs.

Modalités de réalisation :

- Recenser les cartographies des métiers déjà existantes au sein du Groupe.
- Identifier les acteurs qui les élaborent et les mettent à jour (RH, GPEC, directions métiers, etc.).
- Vérifier leur compatibilité avec les enjeux de transition environnementale.
- Les compléter, si nécessaire, par des projections à moyen et long terme afin d'anticiper l'évolution des métiers et des compétences en fonction des scénarios de transition et des perspectives d'activité.

→ Criticité



► Chantier 3 : Construire de nouveaux parcours de formation/professionnalisation

Mettre en place de nouveaux parcours de formation, de développement des compétences et de reconversion permettant d'accompagner les transformations des métiers, de maintenir l'employabilité des collaborateurs et de répondre aux besoins futurs du Groupe.

→ Criticité



► Chantier 4 : Ouverture d'une négociation d'un accord GEPP « vert ».

Intégrer les enjeux environnementaux dans le cadre des négociations relatives à la GEPP afin de disposer d'un cadre partagé d'anticipation des évolutions des métiers et des compétences. L'objectif est de sécuriser les parcours professionnels, préserver l'employabilité des collaborateurs et accompagner les transformations nécessaires à la robustesse du Groupe.

Cet accord engloberait les 3 chantiers précédents, en étant attentif aux modifications des conditions de travail, aux différences des conventions collectives (salaires, avantages...) et en intégrant une communication auprès des salariés.

→ Criticité



CHANTIERS SPÉCIFIQUES LIÉS AU DIALOGUE SOCIAL

► Chantier 1 : Lien avec les travaux du future comité RSE.

Onet a pour objectif de mettre en place un comité RSE, le chantier sur le dialogue social visera à initier une diffusion aux partenaires sociaux des travaux de ce comité afin d'avoir une vision groupe des enjeux environnementaux et une meilleure prise en compte dans nos échanges.

STRATÉGIE DE MOBILISATION ET D' ACTIONS

Le déploiement de cette démarche structurante sur l'anticipation des effets de la transition écologique sur les emplois et les postes s'inscrit pleinement dans l'orientation globale prise par la direction sur les sujets liés à l'environnement. Par ailleurs, nous nous appuyons sur les campagnes de sensibilisation menées en amont et la constitution d'une équipe d'ambassadeurs de tout horizon (RP, direction, salariés).

 ENTREPRISE INDÉPENDANTE	 SERVICES - COMMUNICATION	 45 SALARIÉS	 ÎLE-DE-FRANCE	 FRANCE	CA ENTRE 2 ET 50 M€
			PARTICIPANTS : MEMBRES DE LA DIRECTION REPRÉSENTANTS DU PERSONNEL MEMBRES DE LA DIRECTION ET REPRÉSENTANTS DU PERSONNEL   • Claire MAVRAKAKIS - Directrice Conseil à Impact & élue CSE • François CROP - Responsable Projet & élu CSE		

Pixelis est une agence de design qui a vocation à participer à la métamorphose des marques. Nous accompagnons les marques, institutions et organisations vers davantage d'impact populaire à travers toute une offre d'expertises et de services, en branding, en transformation de business models, en expérientiel, en innovation, en narratif et en prospective. Nous sommes convaincus que la créativité est le premier levier de transformation pour changer le monde.

VOTRE VISION DU DIALOGUE SOCIAL ENVIRONNEMENTAL À 10 ANS

Si chaque crise doit pouvoir servir d'opportunité de transformation et pouvoir être traversée dans des logiques d'adaptation et de reconstruction, alors il importe que ces chantiers de transformation puissent être travaillés de manière collective, sur la base de valeurs partagées, communes en interne et alignées en écosystème. Ces valeurs doivent reposer sur une identité-cœur, issue et connue de tous, et intégrant l'ensemble des enjeux sociaux et environnementaux, lesquels doivent irriguer tous les projets, les décisions stratégiques, le management et la gouvernance, afin de rendre chacun acteur, moteur et vecteur de la transformation et de l'impact, par le biais de son travail et de ses échanges.

C'est cette identité-cœur – qui nous sommes – et le fait de savoir tracer des lignes rouges – qui nous ne sommes pas – qui nous permettront d'avancer collectivement et sereinement vers un cap commun.

PÉRIMÈTRE ORGANISATIONNEL ET ENJEUX ENVIRONNEMENTAUX À TRAITER EN PRIORITÉ

Conséquences environnementales :

- le changement climatique
- l'érosion de la biodiversité
- l'utilisation de l'eau douce
- l'acidification des océans
- la destruction d'espaces naturels (habitats, terres et mers)
- la surexploitation des ressources naturelles
- les pollutions (plastique, particules, perturbateurs...)
- l'ensemble de ces limites planétaires

Travailler les enjeux socio-environnementaux implique une connaissance et une maîtrise de l'ensemble de ces enjeux par nos parties prenantes. Chez Pixelis, cela se traduit par **une culture d'entreprise collectiviste** basée sur des valeurs communes et formalisées sous les piliers de la **Permaentreprise** (prendre soin des humains ; préserver la planète ; se fixer des limites et redistribuer équitablement les richesses). Cette culture d'entreprise permettra de considérer l'ensemble des valeurs extra-financières en termes de coûts et de ressources et de générer les résultats désirés chez nos clients et partenaires dans une démarche écosystémique visant un impact populaire massif.

C'est en travaillant avec les marques sur leurs raisons d'être et d'agir, leurs histoires et leurs impacts, et les valeurs qu'elles véhiculent, que nous parviendrons à démultiplier l'impact que nous avons dans la transformation. Les marques jouent en effet un rôle vital de vecteur culturel des transformations sociétales, rôle que nous pouvons travailler avec elles en les accompagnant dans leurs métamorphoses.

Périmètre

Les périmètres d'impact de Pixelis sont multiples. À l'échelle de l'agence, son enjeu est un enjeu de cohérence, d'alignement et de cap. C'est celui-ci qui permet à Pixelis d'étendre son influence et son impact de manière indirecte et par le biais de tous ses projets, de tout le travail de ceux qui font Pixelis, à ses partenaires, à ses clients et à l'ensemble de son écosystème.

Au-delà de l'agence, chacun est le porte-étendard d'un ensemble de connaissances et d'un système de valeurs qui permet alliances et coopération avec d'autres acteurs alignés afin de servir des objectifs d'impact communs au cœur d'un écosystème en mode projet.

ZONES CRITIQUES OÙ TRAVAIL ET ENVIRONNEMENT SONT LIÉS

►Zone 1 : Les modalités de pilotage, de gouvernance et la culture. Les liens, les interactions.

Notre première zone d'articulation socio-environnementale est une zone interpersonnelle, culturelle et identitaire pour l'agence. Il s'agit de **rassembler l'ensemble des collaborateurs autour de valeurs communes, de former et de mettre à niveau tout le monde sur les enjeux sociaux et environnementaux afin de pouvoir porter ces enjeux partout, et en particulier chez nos clients**. Vivre une telle culture d'entreprise, également par le biais d'un management coordonné, c'est se doter d'une véritable colonne vertébrale et partager un collectif à impact, au sein duquel nous définissons ou redéfinissons qui nous sommes, et pourquoi nous avançons ensemble.

►Zone 2 : Les façons dont est réalisé le travail au quotidien. Les choix structurels et organisationnels.

La deuxième zone d'articulation socio-environnementale est davantage opérationnelle. Il s'agit de construire ensemble **notre référentiel PermaEntreprise** et nos indicateurs et objectifs d'impact, ceux qui nous permettront d'avancer collectivement vers l'avenir dans un cadre commun, solide, pour prendre en compte et rendre compte. Il s'agit ici de déterminer comment nous avançons ensemble.

Ce référentiel doit permettre de cadrer l'ensemble de l'activité de l'entreprise et de mesurer les modalités et les conséquences de son exploitation dans différents domaines, tels que :

- L'équilibre entre la performance et la robustesse.
- L'impact dans les projets clients.
- Les fonctionnements écosystémiques et la coopération.
- L'excellence créative.
- La gouvernance.
- Le collectif.

►Zone 3 : Les emplois et les postes. Les métiers et les compétences.

Enfin, la troisième zone dans laquelle s'articulent nos enjeux sociaux et environnementaux est celle de la **pérennité**. Il s'agit de constituer un socle de solidité, de stabilité et d'adaptabilité afin de **devenir une véritable entreprise anti-fragile**. Il nous faut travailler notre robustesse en nous remettant en question, en continuant d'expérimenter, et en injectant une partie de la valeur financière et extra-financière générée dans cette robustesse, afin de pouvoir faire face aux crises de rupture qui viennent et d'y survivre.

CHANTIERS POUR AGIR SUR LES ZONES CRITIQUES IDENTIFIÉES

►Chantier 1 : Écrire la constitution de Pixelis comme socle fondamental de valeurs partagées et s'en servir de base pour travailler en coopération écosystémique avec d'autres acteurs alignés.

Rassembler les collaborateurs sous une ombrelle collective et ainsi avancer plus vite ensemble. Formaliser les enjeux économiques, sociaux, environnementaux et éthiques, et faire culture commune de leurs intersections.

Mobiliser dans un premier temps le CoDir, la Présidence et le CSE, puis travailler avec l'ensemble de l'agence sous forme de débats donnant lieu à des retours écrits, puis à optimisation et retravail avant finalisation.

►Chantier 2 : Engager chaque collaborateur dans la transformation de l'agence par un changement de mindset.

Générer de l'adhésion et donner du sens aux collaborateurs pour les motiver et les engager. Expliquer et explorer les points névralgiques de la transformation. Investir les collaborateurs sur des chantiers de transformation pour rendre tout le monde acteur.

Approfondir nos 5 chantiers porteurs déjà initiés (Modèles d'agence ; Métiers & Emploi ; Écosystèmes ; Relation Clientèle ; Brief Créatif) et mobiliser le CSE, nos **PermaLeaders**, et la ligne managériale harmonisée sur les chantiers. Identifier les zones de flou ou de vide à faire bouger et enrichir par l'action, expérimenter en parallèle de la réflexion et du mapping.

►Chantier 3 : Créer les bonnes conditions pour coopérer facilement sans compromis, en alignement avec nos valeurs. Systématiser la coopération pour maximiser l'impact.

Travailler une première couronne au sein du centvingtsept, une deuxième couronne avec des partenaires de confiance, des experts alignés, et les collectifs à impact dont nous faisons partie (GenAct, Regen Ecosystem, Mouvement Impact France, B Lab, la PermaEntreprise, la CEC, etc.), et une troisième couronne en coopération avec nos concurrents (ADC, l'Alliance Irrésistible du Beignet, etc.).

Établir des relations de partenariat co-créateur de valeur et non des relations de prestataire de services. Échanger les expertises et les connaissances pour faire grandir tout le monde. Multiplier les alliances pour squeezer les appels d'offres. Travailler dans un esprit de didactique avec tous nos clients. **Étudier les renoncements** (en refusant des projets, ou en majorant les grilles sur des projets qui ne répondent pas à certains critères).

►Chantier 4 : Injecter une partie de la valeur financière générée dans des opérations de robustesse.

Former des relais de compétences en créant de la redondance binômale par la transmission pour sécuriser les savoir-faire. **Travailler sur du temps long** adaptable plutôt que dans de l'urgence et du court-terme. Diffuser et expliciter les démarches de robustesse par la reconnaissance et la preuve afin de contribuer à l'expansion de l'anti-fragilité et à un changement de mœurs professionnelles. **Profiter de chaque crise pour expérimenter et accélérer la transformation.** Tester à petite échelle entre les crises des prototypes d'alternatives.

►Chantier 5 : Former et mettre à niveau l'ensemble des équipes sur les enjeux climatiques et écologiques.

Comprendre l'urgence du dérèglement climatique, ainsi que la vision agence, et donc sa réponse dans ses activités. Intégrer l'évolution de l'agence et de nos métiers dans cette métamorphose et former la ligne managériale en premier. **Travailler notre propre sobriété dans nos usages**, y compris numériques. **Mesurer nos impacts** et corréler ces mesures à la constitution, aux leviers et principes de design ainsi qu'aux indicateurs PermaEntreprise.

►Chantier 6 : Systématiser la notion d'impact dans tous les projets, toutes les recos, toutes les relations.

Une fois formés, savoir incarner l'agence dans chaque décision. Savoir évoquer ces enjeux et nos réponses au niveau de chaque collaborateur et de chaque interaction. Forcer le sujet de l'impact dans tous les briefs pour continuer de sortir le plus possible du Business as Usual. **Incarner la mission.** Accompagner nos clients vers davantage de contributif, puis vers du régénératif. Bousculer et challenger l'ensemble de nos parties prenantes, les clients en premier, pour secouer les mentalités. Faire émerger les enjeux socio-environnementaux des clients dans les projets à chaque fois.

►Chantier 7 : Construire un management transversal qui irrigue la culture d'entreprise.

Au-delà du management individuel, transmettre les enjeux de l'entreprise à chacun et mettre en rapport métier, rôle et transformation écologique. Former aux enjeux écologiques, réinjecter ces enjeux dans les discours et les projets, travailler une transmission intra-métiers et les évolutions internes de l'entreprise.

STRATÉGIE DE MOBILISATION ET D' ACTIONS

Les moyens de se rassembler pour agir dans une dynamique commune sont nombreux : conscience collective de l'urgence d'agir, management transversal, écosystème puissant et aligné, modes projets à impact, alliances vertueuses. Ce sont ces synergies entre des acteurs divers et complémentaires, travaillant ensemble, qui constitueront une force mobilisatrice et permettront ainsi de designer l'avenir de nos métiers et d'optimiser l'impact réel que nous aurons avec nos clients

SURSAUT DU GROUPE

Il est de plus en plus difficile de se projeter dans un avenir fait de polycrise, et les ruptures à venir seront autrement plus brutales, car moins linéaires, que celles que nous avons connues jusqu'ici. Il devient vital d'apprendre à s'adapter, à adopter des modes d'apprentissage continu qui seront les seuls à nous permettre d'évoluer dans un monde extrêmement fluctuant, dans lequel tout ce qui est trop ancré, trop fixe, trop figé, va s'écrouler.

Il n'appartient qu'à nous de construire des réponses et designer des solutions qui puisent leur essence et leur puissance dans **le collectivisme et la coopération**. Tuons ensemble les mécaniques individualistes, capitalistes, égoïstes, qui consistent à s'en sortir en enfonçant tous ceux qui ne sont pas nous et à créer de la valeur chez nous en la détruisant chez les autres. Nous pouvons gagner énormément de puissance et construire énormément de capacité en travaillant les uns avec les autres dans une direction commune. Nous avons suffisamment de preuves que seules nos croyances ancrées nous maintiennent dans des usages issus d'un monde qui va disparaître, pour laisser place à un avenir que nous construirons ensemble, en incarnant les valeurs que nous voulons voir s'étendre et en expérimentant les modes d'action que nous souhaitons voir se diffuser.

 GROUPE	 SERVICES - MOBILITÉS	 73 500 SALARIÉS	 ILE DE FRANCE	 MONDE	CA 2025 1,5 Md€
		PARTICIPANTS : MEMBRES DE LA DIRECTION REPRÉSENTANTS DU PERSONNEL MEMBRES DE LA DIRECTION ET REPRÉSENTANTS DU PERSONNEL		 • Anne-Laure GOGÉON - Responsable RSE au sein de la filiale RATP Dev • Christelle DECKER - DRH de la filiale RATP Evolution Services • David GUYOT - Directeur Général CSE RATP • Emmanuelle HOCDE - Responsable des relations sociales au sein de la BU Ferrée • Ludvine GAUTHIER - Responsable RH au sein de la Direction SFD	
				• Pierre SAVIN - Responsable relations sociales au sein de la Direction M2E • Sophie CHANTEGAY - Responsable de la filière RH au sein de la Direction des Ressources Humaines • Sophie DESFAUDAIS - Responsable juridique, dialogue social et QVCT au sein de la BU RATP Infrastructures	

Leader de la mobilité durable, le Groupe RATP est le 3^e opérateur mondial de transports urbains. Présent dans 16 pays, il s'appuie sur 73 500 collaborateurs exerçant plus de 270 métiers pour faire voyager chaque jour des millions de personnes. Expert du métro automatique, de l'ingénierie et de l'exploitation des réseaux, il accompagne les villes dans leurs grands défis de mobilité. Innover, connecter, sécuriser : le Groupe RATP construit la ville de demain.

VOTRE VISION DU DIALOGUE SOCIAL ENVIRONNEMENTAL À 10 ANS

Face à l'urgence climatique, le groupe RATP ne se contente pas de s'adapter, il agit. Sa participation à la CEC incarne sa volonté de faire de la transition écologique une priorité politique, collective et concrète, au service de ses salariés, de la mobilité des habitants, de la ville et de la société.

Le Groupe porte la conviction qu'enjeux sociaux et enjeux environnementaux sont indissociables et souhaite tracer la voie d'un dialogue social environnemental audacieux : ouvert, exigeant, capable de relever les défis de l'adaptation, de l'atténuation et de la régénération.

- **Un dialogue éclairé.** Agir efficacement exige de comprendre en profondeur et d'expérimenter. Avec l'appui des données de la CSRD, de formations régulières, le Groupe souhaite doter tous les acteurs du dialogue des clés pour être en mesure de décrypter les enjeux climatiques, d'évaluer leurs impacts et de co-construire des solutions innovantes.
- **Un dialogue élargi.** Convaincu que la transition écologique dépasse les murs de l'entreprise, le Groupe ouvre les portes du dialogue à toutes ses parties prenantes : organisations syndicales, fournisseurs, autorités organisatrices, clients, salariés, au travers d'espaces où chaque voix compte, où chaque idée peut germer, où chaque acteur devient un partenaire de la transition.

- **Un dialogue matriciel.** Avec ses parties prenantes, le Groupe souhaite fabriquer un cadre de dialogue qui relie et fait interagir tous les niveaux de l'entreprise, des orientations stratégiques au dialogue professionnel. Ce cadre permettra de faire de la transition écologique un enjeu à la fois stratégique et opérationnel, nourri en permanence par la réalité du travail quotidien, et de la rendre concrète et actionnable à chaque niveau.
- **Un dialogue incrémental.** La transition climatique est un chemin qui se trace en marchant : on ne peut tout prévoir. Dans un monde où les crises à venir restent en partie inconnues, le dialogue social environnemental doit laisser l'espace nécessaire à l'expérimentation et rester agile, pour pouvoir s'ajuster collectivement quand la situation l'exigera.

CHANTIERS POUR AGIR SUR LES ZONES CRITIQUES IDENTIFIÉES

► Chantier 1 : Un parcours « Convention pour le Climat » RATP.

Dans le cadre de l'**Académie de la transition écologique**, qui a déjà permis de former de nombreux managers et salariés aux enjeux de la Transition Écologique, le Groupe veut activer rapidement **un parcours de formation interne, inspiré de la CEC, pour tous les acteurs du dialogue social**. Ce parcours aurait pour objectif d'éveiller (ou de réveiller) **une prise de conscience** individuelle et collective, de renforcer les **connaissances** des acteurs du dialogue social sur **l'interaction entre enjeux environnementaux et emploi / travail** ; et de les aider à adapter leur fonctionnement au regard des spécificités réglementaires liées à l'environnement.

→ Criticité



► Chantier 2 : Un accord de méthode et le développement d'un dialogue social prenant en compte les enjeux écologiques.

La RATP souhaite engager la négociation d'un **accord de méthode** et aussi, structurer et installer durablement **un dialogue social environnemental (DSE) stratégique, visible et opérationnel**, en agissant à la fois sur la gouvernance, la négociation sociale. Cela doit permettre de placer les enjeux écologiques comme un incontournable des discussions sociales et des accords qui en découlent.

→ Criticité



►Chantier 3 : Des espaces de dialogue complémentaires sur la transition écologique.

En complément du dialogue social, le Groupe souhaite :

- engager un dialogue avec les **parties prenantes** qui contribuent à ses activités, afin de trouver des solutions permettant de réduire l'impact environnemental.
- accompagner ses **managers** afin qu'ils animent un **dialogue dans leur équipe** permettant **d'analyser et de questionner les gestes et pratiques professionnelles quotidiennes sous l'angle de l'empreinte écologique**, et, *in fine*, identifier la contribution des équipes et métiers à la transition écologique.

Le dialogue professionnel et le dialogue social devront s'imbriquer et se nourrir l'un et l'autre.

→Criticité



►Chantier 4 : La prise en compte de critères environnementaux dans tous les dossiers sociaux.

À l'instar des impacts économiques, sociaux et organisationnels, les impacts environnementaux des projets feront l'objet d'une analyse systématique. Cette démarche vise à éclairer le dialogue social, à renforcer la qualité des décisions et à inscrire durablement la transition écologique dans les modes de fonctionnement de l'entreprise. Un travail sera conduit afin de doter les acteurs du dialogue social **d'un référentiel partagé et d'une méthode d'analyse homogène.**

→Criticité



►Chantier 5 : L'intégration progressive d'une dimension environnementale dans les politiques RH.

Un certain nombre **d'accords structurants** arrivant prochainement à terme seront renégociés à partir de l'année 2027 (accords QVCT, GEPP, formation ...). Cette échéance sera l'opportunité de questionner la dimension environnementale de ces textes, à la hauteur des ambitions portées par la RATP. Les dispositifs d'épargne salariale internes à l'entreprise (intéressement, PEE, PERCO, etc.) pourront faire l'objet d'une étude afin d'évaluer puis de challenger, le cas échéant, la dimension environnementale des investissements proposés aux salariés. En parallèle, les politiques RH continueront d'adresser des réponses concrètes aux salariés concernés par le dérèglement climatique (DUERP, plan canicule incluant l'adaptation des conditions de travail, etc...).

→Criticité



►Chantier 6 : Une équipe RH représentative des métiers du Groupe pour garantir la mise en œuvre et la cohérence des chantiers.

Pour porter cette dynamique, **l'équipe de participants à la CEC constituera le point de convergence** des propositions en matière de dialogue social et/ou de politique RH. Cette équipe assurera notamment un rôle de coordination, garant de la cohérence globale des actions envisagées dans ces domaines. Il pourra également s'appuyer sur un conseil d'experts réunissant des personnalités indépendantes, pour éclairer les réflexions et les choix stratégiques.

→Criticité



SURSAUT DU GROUPE

Nous n'avons pas tous vécu le déclic climatique au même moment, ni de la même manière. Il nous a parfois révoltés, sidérés, bousculés, émus. Mais ces émotions ont ouvert un espace : celui du passage à l'action. Elles nous ont permis de **dépasser nos réflexes habituels et d'imaginer autrement ce que le Groupe peut devenir face aux dérèglements climatiques.**

De cette expérience est né un sursaut commun : la transition ne se décrète pas, elle se construit avec celles et ceux qui font le service chaque jour. **Elle suppose d'entrer dans le travail réel, d'en regarder les contraintes, les rythmes, les lieux, les gestes, les coopérations, mais aussi les marges de manœuvre à ouvrir pour faire face à un climat qui change.**

La CEC nous a aussi appris à **dialoguer autrement** : écouter plus largement, croiser les regards, faire émerger des idées nouvelles et tester des façons de faire plus collectives.

En mobilisant ses salariés, ses partenaires et ses territoires, **le Groupe RATP peut entraîner tout un écosystème vers un cap commun** : transformer l'urgence climatique en dynamique collective, au service des voyageurs, du travail et d'une ville plus vivable.

 ENTREPRISE INDÉPENDANTE	 SERVICES AUX ENTREPRISES	 10 SALARIÉS	 ÎLE-DE-FRANCE	 FRANCE	CA < 2M€
			PARTICIPANTS : MEMBRES DE LA DIRECTION REPRÉSENTANTS DU PERSONNEL MEMBRES DE LA DIRECTION ET REPRÉSENTANTS DU PERSONNEL   • Agnès RIVIÈRE - Co-fondateurs • Maxime BALSAT - Co-fondateurs		

L'agence de l'écologie joyeuse pour les CSE !
Nous accompagnons les élu.e.s dans la mise en place d'avantages durables pour leurs collègues, en fonction de leurs envies et pour tous les budgets. Réinventons les Activités Sociales et Culturelles des Comités Sociaux et Économiques pour insuffler l'écologie joyeuse en entreprise !

VOTRE VISION DU DIALOGUE SOCIAL ENVIRONNEMENTAL À 10 ANS

Découpler l'impact des CSE & transformer les loisirs

DÉCOUPLER L'IMPACT DES CSE : Partenaire pionnier des CSE sur les enjeux environnementaux et leurs implications sociales, nous proposons des services innovants **permettant aux élus de s'impliquer pleinement dans la transition**, en mobilisant leur épargne et en accompagnant l'adaptation des conditions de travail de leurs bénéficiaires.

TRANSFORMER LES LOISIRS : Acteur majeur de la transformation des loisirs et du tourisme en France, nous facilitons la transition du secteur vers **un modèle plus sobre et respectueux des écosystèmes en agissant sur l'ensemble de la chaîne de valeur** (CSE et fournisseurs classiques).

PÉRIMÈTRE ORGANISATIONNEL ET ENJEUX ENVIRONNEMENTAUX À TRAITER EN PRIORITÉ

Conséquences environnementales :

En tant qu'agence pour les CSE (Comités Sociaux et Économiques), nous accompagnons la transformation des Activités Sociales & Culturelles gérées par ces instances. Ces activités sont principalement des offres de loisirs à destination des salariés et de leurs familles, et représentent près de 11 milliards d'euros fléchés chaque année en France.

Les enjeux environnementaux concernés sont nombreux, notamment ceux liés au secteur du tourisme : le changement climatique (du fait du transport aérien qui représente environ 25 % des émissions du tourisme) ; la destruction d'espaces naturels et le changement d'occupation des sols (sur-tourisme, construction de complexes hôteliers sur des espaces naturels, etc.) ; la pollution (trajets en voiture dans des espaces sensibles ; loisirs thermiques type safaris ou karting, etc.). Les enjeux liés à la consommation (et la sur-consommation), comme l'extraction intensive des ressources, vont aussi de pair avec les cartes cadeaux et les subventions variées du CSE.

Niveaux d'action

Dès sa création, notre coopérative s'est donnée pour mission de transformer les Activités Sociales & Culturelles pour les rendre compatibles avec la transition écologique. Notre credo est le suivant : chaque euro fléché vers la transition compte. La participation à la CEC nous a permis d'identifier **de nouvelles offres de services afin d'accroître notre impact pour accompagner les CSE, et plus largement les prestataires de loisirs, dans leur transformation.**

ZONES CRITIQUES OÙ TRAVAIL ET ENVIRONNEMENT SONT LIÉS

► Zone 1 : Culture et pilotage.

Le CSE a des budgets à sa disposition (subvention ASC et Fonctionnement) doublés d'un pouvoir d'agrégation pour des commandes collectives. Ces budgets sont perçus comme de l'argent qui appartient aux salarié(e)s, à redistribuer collectivement. La quête de sens vient dans un second temps. D'autant plus que les élu(e)s CSE doivent « plaire » pour conserver leur mandat aux prochaines élections professionnelles.

La première zone critique est donc **la perception que les budgets des CSE et la légitimité des actions doivent être au service du collectif**. Le CSE est attendu sur le pouvoir d'achat et le « coup de pouce financier » au bénéfice des salariés ; ces attentes entrent en tension avec certains choix d'élus(e)s visant à favoriser la transition écologique (ex : promouvoir les séjours en train, le made in France, la seconde main...).

► Zone 2 : Compétences.

La plupart des élus CSE n'ont pas conscience des conséquences de leurs offres sur l'environnement. Ils ne sont pas formés sur le sujet et n'ont pas d'outils pour piloter leurs impacts (CO2eq, empreinte eau, usage des sols pour le tourisme). D'autant plus qu'ils font face à l'éco-blanchiment des prestataires de loisirs conventionnels (ex : les agences de voyages qui vantent un séjour « engagé » alors qu'il s'agit d'un long-courrier).

Le pilotage de ces impacts est un pré-requis pour prendre des décisions éclairées. **Les élu.e.s CSE ont donc besoin d'être accompagnés pour s'acculturer aux enjeux environnementaux et mettre en place des outils de mesure, afin d'améliorer la gestion de leur budget et enrichir le dialogue social.**

► Zone 3 : Liens et interactions.

La désirabilité des offres de loisirs alternatives - en phase avec la transition - pose question. Beaucoup de CSE témoignent de leur difficulté à trouver un écho positif auprès de leurs bénéficiaires. A titre d'exemple, les week-ends à New-York rencontrent un succès magistral, alors que les séjours de vélo-tourisme sont souvent annulés faute d'inscrits ; les cartes cadeaux d'enseignes alternatives (ex : seconde main, made in France) sont rarement choisies face aux cartes cadeaux conventionnelles des grandes enseignes (vaste choix, peu cher, made in China). La transformation des CSE peut difficilement avoir lieu sans s'assurer que les bénéficiaires y trouvent leur compte et les désirent.

CHANTIERS POUR AGIR SUR LES ZONES CRITIQUES IDENTIFIÉES

►Chantier 1 : Développer une nouvelle offre à destination des prestataires CSE Classiques (non engagés dans la transition).

En tant que société à mission, nous travaillons exclusivement avec des acteurs engagés (agences de voyages en train, fabricants de produits locaux, animateurs d'ateliers engagés, etc.). Ce réseau fait notre force et notre ADN. En revanche, la grande majorité des montants dépensés aujourd'hui par les CSE passent aujourd'hui par des prestataires conventionnels (agences de voyages, émetteurs de cartes cadeaux, parcs de loisirs...) avec lesquels nous n'avons pas créé de liens. Un premier chantier est donc de **contacter ces prestataires conventionnels, aujourd'hui ignorés par Représente.org alors qu'ils constituent la part majeure du secteur, pour leur proposer des missions de conseil en décarbonation**, les accompagner à revoir leur catalogue et/ou à mettre en place des modules d'affichage carbone pour les utilisateurs.

Objectifs d'impact mesurables/marqueurs de la transformation :

- 2 Prestataires CSE Classiques accompagnés en 2026, puis 5 en 2027.
- Mise en place d'une feuille de route climatique chez chaque prestataire. 20 % de leur catalogue revisité.

►Chantier 2 : Lancer une offre d'épargne régénérative dédiée aux CSE.

Beaucoup de CSE ont des montants importants d'épargne (jusqu'à plusieurs millions) qui « dorment » sur des comptes courants ou des placements financiers conventionnels. Ces sommes constituent un levier important pour permettre au CSE de contribuer à la restauration des écosystèmes. Nous souhaitons mobiliser cette épargne grâce à un placement financier adapté aux besoins des CSE (liquidité, sécurité, transparence).

Conjointement avec des acteurs de la finance solidaire, cette offre permettra aux CSE de **financer des causes à la fois sociales et environnementales sur le territoire national**, comme, par exemple, l'installation de jeunes agriculteurs en agriculture biologique, la rénovation d'écoles ou de logements sociaux. Grâce à des animations conjointes dédiées aux bénéficiaires (ex : conférences, ventes), le CSE pourra aussi faire de ce placement un vecteur de mobilisation et de sensibilisation des bénéficiaires.

Concrètement, notre chantier consiste à réaliser une étude de faisabilité d'une offre épargne pour CSE : rencontre de 3 partenaires financiers et solliciter l'avis de 5 CSE type et potentiellement investisseurs.

Objectifs d'impact mesurables/marqueurs de la transformation :

- Lancer en 2027 (T1) cette offre novatrice.
- Collecter 5 M€ sur l'année 2027.

►Chantier 3 : Lancement d'une expertise « Adaptation ».

Représente.org se propose de développer des **offres (expertises, conseil, partenariats) autour de l'adaptation des conditions de travail, et plus largement des conditions de vie des bénéficiaires, aux vagues de canicule**. Les modalités restent à définir, mais pourraient par exemple prendre la forme d'une « Consultation fortes chaleurs » - une expertise visant à qualifier les besoins et difficultés des salariés face aux fortes chaleurs avec enquête-consultation suivie de recommandations pour le dialogue social et les Activités Sociales et Culturelles.

Une formation « fortes chaleurs et adaptation » pour les élus et notamment le CSCT pourrait aussi être organisée ainsi que des ateliers pour définir un plan d'action sur ce thème.

Cette nouvelle expertise permettrait de **toucher des publics aujourd'hui moins concernés par nos offres**, notamment les CSE ayant peu de budget pour les œuvres sociales (beaucoup de personnels non cadres, faibles salaires et/ou sur le terrain par exemple). Cela permettrait aussi au CSE de s'engager sur les sujets climatiques à travers le prisme des conditions de travail.

Objectifs d'impact mesurables/marqueurs de la transformation :

- Lancer cette offre novatrice au plus tard en 2027 (T1).
- 5 Enquêtes réalisées d'ici fin 2028.

STRATÉGIE DE MOBILISATION ET D' ACTIONS

Pour mener à bien nos chantiers, nous devons mettre en place les actions suivantes :

- Continuer de former nos équipes aux avancées scientifiques et aux états de l'art des solutions.
- Continuer de former et outiller nos équipes pour accroître notre polyvalence.
- Continuer à recruter pour absorber la charge de travail liées aux nouveaux chantiers.
- Densifier les échanges avec notre écosystème, y compris nos concurrents, pour accélérer leur transformation.
- Capitaliser sur les relations tissées avec nos clients existants (CSE) avec lesquels lancer les offres innovations.

SURSAUT DU GROUPE

Engagés dans la transition écologique, qui est le cœur de métier de l'entreprise, les membres de Représente.org ont toutefois eu un sursaut net sur l'étendue des compétences scientifiques et techniques à mobiliser pour continuer de servir au mieux les CSE. Une fine connaissance des mécanismes de l'effet de serre doit ainsi être **complétée avec des réflexions encore plus larges sur d'autres volets de la transition, comme par exemple l'usage des ressources (disponibilité des métaux)** pour cette dernière. Les interventions de scientifiques de haut vol lors de la CEC ont été autant de piqures de rappel pour continuer à affiner le savoir des membres de la coopérative.

La réflexion collective approfondie sur la **robustesse** au sein de notre organisation de 10 personnes a abouti sur **la mise en place rapide de certains principes : redondance et sous optimisation volontaire pour encaisser des chocs notamment**.

 UNE FILIALE	 SERVICES - TECHNOLOGIE / NUMÉRIQUE / INFORMATIQUE	 1500 SALARIÉS	 ILE DE FRANCE	 MONDE	CA ENTRE 51M ET 1,5 MRDS €
			PARTICIPANTS : MEMBRES DE LA DIRECTION REPRÉSENTANTS DU PERSONNEL MEMBRES DE LA DIRECTION ET REPRÉSENTANTS DU PERSONNEL		
			 • Aline HEULLAND - Solution Engineer & élue titulaire CSE • Mathieu GEFFRIER - Directeur des Affaires Sociales Institutionnelles		

Salesforce est une entreprise technologique américaine spécialisée dans les solutions de gestion de la relation client (CRM).

Elle propose une plateforme cloud qui permet aux entreprises de centraliser et automatiser leurs ventes, leur marketing, leur service client, le déploiement d'agents IA, la collaboration et d'autres processus métiers. Grâce à ses agents, ses outils innovants et personnalisables, Salesforce aide les organisations à mieux comprendre et fidéliser leurs clients tout en améliorant leur efficacité opérationnelle.

PÉRIMÈTRE ORGANISATIONNEL ET ENJEUX ENVIRONNEMENTAUX À TRAITER EN PRIORITÉ

Conséquences environnementales :

Bien que son impact direct semble immatériel, Salesforce a conscience de son impact environnemental : cette prise de conscience a conduit à l'ajout de la « durabilité » (sustainability) dans les valeurs principales de l'organisation pour en faire un pilier revendiqué de son fonctionnement quotidien. Les principaux enjeux sont ceux du changement climatique et de la surexploitation des ressources naturelles. L'enjeu dépasse le cadre de l'organisation en elle-même mais inclut également ses relations avec ses clients, fournisseurs et l'ensemble des écosystèmes associés.

Périmètre

Salesforce France est une filiale commerciale d'un groupe US de la Tech, centralisé et matriciel, dont le centre de décision et d'exécution est en Californie.

Il permet de rendre opérationnels, à l'échelle locale, des engagements groupe souvent formulés de manière globale et descendante.

ZONES CRITIQUES OÙ TRAVAIL ET ENVIRONNEMENT SONT LIÉS

►Zone 1 : Les modalités de pilotage, de gouvernance et la culture.

Les enjeux environnementaux dans un groupe international comme le nôtre interrogent les modalités de pilotage et de gouvernance. Dans quelle mesure le dialogue social local est-il en mesure de peser sur les orientations souvent définies de manière globale et descendante — que ce soit dans le choix des prestataires et de leur déclinaison opérationnelle.

►Zone 2 : Les métiers et les compétences.

La transition écologique et le développement de l'intelligence artificielle transforment en profondeur les métiers et les compétences attendues des salariés chez Salesforce France, il faut interroger la transformation de leur quotidien, sur les populations commerciales ou de R&D dans la compréhension de l'impact de l'IA dans l'exécution de leurs tâches et la place que prends l'IA dans une journée.

VOTRE VISION DU DIALOGUE SOCIAL ENVIRONNEMENTAL À 10 ANS

Notre vision du DSE s'est forgée dans un contexte très spécifique et est le fruit d'une rencontre.

Notre contexte est celui de la filiale commerciale France d'une entreprise US de la Tech, qui vit une période de dialogue social dégradé et judiciarisé.

Le DSE nous est apparu comme étant une « voie de passage » permettant de créer un espoir vers ce que devrait être le dialogue social avec l'avènement de la prochaine mandature :

- Une reconnaissance partagée du fait syndical dans l'entreprise comme levier d'accompagnement du changement.
- Davantage de partage et d'écoute réciproque, une volonté commune d'avancer sur des sujets clés à l'échelle de la filiale vs stratégies globales.
- Une prise de conscience partagée de la difficulté à aligner les enjeux et les temporalités des changements liés à la fin du mois, la fin du mandat et la fin du monde.

Il faut de la patience, de la résilience et beaucoup d'humilité pour définir un ASE qui soit réaliste et acceptable pour tous sans manquer d'ambition de transformation à notre échelle, étant entendu que le DSE sera incontournable demain en embarquant toutes les parties prenantes.

CHANTIERS POUR AGIR SUR LES ZONES CRITIQUES IDENTIFIÉES

► Chantier 1 : Agir sur l'empreinte territoriale de notre filiale.

Nous souhaitons que le CSE puisse agir avec la direction sur l'empreinte territoriale de notre filiale Salesforce France. Pour cela, nous allons questionner les sujets d'atténuation et celle d'adaptation.

Par un accord de méthode de Transition écologique, nous souhaitons établir une gouvernance France au niveau des choix de prestataires sur nos différentes actions (bâtiment/ événements/ vie de l'entreprise)

Par empreinte territoriale on entend aussi la vie des salariés et la responsabilité employeur, il s'agit donc de définir un plan de sécurité environnementale : prendre en compte les scénarios de grand froid ou de température élevée et leurs impacts pour les salariés

Ce chantier passera notamment par l'intégration dans le DUERP des risques environnementaux, par le déclenchement d'un diagnostic partagé sur les transformations du travail liées aux enjeux environnementaux, et par la négociation d'un accord QVCT intégrant les enjeux environnementaux (sécurité/santé, sens du travail, qualité du travail...).

→ Criticité



► Chantier 2 : Structurer l'accompagnement du développement de l'Intelligence Artificielle.

- Sensibiliser largement sur l'impact environnemental de l'IA et l'éthique de ses usages, à la fois dans l'usage individuel et dans ce qu'on pousse nos clients à faire.
- Accompagner le développement des compétences en explicitant, en fonction de chaque famille de postes, quelles IAs est mise à disposition, qu'est ce que ça apporte pour quels usages dans la transformation des métiers?
- Créer une gouvernance autour des usages, entre élus/direction mais aussi coté salariés/management vis à vis des outils mis à disposition, pouvoir remonter aux porteurs de projets les retours / besoin / utilité des Agents et outils d'IA
- Définir une charte IA, signée par les salariés Français
- Travailler sur un accord de méthode, pour définir le cadre de consultation du CSE en cas de nouveaux sujets IA, avec la prise en compte de l'impact environnemental dans cette partie aussi
- Travailler les options d'accord de branche syntec.

→ Criticité



► Chantier 3 : Négocier de nouveaux accords intégrant des dimensions environnementales.

Travailler sur une base d'accord réalisable à court/moyen terme

Sur la mobilité Durable :

- Engager et récompenser les vélotafeurs
- Sensibiliser sur les moyens de mobilité
- Etablir un plan de mobilité durable

Sur l'épargne salariale :

- Travailler avec Reclaim Finance pour choisir un autre prestataire d'épargne
- Sensibiliser sur les plans mis à disposition

→ Criticité



► Chantier 4 : Identifier et développer les compétences pour demain.

Travailler sur l'adaptation autour des compétences pour répondre aux enjeux environnementaux.

Établir la cartographie des métiers, les familles de postes et les trajectoires de transformation possibles pour définir une priorité en fonction de critères environnementaux.

→ Criticité



CHANTIERS SPÉCIFIQUES LIÉS AU DIALOGUE SOCIAL

► Chantier 1 : Refonder le dialogue social et le dialogue professionnel via la formation.

Un dialogue social capable d'articuler transition environnementale et enjeux sociaux suppose une culture commune, partagée par l'ensemble de ses acteurs — élus comme direction.

Un premier objectif est de recréer du collectif entre les représentants du personnel d'une part, et avec la Direction d'autre part, par le biais de formations engagées et communes à toutes les parties prenantes.

La formation est le levier principal à mobiliser, en établissant un plan de développement des compétences co-construit

- Des objectif d'impacts mesurables ont été définis :
- 100% des collaborateurs de la filiale formés à un socle de durabilité et au numérique responsable d'ici 2028
- 100% des élus du CSE formés spécifiquement à l'analyse environnementale des décisions de l'entreprise
- Les formations (Fresque du Numérique, limites planétaires) deviennent obligatoires et sont inscrites au plan de développement des compétences. Dès l'onboarding des nouveaux salariés, une demi-journée de sensibilisation obligatoire est prévue dans les séminaires d'intégration
- Montée en compétence des élus : financement d'un congé de formation économique, sociale et environnementale (CFESE) renforcé (ajout de jours de formations sur les sujets environnementaux pour les élus du CSE et les interlocuteurs RH), afin qu'ils puissent auditer la stratégie de l'entreprise avec acuité.

→ Criticité



STRATÉGIE DE MOBILISATION ET D' ACTIONS

La première stratégie est de continuer à se former et de le faire ensemble Direction et IRP. Ces formations sont étendues à l'ensemble des salariés. L'objectif est de poser les fondamentaux d'un socle de connaissance commun, de développer une vision partagée, une meilleure expertise, d'assurer une légitimité sur ces sujets afin d'expliquer et embarquer les parties prenantes sur l'urgence des enjeux.

La deuxième, c'est de pouvoir embarquer les salariés par site, voire par catégories professionnelles (afin d'avoir des salariés alliés/ porteurs de voix).

La troisième, c'est de positionner les enjeux environnementaux comme ponts entre la direction et les OS pour un meilleur dialogue social, pour poser une ambition d'accord et de sujets de discussion.

SURSAUT DU GROUPE

Nous avons pris conscience que la transition écologique d'une filiale tech américaine ne peut pas se résumer à l'application descendante des directives du siège.

En France, le véritable moteur de l'engagement se trouve dans le Dialogue Social Environnemental.

L'urgence climatique nécessite d'embarquer l'ensemble du corps social, et notre force réside dans le dialogue non-partisan. Le sursaut, c'est de comprendre que la DRH et le CSE ne sont plus seulement des instances de réclamation, mais les co-acteurs indispensables pour infuser la durabilité au cœur des conditions de travail de nos salariés, de notre modèle de performance et de notre culture d'entreprise dans un contexte où l'IA prend de plus en plus de place.

 GROUPE	 SERVICES AUX ENTREPRISES	 900 SALARIÉS	 ILE DE FRANCE	 FRANCE	CA ENTRE 51M ET 1,5 MRDS €
			PARTICIPANTS : MEMBRES DE LA DIRECTION REPRÉSENTANTS DU PERSONNEL MEMBRES DE LA DIRECTION ET REPRÉSENTANTS DU PERSONNEL  • Pascal QUERU - Consultant • Patrick LOIRE - Associé • Sylvain ZUBER - Directeur Régional Ouest Associé		

Le Groupe ALPHA conseille et met en mouvement les entreprises et les acteurs publics sur des thématiques économiques, sociales et environnementales au plus près des territoires. Il intervient de l'expertise à l'analyse financière, de l'audit au conseil RH, en passant, entre autres, par l'accompagnement aux transformations ou le management par les singularités. Les missions du Groupe visent à concilier les divergences, à faire en sorte que les parties prenantes de l'organisation, internes et externes, dialoguent pour arriver à des compromis négociés. Pour que les enjeux de performance économique et financière soient plus que jamais en phase avec les enjeux humains, sociaux, professionnels.

VOTRE VISION DU DIALOGUE SOCIAL ENVIRONNEMENTAL À 10 ANS

La transition environnementale est par nature et par conviction un sujet au cœur de ce qu'est SECAFI. La transition juste résonne fortement avec nos valeurs et la capacité à rendre les représentants du personnel acteurs des transformations de l'entreprise... C'est ce qu'on est et ce qu'on fait depuis maintenant 40 ans.

Cette vision repose sur 3 dimensions :

- Par notre réseau, nos communications et nos actions, nous souhaitons contribuer à **dynamiser l'écosystème du dialogue social sur les sujets environnementaux** : parler, sensibiliser, faire bouger les acteurs en profondeur sur les sujets de la transition, partout où on le peut, avec toutes les personnes que l'on peut rencontrer (organisations syndicales, directions d'entreprise, institutions publiques ou privées)
- **Transformer et consolider nos apports en conseil et en expertise sur les enjeux environnementaux de nos clients**, afin de contribuer à porter un dialogue social exigeant et pragmatique sur ces sujets : avoir à disposition des experts pointus et une communauté des consultants suffisamment aguerrie pour accompagner le changement chez nos partenaires
- Faire continuellement **évoluer nos pratiques professionnelles** (réduire les déplacements et notamment ceux coûteux en carbone comme l'avion et la voiture, réduire l'impact de nos locaux -surfaces, consommation énergétique-, achats informatiques responsables - remplacement le moins fréquent possible du matériel) pour qu'elles soient **respectueuses des enjeux environnementaux**.

PÉRIMÈTRE ORGANISATIONNEL ET ENJEUX ENVIRONNEMENTAUX À TRAITER EN PRIORITÉ

Le groupe Alpha pose le changement climatique et la transition environnementale comme priorité à deux niveaux.

D'une part, de par **l'impact environnemental de notre propre organisation**, nos déplacements, nos locaux, nos achats.

Et, d'autre part, via nos missions de conseil : la volonté du groupe **d'accompagner ses clients dans un mouvement de transition juste** fait pleinement partie de nos priorités stratégiques depuis plusieurs années. Au sein de la branche SECAFI, nous accompagnons les représentants du personnel pour donner toute leur place aux enjeux environnementaux dans le dialogue social, et nous développons, pour ce faire, des expertises et des contenus dédiés (méthodologies d'analyse spécifiques, par exemple l'analyse critique des reporting CSRD).

Ce que nous constatons aujourd'hui, c'est que notre ambition doit monter d'un cran, à la fois vis à vis de notre organisation mais aussi pour nos clients.

Car, passé l'enthousiasme initial que peuvent susciter les projets liés à la transition écologique, le soufflet semble retomber.

En interne, cela implique donc de pousser plus loin nos politiques de déplacement et de bureaux, qui constituent le plus gros de notre empreinte carbone et donc d'amener des choix organisationnels en adéquation avec cet objectif.

Enfin, du côté des clients, la frustration est aussi, pour nous, particulièrement forte. Si nos clients ont largement été réceptifs aux premières pierres de la sensibilisation sur la nécessité de prendre le virage de cette révolution écologique, nous devons maintenant **trouver les bons leviers afin de l'ancrer de manière pérenne dans les stratégies d'entreprise et organisationnelle**. Nous sommes convaincus que l'un de ses leviers doit être le dialogue social.

ZONES CRITIQUES OÙ TRAVAIL ET ENVIRONNEMENT SONT LIÉS

►Zone 1 : Les choix structurels et organisationnels.

Tant le développement des sujets RSE pour nos clients que nos propres évolutions de pratiques peuvent nécessiter de repenser certains choix d'organisation. En l'occurrence, il s'agirait, d'une part, d'accélérer les révisions de l'allocation des clients pour gagner en **proximité géographique afin de limiter le volume de déplacements** et, d'autre part, **de repenser notre expertise sociale et RSE en partant du réel**, afin de gagner en impact et de maximiser nos chances de succès.

►Zone 2 : Les métiers et les compétences.

Pour mieux accompagner nos clients sur leurs sujets de transition, nous devons nous renforcer sur les deux jambes qui constituent notre métier, **soit l'expertise sur la transition écologique** d'une part mais aussi la capacité à créer des environnements de dialogue social exigeants, où **l'écoute et la confiance mutuelle sont propices à l'avènement d'une feuille de route commune**.

L'accompagnement sur ces sujets va exiger de nous une capacité à être pointus sur les deux aspects, avec une multiplicité d'expertises métiers différentes à mobiliser sur les sujets de transition (économiques, stratégiques, organisationnels, RH, sujets purement RSE), et donc à renforcer nos équipes avec des profils multi-casquettes et fortement armés à la conduite du changement. Pour assurer le succès avec nos clients, ces nouvelles ressources devront être capables de créer la confiance, d'appréhender toutes les dimensions métiers, et d'aller mobiliser les bons experts techniques sur les différents sujets.

Il s'agit d'un **chantier transversal de GEPP interne à construire avec les équipes du développement RH**.

►Zone 3 : Les modalités de pilotage, de gouvernance et la culture.

Aller plus loin dans l'exemplarité de nos propres pratiques -objectif de passer de 4,3 tonnes de CO2 en 2024 à **2,3 tonnes par salarié en 2030**- aura un impact sur les conditions de travail des salariés du groupe. Dès lors, afin d'embarquer le corps social, nous devons **structurer notre dialogue social, afin de s'aligner ensemble sur les objectifs, moyens et compromis à faire**.

Notre conviction est que pour que les actions dans cette voie soient pérennes, il faut qu'elles soient conçues, pensées, débattues et appliquées par les acteurs de l'entreprise et au plus proche du travail réel : la direction du groupe, les représentants des salariés, et la communauté des salariés au sens large.

Nos deux CSE peuvent également être des espaces de discussion, de débat et de construction de compromis au long cours.

CHANTIERS POUR AGIR SUR LES ZONES CRITIQUES IDENTIFIÉES

►Chantier 1 : Développer notre force d'influence sur les enjeux socio-environnementaux.

Faire du groupe Alpha un des **membres fondateurs de la Fabrique du Dialogue Social Environnemental**, consortium qui vise à faire vivre dans la durée le parcours DSE dont nous venons de vivre la première version.

L'objectif est de faire vivre cette matière du dialogue social environnemental, entretenir et **pousser son ambition**, et aider les acteurs à trouver leurs moyens d'action. Notre rôle dans cette perspective sera notamment de contribuer fortement sur le recrutement de nouveaux participants, ainsi que sur l'animation de certains contenus.

Notre participation à ce consortium nous anime pour deux raisons. D'abord, parce que nous croyons profondément que toute action qui peut **renforcer et diffuser l'implication du dialogue social sur les enjeux environnementaux** correspond à ce que nous sommes et à ce que nous faisons, et même à ce que nous devons faire.

Ensuite, parce que participer à ce consortium pourra nous permettre de rester très connectés à la « pointe » des représentants du personnel et directions mobilisés et engagés sur le sujet. Nous voulons être aux côtés de ceux qui innoveront et construisent en avance, afin de pouvoir apprendre et diffuser plus largement par la suite.

→ Criticité



►Chantier 2 : Créer une expertise à la croisée des enjeux stratégiques, sociaux, économiques et environnementaux.

Nous souhaitons créer une connexion forte avec des acteurs du dialogue social en pointe sur ces sujets au sein de leur organisation, afin de capitaliser et **d'apprendre avec eux sur les meilleures pratiques et les besoins les plus avancés**, pour pouvoir les diffuser plus rapidement auprès de nos clients.

Pour cela, nous nous appuyons sur la participation à la Fabrique du Dialogue Social Environnemental décrite ci-dessus ainsi que sur la capacité de diffusion du réseau RSE auprès de notre communauté de consultants, des pratiques et réflexions « captées » sur le sujet via des temps de formation et des temps collectifs d'échange et de partage.

En sus, notre objectif est de créer une expertise à la croisée des enjeux **stratégiques, sociaux, économiques et environnementaux** afin d'assurer le succès de la transition de nos clients, toujours en utilisant le levier du dialogue social et en partant du travail réel ainsi que de la parole des salariés sur les questions environnementales.

Pour cela, nous analyserons **le nombre de missions portant de manière significative sur les enjeux liés à la transition**.

→ Criticité



CHANTIERS SPÉCIFIQUES LIÉS AU DIALOGUE SOCIAL

►Chantier 1 : Expérimentation d'un dispositif innovant au titre du dialogue social de l'entreprise à visée régénérative.

Nous souhaitons donner plus de poids et de matérialité aux enjeux environnementaux au sein du dialogue social du groupe Alpha en créant une commission dédiée aux sujets environnementaux au sein des deux CSE du groupe.

Afin de porter cela, nous souhaiterions que les CSE du Groupe Alpha (DRH et représentants du personnel) puissent participer à la prochaine session du parcours Dialogue Social et Environnemental. Cela nous permettra de structurer une ambition et des plans d'actions communs.

Enfin, en miroir, organiser un séminaire des associés du Groupe de sensibilisation et de mise en action sur nos enjeux environnementaux nous paraît également indispensable pour converger vers cette ambition commune.

→ Criticité



STRATÉGIE DE MOBILISATION ET D' ACTIONS

Notre objectif est de structurer et de faire vivre une organisation interne en « task force » permettant une action de **recrutement efficace au bénéfice du prochain parcours**.

Également de continuer **l'intégration forte de notre réseau de consultants RSE au contact du parcours V2**, tout comme nos CSE.

Enfin, formaliser des échanges avec les différents acteurs du dialogue social du groupe pour **identifier les freins et les accélérateurs** pouvant amener à la participation du CSE au prochain parcours et à la création des commissions environnement pré-citées.

SURSAUT DU GROUPE

Ce parcours, comme la plupart des expériences marquantes, a été fait de rencontres. Rencontre entre nous 3, représentants du groupe Alpha mais ne partageant que peu d'expériences de travail en commun. Rencontre avec les membres de notre camp de base, d'horizons très variés, mais avec une joie de se retrouver et une exigence sur le fond qui nous a rassemblé.

Et rencontre enfin avec les participants et intervenants du parcours : une très grande diversité de profils, d'organisations, de moyens d'action, mais une **ambition environnementale commune qui s'est créée, un vertige commun et fédérateur sur le « qu'est ce qu'on fait », une propension au partage, à la co-construction et à l'action qui fait beaucoup de bien**.

 GROUPE DE L'ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE	 SERVICES AUX ENTREPRISES	 450 SALARIÉS	 FRANCE ET EUROPE	 EUROPE	CA ENTRE 51M€ ET 1,5MDS€
			PARTICIPANTS : MEMBRES DE LA DIRECTION REPRÉSENTANTS DU PERSONNEL MEMBRES DE LA DIRECTION ET REPRÉSENTANTS DU PERSONNEL  • Aurore DUFFAU - Consultante, spécialiste Dialogue social et environnemental • Raphaëlle MICHELOT - Consultante, spécialiste Dialogue social et environnemental		

Depuis plus de 55 ans, Syndex est aux côtés des représentant-es du personnel. Cabinet d'expertise indépendant, Syndex conseille et accompagne les CSE et les organisations syndicales dans toutes leurs missions : comprendre, négocier, agir. Il met chaque jour son expertise économique, sociale, environnementale et SSCT au service du dialogue social.

Le cabinet d'expertise est implanté sur tout le territoire français, avec 19 sites en France, dont 2 en Outre-mer, et 8 en Europe, ce qui lui permet d'être présent au plus près des équipes. Il réunit aujourd'hui 440 salarié-es. Fidèle à ses valeurs démocratiques, chaque membre de Syndex participe aux décisions et élit ses dirigeant-es. Depuis 2011, Syndex est une Scop, confirmant son ancrage dans l'économie sociale et solidaire.

PÉRIMÈTRE ORGANISATIONNEL ET ENJEUX ENVIRONNEMENTAUX À TRAITER EN PRIORITÉ

Conséquences environnementales :

En tant qu'expert, nous intervenons auprès des comités sociaux et économiques (CSE) et des organisations syndicales pour **les accompagner notamment sur les enjeux de transition écologique juste**. Au sein de leurs entreprises, les niveaux d'impacts environnementaux sont variables mais le changement climatique constitue un enjeu matériel pour la quasi-totalité d'entre elles. Nous observons également, de manière récurrente, d'autres enjeux environnementaux significatifs, tels que la pression exercée sur les ressources naturelles, les différentes formes de pollution ou encore l'utilisation de l'eau douce. Ces enjeux environnementaux viennent peser sur les modèles économiques et sociaux. L'objectif d'une transition écologique juste que nous poursuivons est de garantir une durabilité économique, sociale et environnementale.

Parallèlement, notre propre activité de conseil et d'expertise génère des impacts environnementaux, notamment en matière d'émissions de gaz à effet de serre. Consciente de cette responsabilité, notre SCOP (coopérative de salariés) s'est engagée à **réduire son empreinte environnementale, en cohérence avec les objectifs nationaux de neutralité climatique**.

Périmètre

Élargissement de notre offre et poursuite de notre transformation interne

A l'externe, nous continuerons d'exercer notre pouvoir d'influence auprès des acteurs du dialogue social sur les enjeux environnementaux en **consolidant et/ou élargissant notre offre RSE, Environnement, Climat et transition juste** (au sein de nos missions d'accompagnement, nos expertises, nos conseils, nos formations...)

En interne et pour l'ensemble de notre organisation, nous poursuivrons notre ambition de diminuer notre impact environnemental, de formaliser et déployer opérationnellement notre politique RSE, et de consolider un espace démocratique de Syndex intégrant les enjeux environnementaux.

ZONES CRITIQUES OÙ TRAVAIL ET ENVIRONNEMENT SONT LIÉS

►Zone 1 : Métiers et compétences.

À ce jour, tout nouvel expert Syndex suit un parcours de formation intégrant les enjeux environnementaux au sein du dialogue social. En complément, des formations d'approfondissement portant sur la RSE, l'environnement et le climat sont proposées aux salariés expérimentés.

Une équipe ressources DD-RSE, soutenue par un réseau de correspondants territoriaux, outille les salariés dans leur activité, par un processus de recherche et développement et de capitalisation permanente.

L'enjeu est de continuer à renforcer l'appropriation et la mobilisation de l'ensemble des salariés sur la transition écologique juste.

►Zone 2 : Modalités de pilotage, de gouvernance et la culture.

Depuis la précédente Assemblée Générale de salariés, Syndex s'est engagé à contribuer au respect des objectifs de l'Accord de Paris.

Pour ce faire, un bilan carbone a été réalisé et un groupe de travail mis en place.

Ce dernier a fait des préconisations en ciblant les principaux postes d'émissions de gaz à effet de serre. Leur matérialité a été confirmée lors de la conduite de notre analyse de double matérialité qui a mobilisé parties prenantes internes (dont CSE) et externes (dont organisations syndicales).

Ces préconisations ont fait l'objet de larges débats internes, en cohérence avec notre organisation démocratique.

L'enjeu actuel est d'**opérationnaliser la dimension environnementale de notre RSE**, les ambitions sociales et démocratiques étant déjà ancrées dans notre fonctionnement.

VOTRE VISION DU DIALOGUE SOCIAL ENVIRONNEMENTAL À 10 ANS

Syndex, l'expert du dialogue social et environnemental.

Notre coopérative, fondée sur des principes démocratiques, poursuit son engagement en faveur d'une économie plus durable et plus juste, en s'appuyant sur un dialogue social et environnemental structurant, tant en interne qu'auprès de ses parties prenantes externes.

En externe, nous sommes devenus la **référence sur les enjeux de transition juste**. Nous accompagnons et outillons nos mandants -élus de CSE et organisations syndicales- pour la transformation de leurs entreprises sur les enjeux de durabilité et de résilience, en articulant économique, social et environnemental.

En interne, notre organisation démocratique a opérationnalisé dans ses processus de décision et de vote, **le respect d'un plafond environnemental**, apprécié à différentes échelles géographiques. Des objectifs, indicateurs et plans d'action sont déclinés afin de favoriser une prise de décision éclairée et responsable.

CHANTIERS POUR AGIR SUR LES ZONES CRITIQUES IDENTIFIÉES

STRATÉGIE DE MOBILISATION ET D' ACTIONS

► Chantier 1 : Réaffirmer la priorité stratégique environnementale de Syndex.

Réaffirmer la priorité stratégique environnementale de Syndex lors de l'Assemblée générale des salariés d'avril 2027 via des actions de lobbying interne : actions de communication interne, espaces de discussions, propositions d'amendements..., afin de soutenir à la fois notre influence externe et notre démarche interne.

Objectifs d'impact mesurables / Marqueurs de la transformation :

- Mention des enjeux environnementaux dans la feuille de route finale du prochain mandat de Direction,
- Des propositions d'action faites par les salariés (amendements) pour développer la prise en compte des enjeux environnementaux (internes ou externes) dans le mandat de Direction.

→ Criticité



► Chantier 2 : Poursuivre l'acculturation et l'engagement des équipes (interne et externe).

Les temps démocratiques internes à Syndex (Assemblée générale, journées dédiées, réunions de groupe, CSE) constituent des espaces privilégiés pour expérimenter de nouveaux formats de sensibilisation des collaborateurs.

À ce titre, des expériences dites « immersives » (visites de sensibilisation, Bus 50°) et des conférences inspirantes et engagées sont à organiser. L'objectif est de poursuivre la mise en mouvement des salariés vers ces sujets, pour ensuite qu'ils se forment et s'outillent encore davantage sur mission, et qu'ils continuent à contribuer à l'engagement environnemental de Syndex.

Objectifs d'impact mesurables / Marqueurs de la transformation :

- Nombre d'événements réalisés,
- Nombre de salariés formés sur les sujets DD RSE,
- Nombre de membres des instances de gouvernance interne formés.

→ Criticité



► Chantier 3 : Opérationnaliser les ambitions environnementales de la politique RSE de Syndex.

Afin de poursuivre le déploiement de nos ambitions environnementales et RSE, il s'agira de créer une fonction de responsable RSE, d'élaborer et de mettre en œuvre un plan d'action environnemental en articulation avec le schéma directeur RSE. En complément des outils de pilotage et de suivi seront déployés.

Objectifs d'impact mesurables / Marqueurs de la transformation :

- Création de la fonction de responsable RSE,
- Validation d'un plan d'action environnemental,
- Actualisation du bilan carbone et présentation à la société,
- Publication d'un rapport volontaire RSE

→ Criticité



 ENTREPRISE INDÉPENDANTE	 SERVICES AUX ENTREPRISES	 NA	 ILE DE FRANCE	 FRANCE	CA <2M€
		PARTICIPANTS : MEMBRES DE LA DIRECTION REPRÉSENTANTS DU PERSONNEL MEMBRES DE LA DIRECTION ET REPRÉSENTANTS DU PERSONNEL			
				• Laura PIVETTE - Avocate associée et co-fondatrice	

Terra Legal est un cabinet d'avocats proposant un accompagnement aux dirigeant.e.s et DRH en utilisant le droit social de manière préventive et constructive. Il s'agit de :

- Adapter les règles du Code du travail et de la convention collective à l'entreprise pour créer un cadre juridique clair, co-construit et sur mesure.
- Former et sensibiliser la Direction, les RH, les managers et les salariés pour éviter les conflits et plus largement la souffrance au travail.
- Gérer les cas de tensions, conflits en utilisant les outils amiables tels que la négociation raisonnée et la médiation.

Terra Legal est aujourd'hui un cabinet porté par deux avocates associées, sans salariée à ce stade. La gouvernance a vocation à s'ouvrir à de futur-es collaborateur-ices à mesure du développement du cabinet.

Notre participation à la CEC est marquée par un fort souhait d'intégrer les enjeux environnementaux dans nos accompagnements en droit du travail, en faisant du dialogue social un véritable levier de la transition écologique des organisations que nous conseillons.

VOTRE VISION DU DIALOGUE SOCIAL ENVIRONNEMENTAL À 10 ANS

D'ici 10 ans, le dérèglement climatique aura profondément transformé les conditions de travail : nouvelles contraintes physiques, réorganisations imposées, incertitudes économiques accrues pour les salarié-es comme pour les organisations. La souffrance au travail, déjà en hausse, s'en trouvera renforcée si rien ne change dans la manière de penser le droit social.

Nous voulons que Terra Legal ait contribué, avec d'autres, à faire émerger un droit du travail régénératif — qui ne se contente plus de limiter les dégâts, mais qui restaure le lien entre les personnes, le sens du travail, et la place du vivant dans nos organisations. Concrètement, d'ici 2036, nous voulons avoir accompagné plusieurs dizaines

d'organisations dans la construction d'un cadre social interne respectueux du vivant et compatible avec les limites planétaires, et avoir contribué à faire de cette approche une référence reconnue dans le secteur juridique.

PÉRIMÈTRE ORGANISATIONNEL ET ENJEUX ENVIRONNEMENTAUX À TRAITER EN PRIORITÉ

Conséquences environnementales :

En tant qu'organisation proposant des services, l'impact de notre activité sur l'environnement réside essentiellement dans :

- les outils que nous utilisons (emails, internet, IA) et les modalités de notre travail (déplacements, visioconférence)
- et la manière de conseiller les entreprises que nous accompagnons.

Périmètre

C'est tout le modèle économique de Terra Legal que nous explorons afin qu'il soit à visée régénérative — en interne, vis-à-vis des collaborateur-ices, comme en externe, vis-à-vis de nos parties prenantes et du vivant. Concrètement, cela se traduit par trois axes :

- développer **une offre de conseil qui restaure** le lien à soi, aux autres et aux écosystèmes ;
- proposer aux entreprises **un cadre et des règles internes compatibles avec les limites planétaires** et le bien-être des salarié-es ;
- **redistribuer les richesses produites par notre travail**, via du bénévolat associatif et le financement de projets à impact.

Nous avons suivi le parcours en binôme avec Amélie Klahr du Cabinet Covence (accompagnement de CSE). De ce binôme sont nés des échanges riches et des perspectives d'offres de formations communes sur les enjeux environnementaux à destination des directions et des CSE.

ZONES CRITIQUES OÙ TRAVAIL ET ENVIRONNEMENT SONT LIÉS

►Zone 1 : Modalités de pilotage, de gouvernance et culture.

Terra Legal souhaite incarner une nouvelle manière de conseiller et former les organisations en matière de droit du travail, en cohérence avec les transformations que nous encourageons chez nos clients. Notre gouvernance est aujourd'hui partagée entre les deux associées et a vocation à s'ouvrir, à mesure du développement du cabinet, aux collaborateur-ices ainsi qu'à d'autres parties prenantes (clients, partenaires et, plus largement, représentants de la nature, ...).

Notre culture repose sur la conviction que **les intérêts des personnes, de l'entreprise et du vivant peuvent être conciliés grâce au dialogue social et environnemental**. Nous veillons à respecter les rythmes et les besoins de chacune, convaincues que l'écologie intérieure et l'écologie extérieure sont indissociables. Les principes que nous défendons auprès de nos clients doivent être pleinement incarnés dans notre propre fonctionnement.

►Zone 2 : Liens & interactions.

Terra Legal souhaite construire **des relations fondées sur la confiance, la coopération et le dialogue** avec l'ensemble de ses parties prenantes. Nous privilégions des relations de long terme avec nos clients et partenaires, fondées sur l'intelligence collective, le libre arbitre et la co-construction plutôt que sur une logique de simple prestation d'expert. Nous cherchons également à contribuer à un écosystème d'acteur-ice.s engagé.es avec une véritable dynamique circulaire.

►Zone 3 : Façon dont est réalisé le travail.

Nous sommes convaincues que l'accompagnement en droit du travail ne doit pas être synonyme de contentieux. Formées aux **modes amiables de résolution des différends**, nous privilégions une approche fondée sur le dialogue, l'intelligence collective et la coopération, afin d'aider les organisations à construire des solutions durables et équilibrées. Nous intégrons également les enjeux environnementaux dans notre accompagnement, en veillant à concilier les besoins des organisations avec le respect des limites planétaires. Cette recherche d'équilibre guide autant notre manière de conseiller nos clients que notre propre fonctionnement.

CHANTIERS POUR AGIR SUR LES ZONES CRITIQUES IDENTIFIÉES

►Chantier 1 : Des coopérations innovantes pour une réponse globale.

Nous avons compris qu'exercer le droit du travail en silo ne permettra pas de grandes transformations.

Nous coopérons avec d'autres acteur.ices aux profils variés (psychologues, comédien.nes, consultant.e.s, ...) pour apporter une réponse globale et un impact plus fort tant sur les aspects sociaux (bien-être, santé notamment mentale...) que environnementaux.

Objectifs d'impact mesurables/marqueurs de la transformation :

- Création de webinaires et ressources en commun avec Makesense à destination des dirigeant.e.s de l'ESS.
- Développement de séances de théâtre-forum avec un collectif de comédien.ne.s pour lutter contre les VSS (violences sexistes et sexuelles), et également sur les enjeux environnementaux.
- Formations communes à destination des directions et CSE sur les enjeux environnementaux en partenariat avec le Cabinet Covence.
- Co-développement / compagnonnage avec des pairs pour vérifier la réalisation de nos objectifs (Communauté Anti-Chaos initié par Matthieu Dardaillon, 2030 Glorieuses, Duo2...).

Horizon : consolidation d'ici fin 2026 (déjà amorcé)

→ Criticité



►Chantier 2 : Réorienter la réflexion du marché sur le long terme.

Actuellement les demandes entrantes de notre Cabinet sont essentiellement dirigées « court-terme » et crise. Nous avons un réel **enjeu de sensibilisation des organisations quant à leur intérêt de réfléchir à leurs projections long-terme** en matière sociale et environnementale.

Nous avons co-initié un groupe de travail « droit du travail à impact » avec d'autres avocats en droit du travail pour repenser nos pratiques pour qu'elles soient à la hauteur des enjeux sociaux et environnementaux. Nous souhaitons également lancer une Newsletter/podcast recensant toutes les initiatives inspirantes d'organisations pionnières qui ont déjà développé un autre cadre de travail.

Objectifs d'impact mesurables/marqueurs de la transformation :

- Création d'un support (newsletter/podcast) recensant les bonnes initiatives et pratiques des organisations.
- Animation de la page LinkedIn « vulnérabilité au travail » pour sensibiliser et outiller les organisations à intégrer notre vulnérabilité en tant qu'êtres humains et plus largement êtres vivants.
- Rédaction d'un livre blanc sur la polyactivité choisie et à impact dans le cadre d'un groupe de travail.
- Formation des étudiants au dialogue social en intégrant les enjeux sociaux et environnementaux.

Horizon : premiers résultats mi-2027 (newsletter/podcast et page LinkedIn « vulnérabilité au travail » dès mi-2026 et livre blanc et formation étudiants début 2027)

→ Criticité



►Chantier 3 : Gouvernance, leadership et management, respectueux du vivant.

Nous souhaitons incarner un leadership, un management et une gouvernance qui prennent soin de chacun.e ainsi que du vivant et des écosystèmes.

Nous nous inspirons d'autres modèles, comme par exemple, de Légicoop, la première coopérative d'avocats.

Nous menons des travaux de recherches via la réalisation d'un court-métrage documentaire qui aura vocation à explorer la question de la vulnérabilité en cabinets d'avocats. Nous souhaitons ouvrir le dialogue sur les manières d'exercer en cabinet d'avocats pour ouvrir un nouveau champ des possibles, plus en phase avec les enjeux de santé, notamment mentale. Nous croyons très fort au fait que l'écologie intérieure consistant à prendre soin du vivant en chacun.e de nous permettra aussi une transformation progressive du secteur juridique en faveur d'une écologie extérieure, c'est-à-dire prendre soin de la nature et de ses écosystèmes. Tout est lié !

Objectifs d'impact mesurables/marqueurs de la transformation :

Création d'un board interne impliquant les parties prenantes de Terra Legal, dont la nature

Réalisation d'un court-métrage documentaire sur la vulnérabilité en cabinet d'avocats

Projection du court-métrage documentaire dans différents barreaux et cabinets d'avocats en France

Horizon : 2027-2028 (projets introspectifs au long court)

→ Criticité



STRATÉGIE DE MOBILISATION ET D' ACTIONS

Sur chaque chantier, nous avons l'enjeu d'être entourées des bonnes personnes et structures afin que le chantier soit mené de façon collective et systémique. Nous avons identifié également qu'il est primordial d'avoir des actions concrètes à court terme, permettant de mettre en lumière les transformations en cours dans notre organisation et dans celle de nos clients.

SURSAUT DU GROUPE

C'était lors du kick-off du parcours Dialogue social et environnemental de la CEC, en mai 2025. J'y étais avec Alexandra, qui deviendra, six mois plus tard, mon associée.

Je me souviens des constats alarmants du climatologue Christophe Cassou sur l'urgence climatique et de l'analyse aussi fine que percutante de la sociologue Dominique Méda sur les transformations nécessaires de notre monde du travail. En sortant, j'ai ressenti un profond décalage entre mon quotidien professionnel et l'ampleur des urgences climatique, sociale et démocratique auxquelles nous faisons face.

Je me suis dit que je voulais que mon travail ait un impact concret sur ces enjeux. Mais j'ai aussi été saisie par un immense découragement. La tâche me semblait si gigantesque que j'ai eu envie de tout quitter, de bifurquer radicalement vers quelque chose de plus simple, de plus essentiel, de plus tangible.

Ce qui a rallumé la flamme, ce sont les échanges avec les autres participant.es, et avec Alexandra. J'ai compris que **cette sidération était largement partagée. Nous étions nombreux et nombreuses à nous demander comment agir, sans savoir par où commencer.**

Puis une évidence s'est imposée : **la transformation ne passe pas uniquement par des ruptures spectaculaires. Elle passe aussi par celles et ceux qui choisissent de faire évoluer leur métier de l'intérieur.** C'est là, je crois, que je peux être utile : contribuer, avec d'autres, à transformer le droit, le conseil juridique et notre rapport au conflit, pour faire émerger des organisations plus justes, plus vivantes et régénératives.

Pendant les douze mois du parcours DSE de la CEC, j'ai découvert des contenus et des intervenant.es incroyables mais surtout un collectif. **Des personnes qui, comme moi, cherchent comment agir au sein de leur métier, de leur organisation. Elles expérimentent, doutent, échouent parfois... et avancent malgré tout. C'est sans doute ce qui m'a le plus portée.**

 GROUPE	 SERVICES - TECHNOLOGIE / NUMÉRIQUE / INFORMATIQUE	 16 500 SALARIÉS	 ILE DE FRANCE	 MONDE	CA ENTRE 51M ET 1,5 MRDS €
		PARTICIPANTS : MEMBRES DE LA DIRECTION REPRÉSENTANTS DU PERSONNEL MEMBRES DE LA DIRECTION ET REPRÉSENTANTS DU PERSONNEL		 • Audrey CHATELET Directrice des Ressources Humaines • Clothilde MAYER Facilitatrice en dynamique collective & élue CSE et déléguée syndicale • Léa BENAYOUN Ingénieur réseau & élue CSE • Marion HARAMBURU Directrice des relations sociales	

Ubisoft est un leader mondial du jeu vidéo qui vient de célébrer ses 40 ans, avec des équipes réparties aux quatre coins du monde qui créent des expériences de jeu originales et mémorables, avec des marques telles que Assassin's Creed®, Brawlhalla®, For Honor®, Far Cry®, Tom Clancy's Ghost Recon®, Just Dance®, Rabbids®, Tom Clancy's Rainbow Six®, The Crew® et Tom Clancy's The Division®.

PÉRIMÈTRE ORGANISATIONNEL ET ENJEUX ENVIRONNEMENTAUX À TRAITER EN PRIORITÉ

Conséquences environnementales :

Les enjeux liés au climat, à l'utilisation de l'eau douce et à la surexploitation des ressources naturelles sont prioritaires car ils correspondent aux principaux impacts environnementaux liés à l'activité d'Ubisoft et à son écosystème. Ils concernent à la fois les impacts indirects et directs et soulignent la nécessité d'accompagner la sensibilisation des collaborateurs et l'intégration progressive de ces enjeux environnementaux dans les pratiques de travail et les décisions de l'entreprise.

- **Empreinte carbone et consommation énergétique** liées à l'écosystème du jeu vidéo, en particulier à **l'utilisation des jeux par les joueurs sur consoles, PC et mobiles**.
- **Impacts environnementaux associés aux infrastructures numériques** nécessaires au développement, à l'hébergement et à la distribution des jeux (notamment les data centers et les services cloud).
- **Consommation de ressources naturelles, utilisation de l'eau et production de déchets électroniques** liées, de manière indirecte, à la fabrication et au renouvellement des équipements numériques (consoles, PC, mobiles, serveurs).
- Consommation d'énergie, déplacements professionnels, mobilité des salariés et gestion des équipements informatiques au sein des sites Ubisoft.

Périmètre

Ubisoft est une entreprise française de développement, d'édition et de distribution de jeux vidéo. Ubisoft compte 16 500 salariés dans le monde, dont près de 3700 en France. Ces derniers sont répartis au sein de 11 établissements - au siège et dans des studios de production partout en France.

ZONES CRITIQUES OÙ TRAVAIL ET ENVIRONNEMENT SONT LIÉS

►Zone 1 : Les métiers et les compétences.

Pour diminuer l'impact d'Ubisoft sur les ressources et l'environnement, il faut à la fois agir sur la consommation électrique des jeux, et la façon dont nous les produisons. **Les questions de sobriété numérique** (éco-conception, éco-design, éco-code...) **doivent donc être au cœur des métiers et des compétences**, tout en articulant ces questions aux enjeux et arbitrages en lien avec le développement de l'IA.

►Zone 2 : Les façons dont est réalisé le travail au quotidien.

Les différents sites d'Ubisoft en France sont ancrés dans des territoires, chacun soumis à des risques climatiques spécifiques (canicules, crues, incendies, etc). Il est donc important de prendre en compte ces risques, et de mettre en place des plans d'adaptation, en lien avec les bâtiments, les déplacements, l'organisation du travail, et la santé des salarié-es.

►Zone 3 : Les modalités de pilotage, de gouvernance et la culture.

Le contexte économique d'Ubisoft fait que les enjeux de performance court-terme sont cruciaux. Il s'agit donc **d'introduire davantage la question de la robustesse et du long-terme** à travers le dialogue social dans la culture de l'entreprise.

VOTRE VISION DU DIALOGUE SOCIAL ENVIRONNEMENTAL À 10 ANS

S'appuyant sur les démarches déjà engagées et sur la prise en compte croissante des enjeux environnementaux par les partenaires sociaux, le dialogue social environnemental aura progressivement trouvé toute sa place dans les relations sociales de l'entreprise.

À horizon 10 ans, le dialogue social environnemental sera un sujet pleinement intégré aux échanges entre la direction et les représentants du personnel. Il permettra d'anticiper les impacts des enjeux environnementaux sur l'organisation du travail, les métiers et les compétences, et de construire des réponses adaptées aux évolutions à venir.

Le dialogue social jouera un rôle d'information, d'échange et d'anticipation autour des actions environnementales de l'entreprise, en veillant à concilier performance économique, qualité de vie au travail et réduction de notre empreinte environnementale. Il contribuera ainsi à faire évoluer progressivement notre organisation vers un modèle plus durable et responsable.

CHANTIERS POUR AGIR SUR LES ZONES CRITIQUES IDENTIFIÉES

► Chantier 1 : Mettre en place une négociation de GEPP « verte ».

L'enjeu est double :

- **Anticiper les impacts des transitions environnementales** et sociales sur les métiers, les organisations du travail et les compétences requises ;
- **Sécuriser les parcours professionnels des salariés** en favorisant leur adaptation aux évolutions des activités et à l'émergence de nouveaux métiers.

Cela pourra passer par la participation des représentants du personnel **au diagnostic et à la cartographie préalable à un projet d'accord de GEPP**.

Un focus spécifique sur l'évolution des compétences de **certaines métiers clés** sera à réaliser.

Une attention particulière sera portée à **l'articulation des sujets IA et environnement**.

→ Criticité



► Chantier 2 : Adaptation aux risques climatiques et gestion de crise.

Il y a également un enjeu à renforcer la capacité de l'entreprise à anticiper, prévenir et gérer les risques environnementaux sur l'activité afin de **protéger les collaborateurs, garantir la continuité des opérations et développer une organisation plus résiliente face aux aléas** climatiques et aux situations de crise.

Ce chantier a ainsi pour objectif de **formaliser des processus robustes de prévention, d'alerte et de gestion de crise, réfléchis et co-construits avec la CSSCT au CSEC**. Ces processus pourront intégrer des déclinaisons locales répondant aux spécificités de chaque site (par exemple sur l'accueil des enfants en période de canicule, télétravail, transport, horaires...).

Il s'agira également de mettre en place des temps de **dialogue professionnel pour permettre aux salarié-es d'être parties prenantes sur ces sujets** (par exemple : retours d'expérience sur les mesures mises en œuvre post-canicule)

Ces éléments pourront être intégrés au DUERP de l'entreprise.

→ Criticité



► Chantier 3 : Intégrer des modalités « vertes » pour l'épargne salariale.

La prochaine évolution du dispositif d'épargne salariale peut être l'occasion d'ouvrir un dialogue social sur la composition des fonds proposés aux salariés et sur le choix du gestionnaire. L'ambition est de privilégier des solutions d'investissement et un gestionnaire présentant des engagements forts sur les plans social et environnemental.

→ Criticité



CHANTIERS SPÉCIFIQUES LIÉS AU DIALOGUE SOCIAL

► Chantier 1 : Commission Environnement au CSEC et critères.

Il s'agit d'identifier et de négocier **des critères socio-environnementaux - qui seraient ensuite intégrés systématiquement aux projets soumis en CSEC ou en CSE**. Ce chantier pourrait démarrer par la discussion de critères autour d'un projet spécifique.

Une des sources d'inspiration pour ce projet est l'accord de perma-dialogue de l'entreprise Norsys, avec une articulation systématique des questions humaines, environnementales et de partage de la richesse.

Le chantier vise également à la mise en place d'une **Commission environnement**, dont un des rôles pourrait justement être d'assurer la transmission et prise en compte de ce sujet.

→ Criticité



► Chantier 2 : Mise en place d'un dialogue social « robuste ».

Il s'agit d'expérimenter des **formats complémentaires au dialogue social traditionnel - médiation, cercles paritaires - afin de favoriser les échanges, de renforcer la qualité des relations sociales** et d'enrichir les décisions par la diversité des points de vue. Le chantier porte aussi sur le fait de **donner les moyens à ce dialogue robuste** à travers un accord sur les moyens du CSEC et des CSE, et/ou un accord de droit syndical.

→ Criticité



STRATÉGIE DE MOBILISATION ET D' ACTIONS

L'enjeu principal est d'arriver à amener ces sujets dans un agenda social chargé, et à embarquer l'ensemble des parties prenantes du dialogue social et de la RSE pour en faire un sujet de coopération d'ici fin 2027. **Un des axes passe par la formation et la sensibilisation des élu-es**, en intégrant les chantiers et sujets identifiés dans les formations obligatoires prévues.

SURSAUT DU GROUPE

Nous nous sommes engagées dans ce parcours justement parce que nous savions déjà à quel point le sujet est crucial, vital et urgent. Le maintien de notre engagement tout au long de ce parcours, malgré un contexte économique et social challengeant, illustre la solidité de la démarche engagée et l'importance accordée à ces enjeux. **Cet agenda social et environnemental a du sens pour nous car c'est potentiellement un premier pas réaliste et actionnable, qui ouvre de nouvelles perspectives** systématisant l'intégration des enjeux écologiques aux questions sociales.

 ORGANISME PRIVÉ AVEC MISSION DE SERVICE PUBLIC	 SERVICE PUBLIC	 1000 SALARIÉS	 MOSELLE	 MOSELLE	CA NA
--	---	--	--	--	----------



PARTICIPANTS :

MEMBRES
DE LA DIRECTION

REPRÉSENTANTS
DU PERSONNEL

MEMBRES DE LA DIRECTION
ET REPRÉSENTANTS
DU PERSONNEL



- **Amandine LACROZE** - Directrice la mission transition écologique, Caisse nationale d'Assurance maladie
- **Amélie ANDRÉ** - Directrice Ressources et Pilote transition écologique CPAM Moselle
- **Michèle RUPPERT** - Secrétaire du CSE CPAM Moselle

La Sécurité sociale, créée en 1945, a pour mission de protéger les citoyens contre les principaux risques de la vie : maladie, vieillesse, accidents du travail, perte d'autonomie et charges familiales. Elle couvre aujourd'hui l'ensemble des résidents français selon un principe de solidarité nationale, chacun contribuant selon ses moyens et recevant des prestations selon ses besoins. Elle constitue ainsi l'un des piliers du modèle social français, en garantissant l'accès aux soins, aux retraites, aux aides familiales et à la protection contre les aléas de la vie.

Depuis près de vingt ans, la Sécurité sociale s'engage avec volontarisme dans une démarche de **responsabilité sociétale des organisations (RSO)**, affirmant ainsi ses valeurs fondamentales de progrès social, de solidarité et de responsabilité. Le référentiel national RSO est régulièrement actualisé de façon collaborative et repose sur cinq engagements majeurs : gouvernance responsable, responsabilité sociale interne, impact environnemental, achats responsables et implication territoriale.

En complément, afin de soutenir le dialogue social local sur la transition écologique, la fédération employeur Ucanss, en lien avec les caisses nationales de Sécurité sociale, a publié en 2025 **un guide sur le Dialogue social et la transition écologique**. Afin d'aller encore plus loin sur ce thème, la participation de représentants de différents organismes au parcours de la Convention des Entreprises pour le Climat sur le dialogue social a été organisée.

C'est dans le cadre des travaux menés avec la CEC que la **CPAM de la Moselle** a construit un agenda social et environnemental, en pleine cohérence avec la stratégie « Transition-Action » de la **Caisse Nationale de l'Assurance maladie**, qui repose sur une double ambition : transformer le système de santé et décarboner le fonctionnement des organismes de l'Assurance maladie.

La CPAM de la Moselle compte environ 1 000 salariés et prend en charge la gestion de près d'un million d'assurés.

VOTRE VISION DU DIALOGUE SOCIAL ENVIRONNEMENTAL À 10 ANS

Face à la révolution climatique, tout comme la révolution industrielle il y a plus de 200 ans, nos stratégies et notre dialogue social doivent changer. Dans 10 ans, nous portons l'ambition que les représentants du personnel auront pleinement intégré les enjeux du dérèglement climatique.

Au-delà de leur rôle sur les conditions de travail des collaborateurs, **ils seront des acteurs à part entière de la co-construction de notre stratégie environnementale au travers du dialogue social.**

Ils seront des alliés et feront des propositions sur les actions à mener auprès des assurés, des professionnels de santé, des partenaires. Cela prouvera que l'ensemble des collaborateurs se sent concerné par le sujet et que **la citoyenneté ne s'arrête pas aux portes de l'entreprise.**

PÉRIMÈTRE ORGANISATIONNEL ET ENJEUX ENVIRONNEMENTAUX À TRAITER EN PRIORITÉ

Conséquences environnementales :

- En interne, les enjeux sont ceux d'une transformation de nos pratiques afin d'intégrer la notion de **robustesse** de l'organisme face aux conséquences du changement climatique, tout en intégrant davantage **les enjeux de santé environnementale** dans nos politiques RH, immobilières et d'achats.
- Il s'agit également de développer le dialogue social autour de ces sujets afin d'associer les représentants du personnel aux mesures d'adaptation à conduire.

Périmètre

Les enjeux écologiques pour l'assurance maladie sont doubles : **l'impact du système de santé sur l'environnement et l'impact de l'environnement sur la santé.**

L'Assurance Maladie a publié une stratégie environnementale sur 4 ambitions : adapter, réduire, protéger et agir ensemble. Pour le projet de la CPAM de la Moselle, deux enjeux apparaissent prioritaires.

Le premier est l'adaptation au changement climatique, dont les effets sont déjà perceptibles sur les conditions de travail des collaborateurs. Les épisodes de fortes chaleurs, les événements climatiques extrêmes ou encore les évolutions des organisations de travail nous obligent à repenser durablement la prévention des risques professionnels, les conditions d'exercice des métiers et la qualité de vie au travail.

Le second enjeu est celui de la santé environnementale. En tant qu'acteur de la protection sociale, nous avons un rôle à jouer dans la prévention des risques liés aux expositions environnementales, qu'il s'agisse des plastiques, des particules fines, des perturbateurs endocriniens ou plus largement des facteurs environnementaux qui influencent l'état de santé de la population.

Ces deux enjeux sont pleinement cohérents avec notre mission de service public qui consiste à protéger la santé tout en garantissant des conditions de travail favorables à nos collaborateurs.

ZONES CRITIQUES OÙ TRAVAIL ET ENVIRONNEMENT SONT LIÉS

► Zone 1 : Les modalités de pilotage, de gouvernance et la culture.

A ce jour, la transition écologique n'est pas perçue comme une priorité au travail. Elle peut être considérée comme du temps improductif.

Les managers ont du mal à libérer du temps de production de leurs équipes pour travailler sur des sujets en dehors de leur zone de compétence.

Il n'est pas dans la culture de mettre des objectifs autres que sur la production et son métier de base.

Nous croyons que pour ancrer la transition écologique de manière pérenne à tous les niveaux de l'entreprise, il est nécessaire de libérer du temps aux salariés pour participer à des groupes de travail, des formations, des actions de sensibilisation.

Pour cela, nous devons réfléchir à des politiques RH valorisant ces temps passés en dehors de fiches de postes classiques, en ajoutant des critères d'évaluation « vert » à nos entretiens annuels d'évaluation, par exemple.

►Zone 2 : Les façons dont est réalisé le travail au quotidien.

Le changement climatique transformera progressivement le travail réel des collaborateurs, tant dans leurs conditions d'exercice que dans leurs pratiques professionnelles.

Les épisodes de fortes chaleurs plus fréquents et plus intenses nécessitent d'adapter les organisations de travail, les espaces et les mesures de prévention afin de préserver la santé et la sécurité des agents.

Au-delà de ces effets directs, la transition écologique conduira également à faire évoluer les priorités et les modes de fonctionnement de l'organisation.

Des pratiques aujourd'hui considérées comme secondaires, telles que la réparation, le réemploi, la prolongation de la durée de vie des équipements ou la sobriété dans l'utilisation des ressources, devront devenir des réflexes professionnels.

Ces évolutions modifient **les arbitrages quotidiens, les processus d'achat, les activités des fonctions support et les habitudes de travail.**

Elles nécessitent un accompagnement au changement, le développement de nouvelles compétences et une appropriation collective afin que les enjeux environnementaux soient pleinement intégrés dans les décisions et les pratiques de chacun.

CHANTIERS POUR AGIR SUR LES ZONES CRITIQUES IDENTIFIÉES

►Chantier 1 : Sensibiliser, former et décupler les compétences en matière de transition écologique.

La sensibilisation de nos collaborateurs est un préalable à toutes les actions et transformations au sein de l'organisme.

L'objectif de ce chantier est de s'assurer de la bonne compréhension des enjeux pour encourager à l'action, éviter les blocages et anticiper les conflits sociaux, comprendre les priorités et les ordres de grandeur.

La sensibilisation commence par des fresques du climat, d'abord pour les acteurs dont l'impact est à diminuer en priorité (achats, parc immobilier, informatique, déléguée d'assurance maladie et accompagnement des offreurs de soin...).

Pour lever les freins, nous axerons nos actions en parlant des avantages, en travaillant sur les co-bénéfices de l'intégration de la transition écologique dans le quotidien. Pour cela, nous souhaitons déployer un plan de formation et de communication dédié afin de sensibiliser et, par conséquent, inciter les collaborateurs à s'impliquer plus activement dans cette transition écologique.

Notre organisme servira de pilote afin de pouvoir ensuite dupliquer la méthode sur d'autres caisses départementales.

→ Criticité



►Chantier 2 : Faire de la santé environnementale un axe stratégique et embarquer les professionnels et les acteurs de la santé.

Une fois l'étape de la sensibilisation passée, et nos actions internes mises en place, il convient de rendre tangibles et désirables les actions mises en place.

Nous croyons que cela permettra d'une part, d'élargir les missions de nos collaborateurs et ainsi d'augmenter l'attractivité de nos métiers.

Par exemple, les délégués d'assurance maladie ont désormais comme thématique d'action de sensibiliser les professionnels de santé sur la santé environnementale : comment la préservation du vivant et du climat sont directement liés à la préservation de notre santé avec le programme de prévention contre les perturbateurs endocriniens.

Dès lors, cela permet aussi de faire évoluer nos relations avec les professionnels de santé en nous plaçant comme référent sur ces sujets de santé environnementale, et plus seulement comme un technicien assurant la facturation d'actes médicaux.

L'objectif est aussi de porter sur le territoire des actions de décarbonation du système de santé au travers de soins écoresponsables et de sobriété des prescriptions.

La transition écologique est souvent vue comme une contrainte ou comme un renoncement coûteux (alimentations, déplacements, etc.). Nous devons nous appuyer sur les co-bénéfices de cette transition, ceux qui rassemblent plutôt qu'ils ne divisent.

Améliorer son environnement pour une meilleure santé, c'est plus de mobilité douce, une meilleure qualité de l'air, une meilleure alimentation et donc la diminution mathématique des troubles et maladies afférentes.

Pour cela, **une communication sera mise en place, à la fois au sein du CSE mais aussi auprès de l'ensemble des collaborateurs et des partenaires.** Nous travaillerons avec eux pour déterminer les canaux de communication les plus adaptés.

→ Criticité



CHANTIERS SPÉCIFIQUES LIÉS AU DIALOGUE SOCIAL

►Chantier 1 : Mise en place d'une nouvelle instance dédiée à la transition écologique avec une gouvernance plurielle entre élus, managers, membres de la direction (COPITEC).

Le chantier consiste à faire de la transition écologique un sujet de dialogue social renouvelé et structurant en faisant évoluer la culture de l'organisation et en associant pleinement les instances représentatives du personnel.

Pour cela, **nous modifierons la gouvernance de notre Comité de Pilotage de la transition Écologique (COPITEC) en y nommant des élus, en plus des managers et salariés volontaires déjà présents.**

L'ambition est de construire une compréhension commune des enjeux, de développer une vision partagée des impacts sur les conditions de travail, les métiers et la santé, et de dépasser une logique de réaction ou de blocage au profit d'une **démarche de co-construction.**

Ce chantier vise à élaborer, avec les représentants du personnel, un plan d'action pluriannuel intégrant les dimensions sociales, environnementales et organisationnelles de la transition écologique, en définissant des priorités, des objectifs et des modalités de suivi partagés.

En renforçant la confiance et le dialogue autour de ces enjeux, l'organisation se donne les moyens d'accélérer sa transformation tout en garantissant l'adhésion des collaborateurs et la qualité du dialogue social.

→ Criticité



STRATÉGIE DE MOBILISATION ET D' ACTIONS

Pour mobiliser les acteurs, nous devons tous partir de constats communs et donc engager une montée en puissance progressive afin d'ancrer durablement la transition écologique dans la culture de l'organisation.

La première étape consiste à sensibiliser l'ensemble des collaborateurs aux enjeux environnementaux et à leurs conséquences sur notre activité, nos conditions de travail et notre mission de service public.

Cette acculturation doit permettre de faire émerger des relais et des ambassadeurs volontaires, capables de porter la démarche au sein des équipes.

À partir de cette dynamique, **un collectif de travail pourra être constitué avec les alliés identifiés pour co-construire les actions et alimenter la réflexion stratégique.** En parallèle, **des temps d'échange réguliers avec le CSE et notre COPITEC permettront d'inscrire ces enjeux dans un dialogue social continu et constructif.**

À terme, l'objectif est que la transition écologique ne soit plus traitée comme un sujet ponctuel ou périphérique, mais qu'elle irrigue naturellement les décisions, les projets et les pratiques de l'organisation. Elle doit devenir un principe structurant de notre fonctionnement, le levain qui fait lever l'ensemble de nos actions, plutôt qu'une simple cerise ajoutée une fois les décisions prises.

SURSAUT DU GROUPE

Dès la première session, il y a eu un effet électrochoc lorsque nous avons réalisé que le changement climatique était irréversible. Après le constat de l'irréversibilité, des sentiments d'anxiété et de culpabilité ont été partagés.

Passé la sidération, le besoin d'agir pour les générations futures est devenu prégnant, nous n'avions plus la possibilité d'ignorer ce qu'il se jouait.

Ce but commun, qui nous concerne tous, est ce pourquoi nous avons décidé de nous investir dans le parcours et **de travailler ensemble (DRH et Secrétaire CSE) pour avancer sur le sujet et le porter au sein de notre organisme.**

 FONDATION	 SOUTIEN À LA RECHERCHE	 5 À 9 SALARIÉS	 AIX LES BAINS	 AUVERGNE-RHÔNE-ALPES	CA 2MDS€
			PARTICIPANTS : MEMBRES DE LA DIRECTION REPRÉSENTANTS DU PERSONNEL MEMBRES DE LA DIRECTION ET REPRÉSENTANTS DU PERSONNEL   • Alexandre RAMOS - Ingénieur de Recherche • Florentin MOENNE LOCCOZ - Doctorant		

L'Université Savoie Mont Blanc est un établissement public d'enseignement supérieur et de recherche reconnu pour son excellence académique et son ancrage territorial. Répartie sur trois campus, elle accueille près de 16 000 étudiants et développe des formations et des recherches en étroite collaboration avec les acteurs socio-économiques, autour des enjeux de transition, d'innovation et de développement durable.

La Fondation USMB est l'acteur du territoire pour le développement de l'innovation. Elle déploie sur le territoire des deux Savoie l'innovation environnementale, sociétale et organisationnelle, par la connaissance, la créativité et la recherche.

La Fondation USMB est une instance privée qui existe grâce à 20 membres fondateurs : Université, entreprises, collectivités des deux Savoie.

PÉRIMÈTRE ORGANISATIONNEL ET ENJEUX ENVIRONNEMENTAUX À TRAITER EN PRIORITÉ

Conséquences environnementales :

Pour la Fondation Savoie Mont-Blanc les enjeux prioritaires sont le changement climatique, et également tous les enjeux qui gravitent autour. Ils imposent de prendre en considération et respecter certaines limites biophysiques afin de maintenir l'habitabilité de nos territoires.

Les organisations de notre territoire sont amenées à faire face à cette nouvelle réalité, celle de la finitude, de la raréfaction des ressources, d'un monde qui s'épuise. Face à ce constat, est-ce qu'on pourra tout maintenir ? **Des arbitrages seront nécessaires entre ce qu'on garde et ce qu'on ne garde pas. Se pose ainsi la question de comment accompagner socialement ce qui ne pourra être maintenu.**

Ainsi, la Fondation de l'Université Savoie Mont-Blanc se positionne comme facilitateur, catalyseur, ambassadeur de l'intégration de ces limites dans l'écosystème économique et social de son territoire.

Périmètre

Nous cherchons à repositionner la stratégie de la Fondation, dont le rôle est d'accompagner les organisations du territoire Savoie Mont-Blanc dans la mise en place de ces transformations écologiques, et dans la prise en compte des limites planétaires.

Ainsi, la raison d'être de la Fondation est de faciliter la transformation écologique de l'écosystème économique et social du territoire sur lequel elle repose, grâce et par la recherche universitaire.

ZONES CRITIQUES OÙ TRAVAIL ET ENVIRONNEMENT SONT LIÉS

► Zone 1 : Gouvernance.

Cette ambition stratégique frotte avec la gouvernance de la Fondation, puisque son budget de fonctionnement est assuré par des mécènes qui participent activement aux décisions et aux orientations stratégiques de la Fondation sur les cinq ans à venir.

► Zone 2 : Métiers et compétences.

L'ambition stratégique nécessite d'acquérir de nouvelles compétences afin d'être en mesure d'embarquer sur ces sujets qui peuvent porter à controverse.

► Zone 3 : Liens & interactions.

Notre vision à 10 ans nous amène à poursuivre le développement des liens avec les organisations, les citoyens, les politiques de notre territoire afin de faire rayonner la recherche.

VOTRE VISION DU DIALOGUE SOCIAL ENVIRONNEMENTAL À 10 ANS

Leadership de la transition socio-écologique sur le territoire Savoie Mont Blanc

Dans 10 ans, nous souhaitons que la Fondation s'impose comme un acteur majeur de la transformation écologique auprès des organisations du territoire Savoie Mont-Blanc.

Plus précisément, par son activité de recherche,

- elle facilitera les transformations des organisations,
- et elle rayonnera, à la fois dans l'enseignement proposé - enrichi de ses recherches sur le terrain - et dans la communication auprès du grand public et des acteurs du territoire.

CHANTIERS POUR AGIR SUR LES ZONES CRITIQUES IDENTIFIÉES

► Chantier 1 : Développer une culture commune autour des limites planétaires.

Le premier chantier sera de **développer une culture autour des enjeux stratégiques de l'intégration des limites planétaires au regard de la raison d'être de la Fondation**, soit l'accompagnement des transitions écologiques et sociales sur le territoire Savoie Mont-Blanc.

Objectifs d'impact mesurables/marqueurs de la transformation :

- Débloquer des moyens auprès des mécènes (création d'une équipe projet, séminaire, montage d'une chaire, etc.).
- Recueillir l'adhésion et le soutien de toute l'équipe de la Fondation dans la démarche.

→ Criticité



► Chantier 2 : Fédérer une équipe de chercheurs sur ces thématiques.

Le deuxième chantier sera de **fédérer une équipe de chercheurs autour de ces thématiques stratégiques** afin de pouvoir ouvrir des terrains de recherche. L'objectif sera également de valoriser des carrières plus territoriales pour les chercheurs de l'Université Savoie Mont-Blanc afin de réduire leur empreinte carbone.

Objectifs d'impact mesurables/marqueurs de la transformation :

- Implémenter la recherche en montant des chaires.
- tout en valorisant le développement de carrières plus territorialisées, et donc bas carbone.

→ Criticité



► Chantier 3 : Rayonnement territorial.

Le troisième chantier porte sur **la mise en lumière, le rayonnement de ces enjeux auprès des acteurs du territoire, du grand public, ainsi que des étudiants**.

Objectifs d'impact mesurables/marqueurs de la transformation :

- Embarquer l'écosystème socio-économique du territoire sur ces sujets.

→ Criticité



STRATÉGIE DE MOBILISATION ET D' ACTIONS

La première étape de notre stratégie de mobilisation est de prendre rendez-vous avec la Direction de la Fondation afin de lui présenter le parcours CEC et la proposition d'agenda social. Son soutien est stratégique dans la mise en œuvre du plan en tant que sponsor principal.

La deuxième étape sera ensuite de nous former aux enjeux.

La troisième étape sera d'embarquer les mécènes sur le montage d'une chaire de recherche.

SURSAUT DU GROUPE

Notre conviction collective s'est constituée, notamment lors de la session 4, autour de la raison d'être de la Fondation Savoie Mont Blanc, que l'on a identifié comme « **catalyseur d'un écosystème territorial post-croissance** ».

 MUTUELLE	 SERVICE - SANTÉ	 48 000 SALARIÉS	 ILE DE FRANCE	 FRANCE	CA > 11,5 MRDS €
		PARTICIPANTS : MEMBRES DE LA DIRECTION REPRÉSENTANTS DU PERSONNEL MEMBRES DE LA DIRECTION ET REPRÉSENTANTS DU PERSONNEL		 • Claire SAHAKIAN Responsable relations sociales groupe • Leila BENNAI DRH UMG • Luciana Lo Monaco de Arles, Chargée de mission développement durable & membre titulaire du CSE • Nicola DE REGUARDATI Audit Informatique & représentant du personnel	

Le Groupe VYV est le premier acteur mutualiste de santé et de protection sociale en France. En associant assurance, soins, accompagnement et logement, il agit pour rendre la santé accessible à tous. Fort de 48 000 collaborateurs, il protège 10,6 millions de personnes et s'appuie sur un fort ancrage territorial, des pratiques responsables et un management fondé sur l'inclusion et la co-construction.

direction co-construiront régulièrement les réponses aux enjeux environnementaux, avec des espaces de discussion et de contribution élargis, et une intégration naturelle de la « voix de la nature et des générations futures » dans les décisions collectives.

Le groupe VYV a pour principaux impacts environnementaux :

- les actifs financiers investis dans le cadre de ses activités d'assurance.
- les achats, notamment de matériel médical à usage unique.
- les datacenters et l'informatique exploités pour permettre les services de remboursement des soins et des services innovant dans le secteur de la santé.
- l'environnement de travail fourni à ses collaborateurs : déplacements, bureaux, achats.

Périmètre

L'UMG, faitière du Groupe VYV, composée de 350 collaborateurs - en grande majorité des cadres supérieurs, **sera notre périmètre d'action.**

L'UMG porte des activités dites supports aux entités du Groupe et n'a donc pas de clients externes directs ni pour objet la production de services ou produits. Son empreinte environnementale directe est donc limitée.

Pour autant, nous avons fait le choix de commencer par nous-même et de porter une ambition de transformation écologique par le biais d'un dialogue social régénératif à tous les niveaux de l'entreprise afin de **servir de laboratoire d'innovation sociale au service du Groupe.**

C'est un choix d'exemplarité assumé, et nous savons qu'il ne sera pas simple.

Mais nous y voyons aussi une opportunité réelle : celle de redonner du sens au travail, de fédérer les collaborateurs autour d'un projet qui dépasse le quotidien, et de positionner l'UMG comme espace d'expérimentation utile au Groupe : tester des initiatives innovantes à impact environnemental et social et capitaliser les enseignements et les diffuser aux maisons du Groupe

VOTRE VISION DU DIALOGUE SOCIAL ENVIRONNEMENTAL À 10 ANS

Dans 10 ans, le Groupe VYV sera un acteur de référence de la santé-environnement en France, en ayant transformé nos pratiques, nos métiers et notre modèle pour prendre en compte notre impact climatique, sanitaire et social.

Chaque bénéficiaire du groupe VYV vivra dans un environnement plus sain et plus protecteur, les maladies chroniques liées à l'environnement auront durablement reculé et la qualité de vie de nos adhérents sera sensiblement améliorée.

En miroir, dans 10 ans, chaque collaborateur du Groupe VYV travaillera dans un environnement professionnel où les enjeux environnementaux seront intégrés dans le quotidien — intégrés dans les métiers, les compétences et les modes de décisions collectives.

Acteur à part entière de la transition écologique, chaque collaborateur en sera aussi bénéficiaire : un travail plus porteur de sens, une qualité de vie au travail préservée, et la fierté d'appartenir à une entreprise qui agit à la hauteur des enjeux.

Cette organisation régénérative sera le fruit d'un projet collectif assumé avec les partenaires sociaux.

L'UMG est reconnue comme un laboratoire de référence sur le dialogue social environnemental dans le secteur mutualiste à tous les niveaux de l'entreprise : un espace où la transition écologique est devenue un levier d'engagement, d'innovation sociale et de différenciation, et non une contrainte subie.

Les représentants du personnel et la

PÉRIMÈTRE ORGANISATIONNEL ET ENJEUX ENVIRONNEMENTAUX À TRAITER EN PRIORITÉ

Conséquences environnementales :

Le Groupe VYV est le premier acteur mutualiste de santé et de protection sociale en France, et la quatrième entreprise de l'ESS.

Le groupe est impacté en premier lieu par les dégradations environnementales qui réduisent la santé des citoyens et des bénéficiaires : canicules, zoonoses, inondation... Et de ce fait, dégradent l'équilibre technique (équilibre entre cotisations perçues et prestations versées) indispensable à sa bonne santé économique. Le maintien de la santé des citoyens bénéficiaires est alors la première des priorités.

En effet, le Groupe VYV souhaite devenir un « architecte d'une nouvelle santé » en ayant défini ses 4 principaux combats :

- Faire de la prévention le cœur battant de notre modèle.
- Contribuer à garantir la continuité du parcours : articuler assurance (complémentaire santé et prévoyance) et soins médicaux pour des parcours plus fluides.
- Faire du numérique un levier de progrès éthique et sécurisé.
- Assumer un rôle d'investisseur structurant de la santé durable.

Ainsi le Groupe VYV porte un vrai projet de société, qu'il souhaite mettre au service de ses adhérents, des employeurs, des clients, des patients, des résidents et des collaborateurs en renforçant son rôle d'acteur engagé pour la société et l'environnement au travers de son modèle mutualiste, d'initiatives durables, sociales et solidaires.

ZONES CRITIQUES OÙ TRAVAIL ET ENVIRONNEMENT SONT LIÉS

► Zone 1 : Les métiers et les compétences.

La transition écologique transforme en profondeur les **métiers** du secteur de la protection sociale et de l'assurance qui doivent intégrer les risques climatiques et les enjeux de durabilité.

À l'UMG, cette zone est critique car les collaborateurs pilotent des filières métiers. **Sans mise à niveau des compétences, l'UMG ne sera pas en capacité d'accompagner les maisons dans leur propre transition.**

► Zone 2 : Les choix structurels et organisationnels.

Les pratiques de travail quotidiennes des collaborateurs de l'UMG (déplacements, consommation numérique, modes de réunion, usages des espaces) génèrent un impact environnemental direct et façonnent la culture organisationnelle.

Cette zone est critique car c'est ici que s'initie la transformation : **faire de l'écologie un réflexe professionnel, et non un sujet réservé aux experts RSE.**

L'objectif est que chaque collaborateur maintienne son rôle de citoyen et acteur de la société.

Le dialogue social peut créer les espaces de discussion nécessaires pour que les collaborateurs co-construisent **les critères du « travail bien fait d'un point de vue environnemental ».**

► Zone 3 : Les modalités de pilotage, de gouvernance et la culture.

La gouvernance de l'UMG, ses instances, ses indicateurs de performance, ses processus de décision, ne prennent pas encore suffisamment en compte les enjeux environnementaux. Les décisions stratégiques sont évaluées presque exclusivement à l'aune de critères financiers.

Cette zone est critique car c'est au niveau de la gouvernance que se prennent les décisions structurantes pour la transition.

Intégrer les impacts environnementaux dans les cadrage de projets, les objectifs des dirigeants et des collaborateurs et le dialogue avec les maisons est un levier de transformation systémique.

CHANTIERS POUR AGIR SUR LES ZONES CRITIQUES IDENTIFIÉES

► Chantier 1 : Partir du travail réel comme boussole de la transition.

Partir du postulat que « ceux qui font le travail sont ceux qui savent » pour construire une méthode associant collaborateurs par métier pour questionner les critères du « travail bien fait d'un point de vue environnemental » dans chaque métier : comment mon travail quotidien contribue-t-il à la transition ou au contraire l'entrave-t-il ?

Quelles pratiques concrètes puis-je modifier ? Ces temps de discussion ont pour vocation de maintenir la sensibilisation des collaborateurs et de commencer un échange avec chaque direction pour prendre la mesure de leur maturité sur la prise en compte des enjeux environnementaux et climatiques.

À l'issue de ces temps de discussions, cartographier les compétences nécessaires à la transition dans chaque métier afin de faire évoluer les fiches emplois et accompagner les collaborateurs via un dispositif de formation permettant le développement des nouvelles compétences attendues

► Chantier 2 : Créer un réseau d'Allié.e.s de la transition : Les Semeurs.

Les Semeurs est un collectif de collaborateurs qui souhaitent s'engager activement au sein de l'entreprise pour proposer et tester des expérimentations internes qui favorisent la transition écologique.

Semeurs car leur rôle est de semer des idées et les faire germer dans l'organisation. Le CSE et la RH co-construisent le cadre auquel doivent répondre ces expérimentations.

Les Semeurs présentent leurs propositions à une commission dédiée du CSE/DRH qui a pour objectif de valider l'idée de l'expérimentation avant sa mise en œuvre mais sur **un principe responsabilisant : si la proposition d'expérimentation respecte le cadre, elle sera automatiquement validée.**

La proposition d'expérimentation doit décrire précisément l'expérimentation souhaitée sur la base des éléments suivant (à construire avec le CSE):

- **Impacts positifs, sans impact négatif identifié** : l'expérience ne crée pas de risque pour les collaborateurs, l'organisation ou les tiers;
- **Mesurabilité** : personnes ressources de l'organisation nécessaires à l'expérimentation, budget maîtrisé;
- Les Semeurs doivent présenter ensuite **un bilan de l'expérimentation** en CSE afin que le CSE puisse voter sur sa généralisation ou non.

La direction RH et le CSE jouent donc un rôle de cadrage, de sécurisation et de facilitation mais **en aucun cas de prescription ou de filtre des « bonnes idées ».**

L'objectif est de vérifier que les règles du jeu sont respectées et de faciliter l'accès aux ressources de l'entreprise. Nous souhaitons, par ce biais, passer d'une logique descendante à une dynamique participative et active des collaborateurs.

► Chantier 3 : Intégrer l'environnement dans la définition et le pilotage des objectifs individuels et collectifs.

Afin d'ancrer cette culture de la transition écologique, nous souhaitons **intégrer des objectifs environnementaux dans les objectifs individuels ou d'équipe de l'ensemble des collaborateurs.**

En sus, **renégocier l'accord d'intéressement** en intégrant des critères environnementaux et sociétaux proposés par les Semeurs si le collectif existe déjà ou en faisant appel à l'ensemble des collaborateurs volontaires pour les réfléchir.

Par ce biais, nous souhaitons **expérimenter une démarche de vote collectif pour sélectionner les critères proposés.**

Nous souhaitons également mettre en avant la prise en compte des impacts environnementaux et sociaux dans le cadrage des projets stratégiques de l'entreprise

► Chantier 4 : Développer des partenariats avec des acteurs de notre écosystème de l'économie sociale et solidaire (ESS).

Afin de découpler notre impact, nous mobiliserons nos partenaires de l'ESS pour mettre en place une stratégie ESS plus large.

Ici, c'est notre coopération à tous qui permettra l'atteinte de nos objectifs de santé durable par l'innovation sociale et environnementale.

► Chantier 5 : Anticiper et gérer les risques climatiques pour assurer la continuité de l'entreprise.

Le Plan de Continuité d'Activité (PCA) de l'UMG a été conçu principalement pour faire face aux crises connues (pandémie, cyberattaque, etc.).

Il intègre peu les risques climatiques comme perturbateurs d'activité et affectant les déplacements ou modes d'organisation des collaborateurs, comme nous l'avons vu récemment avec la fermeture des écoles par fortes chaleurs.

L'objectif est donc, **en lien avec la CSSCT de :**

- **Cartographier les risques climatiques** pesant sur l'UMG
- Intégrer ces risques dans le DUERP
- **Mettre à jour le PCA** en intégrant des scénarios climatiques avec un protocole clair. Par exemple ouvrir nos sites climatisés aux enfants en cas de fermeture des écoles afin de permettre aux collaborateurs de travailler dans des conditions acceptables
- **Sensibiliser les collaborateurs aux réflexes à adopter face aux événements climatiques extrêmes**

► Chantier 1 : Négocier un accord de méthode sur l'intégration des enjeux environnementaux dans les informations/consultations.

Négocier avec le CSE un accord de méthode définissant la place des enjeux environnementaux dans les consultations récurrentes et ponctuelles, et dans le fonctionnement des instances pour permettre un dialogue itératif et non ponctuel sur le sujet de l'environnement.

Cet accord précise les **thématiques** abordées, les **temps** d'échange dédiés, les **modalités de formation des élus, et expérimente la « voix de la nature et des générations futures »** dans les débats du CSE permettant de prendre en compte les impacts sur l'environnement et le capital humain dans tous les projets d'entreprise. il définit également **le cadre de fonctionnement et d'interaction avec les « semeurs »**.

STRATÉGIE DE MOBILISATION ET D' ACTIONS

Notre stratégie repose sur trois principes fondateurs issus de nos travaux collectifs :

- Transformer la contrainte en levier et **faire de la réglementation** (loi climat, directive CSRD, directive transparence) non pas un sujet de conformité mais **un point d'appui pour engager une transformation culturelle profonde et différenciante pour l'UMG et le Groupe VYV**.
- Passer d'une logique descendante à une dynamique participative : les collaborateurs co-construisent les réponses, la RH et le CSE posent le cadre, sécurisent et facilitent. Le réseau d'ambassadeurs est le premier vecteur de cette approche.
- **Articuler dialogue social et transformation RH**, ne pas traiter l'environnement comme un sujet séparé des sujets RH traditionnels (GPEC, rémunération, formation, conditions de travail) mais comme une dimension transversale qui vient enrichir et renouveler l'ensemble des objets du dialogue social.

Planning :

- 2026 : accord de méthode DS, sensibilisation et réseau ambassadeurs
- 2026-2027 : intégration dans les politiques RH, GPEC
- 2027+ : innovation sociale, diffusion au Groupe, laboratoire de référence

SURSAUT DU GROUPE

Le parcours CEC a permis de confirmer que les enjeux et urgence écologique et environnementale permettent de dépasser les postures historiques du dialogue social : nous avons tous intérêt à transitionner.

Bien que nous soyons tout petit face aux enjeux auxquels le monde est confronté, nous pouvons individuellement jouer ce rôle de colibris et collectivement agir dans notre secteur d'activité.

Ce qui nous a collectivement basculé, c'est la prise de conscience que l'environnement n'est pas un sujet parallèle au travail mais une dimension constitutive du travail de demain.

Le parcours nous a donné la conviction que l'UMG a une opportunité réelle et une responsabilité d'être un espace d'innovation sur ce sujet.

Pas parce que c'est obligatoire, mais parce que c'est cohérent avec ce que nous sommes : un acteur mutualiste dont la raison d'être est de protéger les personnes.

Or, nous ne pouvons pas protéger les personnes sans protéger le monde dans lequel elles vivent.

Notre prise de conscience est aussi collective : le dialogue social peut être un espace de transformation et pas seulement de régulation.

Pour cela, le dialogue social doit se penser de manière systémique, à tous les niveaux de l'entreprise et pas uniquement avec les organisations syndicales pour faire bouger les lignes, durablement.

Remerciements

Merci à vous, d'abord, participantes et participants - et à vos sponsors, qui ont rendu vos présences possibles. Pour votre confiance, votre exigence. C'est votre engagement qui a rendu possible la richesse des échanges et la profondeur des propositions qui émergent de ce parcours.

Merci à la fabuleuse équipe de la CEC DSE, les coachs et facilitateurs ainsi que l'équipe de coordination. Session après session, vous avez pris soin des personnes autant que du processus : accueillir les doutes, tenir le cadre, relancer l'élan. Ce que les participantes et participants ont vécu porte votre marque.

Nous sommes toutes et tous arrivés dans ce parcours avec nos « nous » bien silotés : « nous » les DRH, « nous » les IRP, « nous » qui venons de Lyon ou de Paris, « nous » de l'entreprise privée, « nous » de l'organisation publique, « nous » le comité de résonance, « nous » l'équipe CEC DSE, « nous » les participants.

Douze jours, étalés sur dix mois : le temps de tisser un nouveau « nous » - un de plus, qui vient s'entremêler à tous ceux qui nous composent déjà : le collectif de ce premier parcours Dialogue Social et Environnemental. Nous qui avons passé 150 heures à débattre, écouter, construire, espérer ; et à découvrir qu'on pouvait faire tout cela en même temps. Ce que nous avons fabriqué ensemble tient dans ces pages. Mais nos liens, eux, ne figurent dans aucun livrable, pas même celui-ci. Ils sont pourtant ce que ce parcours a produit de plus précieux.

RÉDACTION ET RELECTURE : Maëlle Allain, Jeanne Bernard, Olivia Cadier, Lucile Erbs, Ingrid Kandelman

DIRECTION ARTISTIQUE ET MAQUETTE : Justine Seigneur (www.justineseigneur.fr)

ILLUSTRATIONS GRAPHIQUES : Camille Picot

CRÉDITS PHOTO 12, 13, 17, 20, 21 : Géraldine Aresteanu



Le présent document est mis à disposition par la Convention des Entreprises pour le Climat (CEC) selon les termes de la licence Creative Commons — Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Pas de Modification 4.0 International — CC BY-NC-ND 4.0 ce qui signifie que la CEC autorise les utilisateurs à télécharger et partager librement son contenu sous réserve que celui-ci ne soit pas modifié ni ne soit utilisé à des fins commerciales (sauf autorisation écrite de la CEC) et que la CEC soit clairement citée comme auteur de l'œuvre.

