



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

Lier écologie
et travail
pour une transition
juste

RAPPORT FINAL



Lier écologie et travail pour une transition juste.

ÉDITO | **P.5**

Découvrir la CEC | **P.7**

PETITE HISTOIRE DE LA CEC | **P.8**

LA THÉORIE DU CHANGEMENT DE LA CEC | **P.10**

Comprendre et viser le régénératif | **P.13**

LE CADRE DES LIMITES PLANÉTAIRES | **P.14**

L'ÉCONOMIE À VISÉE RÉGÉNÉRATIVE | **P.16**

Découvrir le Parcours CEC DSE | **P.19**

HISTOIRE DU PARCOURS DSE | **P.20**

LE PROFIL DES ORGANISATIONS PARTICIPANTES | **P.22**

LES 38 ENTREPRISES & ORGANISATIONS | **P.26**

UNE MÉTHODOLOGIE SINGULIÈRE | **P.30**

LE JOURNAL DE BORD DES SESSIONS | **P.34**

LES CAMPS DE BASE | **P.40**

LE SURSAUT DES PARTICIPANTS | **P.42**

LA TRANSFORMATION DES ORGANISATIONS | **P.44**

QUELQUES EXEMPLES DE SURSAUTS | **P.48**

6 agendas sociaux & environnementaux | **P.51**

Approche prospective du dialogue social et environnemental | **P.67**

FAIRE APPEL AUX IMAGINAIRES : ÉCRIRE LE FUTUR POUR TRANSFORMER LE PRÉSENT | **P.68**

SIGNAUX ÉMERGEANT DU TRAVAIL PROSPECTIF | **P.71**

Rencontrer l'écosystème du Parcours CEC DSE | **P.73**

LE COMITÉ DE RÉSONANCE | **P.74**

LES CONTRIBUTEURS ET CONTRIBUTRICES DU PARCOURS | **P.75**

LES PARTENAIRES FINANCIERS | **P.76**

LES PARTENAIRES ORGANISATIONNELS | **P.77**

ET APRÈS ? LA FABRIQUE DU DIALOGUE SOCIAL ET ENVIRONNEMENTAL | **P.78**

REMERCIEMENTS | **P.79**





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 nous n'agissons pas sur l'une 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, des secteurs publics et privés comme de 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



Découvrir la CEC

*« Toutes les fois qu'une génération
ferme et résolue se met au travail,
l'univers se transforme. »*

Stefan Zweig

Petite histoire de la CEC

« Ne doutez jamais qu'un petit groupe d'individus conscients et engagés puisse changer le monde, c'est même de cette façon que cela s'est toujours produit. »

Margaret Mead



Genèse et lancement du projet

Inspirée de la Convention Citoyenne pour le Climat, la Convention des Entreprises pour le Climat (CEC) est une association d'intérêt général, indépendante et apolitique, créée fin 2020, dont la vocation première est d'organiser des parcours de prise de conscience et de transformation pour décideurs économiques.

Le 17 décembre 2020, la CEC publie son premier communiqué de presse sous forme d'appel aux dirigeants économiques français à s'engager dans une démarche de réflexion individuelle et collective pour transformer l'économie.

Remise du rapport final du premier parcours

Le 1^{er} juillet 2022, le premier parcours est déclaré clos. 150 Feuilles de Route ont été remises, des propositions politiques débattues et un serment prononcé : « on continue, on ne lâche rien ».

En octobre 2022, le rapport final du premier parcours CEC est officiellement présenté et remis à Christophe Béchu, Ministre de la Transition Écologique et de la Cohésion des Territoires. Ce rapport compile les apprentissages méthodologiques et présente 30 Feuilles de Route sur les 150 remises.



Continuer à essayer le cap régénératif

En 2024, le déploiement en territoires se poursuit avec Hauts-de-France, Normandie et les 2^{èmes} éditions sur des territoires déjà couverts.

Du côté des parcours thématiques, Agri&Agro, Industries, Nouveaux Imaginaires voient le jour.

Des parcours s'ouvrent dans le Monde : Pacifique démarre, Suisse et Belgique se préparent.

En mai 2024, la CEC célèbre les 1.000 entreprises embarquées dans ses parcours.

La coopération, levier d'une transformation profonde

Dans les parcours, l'intention première des projets coopératifs est de faire expérimenter la concertation et la coopération aux participants et de faire émerger des projets au service du bien commun.

Fin 2024, 37 projets coopératifs issus des parcours ont été recensés. Parmi eux : Tech4Climate, un événement annuel, l'indice ATMO, un dispositif d'affichage de la qualité de l'air à Lyon, la Communauté du Conseil à visée régénérative, le Manifeste pour la finance régénérative...



2020 SE LANCER

2021-22 MODELISER

2023 EMBARQUER

2024 ESSAIMER



Premier Parcours CEC, émergence de la visée régénérative

Le 9 septembre 2021, après 9 mois dédiés à la sélection des organisations participantes, ce sont plus de 150 entreprises de toutes tailles, toutes régions et tous secteurs d'activité qui démarrent un parcours de réinvention de leurs modèles d'affaires à l'intérieur des limites planétaires.

6 sessions de 2 jours de septembre 2021 à juillet 2022.

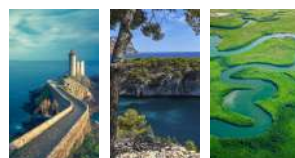
Chaque dirigeant devra élaborer sa Feuille de Route de transformation à horizon 2030, avec idéalement une visée régénérative, ou à minima contributive.

Des parcours en territoires et dans les secteurs d'activité clés

Un grand élan se lève pour propager la vague CEC. Alumni et contributeurs CEC se lancent dans les parcours territoriaux : Ouest et Provence Corse, puis Bassin Lyonnais et Alpes, Bourgogne Franche Comté, et enfin Massif Central et Nouvelle Aquitaine.

Puis surgit la question : quels secteurs seraient les plus susceptibles de transformer l'économie s'ils se transformaient eux-mêmes ? C'est ainsi que sont lancés les parcours thématiques Consulting et Monde Financier.

Fin 2023, ce sont ainsi 500 entreprises de plus qui sont embarquées vers le cap régénératif.



De participants à Alumni, la Communauté se construit

La communauté Alumni a connu un véritable changement d'échelle. Elle est passée de 150 organisations en 2022 à 650 en 2024 et elle passera à 1.000 au printemps 2025.

Pour une communauté ambitieuse, solidaire, impactante et influente, en 2024 l'animation a été décentralisée dans les territoires, au plus proche des Alumni.

La CEC nourrit une double ambition : énerger les Alumni dans leur transformation : pour leur impact et leur bénéfice, et les mettre à contribution pour faire advenir la bascule, en les faisant témoigner de leur transformation.

Les chiffres clés de la CEC (mai 2025)

25	parcours depuis la création
3	parcours internationaux
1 500	entreprises embarquées
1 000	Feuilles de Route rendues
8,6 / 10	note de satisfaction des participants
360	contributeurs CEC



Des nouveaux récits pour inspirer les dirigeants

Faire émerger de nouveaux récits de dirigeants est l'un de nos objectifs. Concrétiser l'économie régénérative en est un autre. En 2024, nous avons opéré de belles avancées dans ce domaine avec :

- BFM CLIMAT, la 1ère émission hebdomadaire consacrée à la transition climatique des entreprises, soutenue par la CEC pour identifier des dirigeants témoins,
- Podcasts : 2 émissions de témoignages d'Alumni CEC sur leur transformation,
- Etudes de cas d'entreprises à visée régénérative menées en coopération avec Bpifrance Le Lab et Lumia.

Faire écosystème en créant des alliances

En février 2024 a été lancé le Regen Ecosystem, une dynamique collective de 18 organisations, dont la CEC, pour donner leur pleine puissance aux approches régénératives. Sa mission est de construire des communs dédiés afin d'aider les organisations à se réinventer en profondeur. En juin 2024, le projet a été récompensé par le prix Argent catégorie Nature du Grand Prix de la Good Economie.

De nombreux mouvements d'entreprises engagées sont à l'oeuvre depuis des années. De nombreuses synergies naissent : CJD, FBN, MIF, B Lab France, ChangeNOW, CEM...



Une année placée sous le signe de la coopération

Les alliances se consolident et se concrétisent : le Regen Ecosystem se constitue en association et publie régulièrement des ressources, GenAct est créé avec le C3D et d'autres partenaires pour outiller ceux qui veulent faire avancer la RSE, AIR (Alliance Inter Réseaux) se met en place avec notamment le Mouvement Impact France, pour fédérer les mouvements de la transition.

La Regen Night devient l'événement de ralliement de dizaines de mouvements de la transition, avec un manifeste fondateur « Engagement pour une nouvelle économie ».

Les projets coopératifs issus des parcours CEC se multiplient et se renforcent : Conseil Regen, l'Alliance du Monde Financier pour le Vivant, L'Irrésistible Alliance du Beignet...

2024 ESSAÏMER

La Regen Night, voyage au cœur de l'économie régénérative

Chaque année, nous retrouvons notre écosystème lors d'un événement qui fait le point sur l'avancée vers le cap régénératif. Conférences d'experts, témoignages d'Alumni, perspectives d'avenir... pour 1.150 participants sur place et en ligne en novembre 2024.

Ce fut également l'occasion de révéler notre Baromètre Alumni CEC, une enquête annuelle réalisée auprès de nos Alumni sur la mise en oeuvre de leur Feuille de Route : avancement, leviers, obstacles...



L'action politique, créer les conditions de la transition pour les entreprises

En 2024, La CEC a été reçue deux fois au Sénat.

Une première fois en janvier, avec une délégation d'Alumni pour porter le message de la nécessité de la CSRD et de celle d'accompagner efficacement les PME et ETI dans cette démarche. Une deuxième fois en mai, en compagnie d'autres mouvements de la transition, dans le cadre de la mission Entreprises et Climat, pour porter le message de la nécessité de soutenir le monde de la transition et d'un grand plan de formation.

2025 AMPLIFIER



Un Club des Mécènes renforcé

Créé en 2024, le Club des Mécènes CEC se renforce grâce à une grande campagne qui mobilise les Alumni autour des projets stratégiques de l'association. 90 mécènes nous soutiennent dorénavant, un grand merci à eux !

Leur générosité - et celle de nos autres soutiens : l'ADEME, l'Office Français de la Biodiversité, la Fondation Daniel et Nina Carasso - permet de financer des projets très concrets : les dynamiques Alumni dans les territoires, des nouveaux parcours, des nouveaux formats de parcours, le renforcement du volet biodiversité et de l'expertise sectorielle, le baromètre annuel CEC, des outils numériques pour les alumni.

Une couverture territoriale et sectorielle élargie

En 2025, le parcours Grand Est démarre et trois nouveaux territoires, Ile-de-France, Occitanie et Centre-Val de Loire, sont ouverts aux candidatures. La couverture nationale est désormais complète. Du côté des parcours thématiques, Dialogue social & environnemental, Bâtiment & Immobilier et Monde Académique voient le jour. Dans le monde, le parcours Suisse démarre.

Fin 2025, ce sont plus de 1.500 entreprises qui ont embarqué dans les parcours CEC.

D'autres formes de parcours naissent : embarquement collaborateurs, coopérations, biodiversité, bassins de vie... la dynamique est vive !



La théorie du changement de la CEC

Prendre le temps face à l'urgence

Du 9 septembre 2021 au 1er juillet 2022, la première édition de la Convention des Entreprises pour le Climat (CEC) a réuni les dirigeantes et dirigeants de plus de 150 entreprises de toutes les régions de France, de tous secteurs et toutes tailles, pour un exercice de réinvention de leurs modèles d'affaires à l'intérieur des limites planétaires.

Le plus souvent présidents ou directeurs généraux, ces décideurs économiques ont ainsi consacré 12 jours pleins, répartis en six sessions, à un patient travail de remise en question de leurs certitudes. Dans un monde où diriger une entreprise vous assujettit inévitablement à un emploi du temps de ministre, cela relève du jamais vu. Pour autant, cet investissement leur est apparu comme une évidence dès la première session consacrée au constat de l'état de la Terre et de ses ressources : puisqu'il n'y a pas de planète B et que l'entreprise est au cœur de nos imaginaires et de nos impacts environnementaux, son pouvoir et sa responsabilité sont déterminants.

Déterminants, mais contraints : et si les concurrents continuent de polluer à moindre coût ? Et si les consommateurs refusent de payer plus cher un produit plus vertueux ? Et si le régulateur crée ou maintient des conditions défavorables à ma transformation ?

Ainsi se renvoie la balle, ainsi se nourrit l'inertie, ainsi s'égrenent le budget carbone qui nous éloigne toujours davantage des objectifs des Accords de Paris et du Green Deal européen...

Inertie, injonctions contradictoires et dilemme du prisonnier

Les limites planétaires du changement climatique, des pollutions, de l'usage des sols, de la biodiversité sont dépassées et les tendances continuent de s'aggraver sans pour autant que le mode d'emploi ait changé. Entreprendre, diriger, reste un exercice d'optimisation sous contrainte de rentabilité financière et ce qui n'est pas rentable n'est pas entrepris (du moins, pas pour très longtemps). Fidèles à l'esprit de Jean-Baptiste Say pour qui les ressources naturelles étaient infinies et donc gratuites, nos conventions économiques dictent qu'il est moins coûteux de polluer que de dépolluer, d'extraire que de régénérer.

En tant que dirigeant d'entreprise, ma performance est ainsi évaluée à l'aune de la bonne santé de mon compte d'exploitation. Produire vraiment mieux, vraiment localement, sobrement, moins... tout cela, je le sais, permettrait de réduire significativement mes externalités négatives. Mais si chaque choix rogne mes marges, vais-je pouvoir continuer à offrir des produits compétitifs, à promettre des augmentations de salaire, vais-je conserver mon poste ?

On retrouve là un schéma bien connu : le dilemme du prisonnier ou l'idée que la rationalité individuelle inhibe la transformation alors même que celle-ci serait optimale pour tous si tous s'y engageaient. Autrement dit et appliqué à la transition écologique du monde de l'entreprise : à quoi bon m'infliger le coût

de la vertu environnementale si j'anticipe que mes concurrents ne vont pas me suivre, flairant l'opportunité de récupérer mes parts de marché ?

	ENTREPRISE	
	TRANSFORMATION ÉCOLOGIQUE	BUSINESS AS USUAL
ENTREPRISE A	A et B baissent leurs marges	A perd des parts de marché B en gagne
BUSINESS AS USUAL	A gagne des parts de marché B en perd	A et B détruisent les écosystèmes en attendant le régulateur

Dirigeant d'entreprise, je suis également humain. Devoir choisir entre compte d'exploitation et planète habitable ne manque pas de m'enfoncer dans la dissonance cognitive.

	DIRIGEANT	
	TRANSFORMATION ÉCOLOGIQUE	BUSINESS AS USUAL
DIRIGEANT A	A et B inquiètent leurs actionnaires	A risque son job B le garde
BUSINESS AS USUAL	A garde son job B le risque	A et B valident de belles plaquettes RSE

Voilà donc les racines de l'inertie, qui s'appliquent tout autant aux choix des États : une France qui impose trop de contraintes à son économie au nom de la planète s'affaiblit face à ses voisins européens. Une Europe qui s'impose trop de contraintes s'affaiblit par rapport à la Chine, aux États-Unis... Mais remettons l'enjeu principal au centre des débats :

	PAYS	
	TRANSFORMATION ÉCOLOGIQUE	BUSINESS AS USUAL
PAYS A	Prosperité, sobriété, géopolitique bouleversée	On est mal
BUSINESS AS USUAL	On est mal	On est mal

Car c'est bien de l'Humanité qu'il s'agit : de nombreux scénarios de réchauffement climatique, de pollution des eaux et sols, d'effondrement de la biodiversité permettent à la faune de se réinventer sous quelques millions d'années mais excluent la perpétuation de notre civilisation.

Coopération et réinventions

La littérature sur le sujet est claire : le dilemme du prisonnier se résout par la coopération et celle-ci existe lorsqu'elle est nourrie par la confiance. Au cœur de la théorie du changement de la CEC s'est donc trouvée une impulsion en deux temps : d'abord créer le cadre de confiance qui permet ensuite de faire éclore les conditions de la coopération. Commencer par un constat, grave, qui unit, très vite emporté par l'énergie du collectif et de la réinvention.

Et au cœur de la méthodologie de la CEC, un adage bien connu : « On ne peut pas résoudre un problème avec le même mode de pensée que celui qui l'a généré. »

Forts de cette inspiration, nombre de codes furent repensés :

- Il est souvent dit qu'être entrepreneur, dirigeant, décideur, c'est être seul. La CEC a créé un collectif de décideurs, deux par entreprise, tous égaux, tous investis. Comme le résumait un participant dès le premier soir de la première session : « wow, moi et mes dissonances, nous ne sommes plus seuls ! »
- Il est culturellement attendu d'un décideur, qu'il ou elle incarne et projette partout confiance, vision, certitudes et solutions. Le masque peut-il cependant tenir bien longtemps face à un sujet existentiel que l'on sait mal maîtriser et pour lequel personne n'a de solution toute faite ? La CEC a bâti un cadre de sécurité et de vulnérabilité où les dirigeants peuvent dire : « je ne sais pas », « je suis perdu », « je suis en colère », « j'ai peur ». Avoir le droit de le dire crée l'ouverture qui libère l'énergie pour agir.
- L'hyper-rationalisation crée le plus souvent des organisations parfaitement pyramidales, au sommet desquelles la solution se doit d'exister. L'exercice managérial consiste alors à la découper en tâches à répartir aux échelons inférieurs. Nous n'avons pas le luxe de pouvoir attendre ou espérer que les sommets des pyramides, déjà pétris d'injonctions contradictoires, s'emparent de la pleine connaissance et compréhension de la science environnementale. Leur vaste étendue rend même la tâche impossible. Ce sont donc des décideurs déjà en train de repenser leur propre pyramide que nous avons embarqués dans un exercice d'intelligence collective, pour découpler l'envie et l'élan de l'activer dans leurs organisations.
- Dans le monde de Milton Friedman, la seule responsabilité sociale de l'entreprise est de maximiser la valeur créée pour ses actionnaires dans le respect des règles de concurrence. Dans le monde post-Accords de Paris, l'enjeu est devenu l'équilibre « People / Planet / Profit ». Dans le monde qui prend les limites planétaires comme boussole, il n'y a pas d'humain sans biosphère et il n'y a pas de profit sans humain. Hiérarchiser les enjeux autrement relève au mieux de la naïveté, au pire du déni.

Que peut apprendre une entreprise de services numériques d'un sidérurgiste ? Une marque de vêtements de la SNCF ? Une entreprise industrielle mondialement connue d'une entreprise de l'économie sociale et solidaire créée par un ancien réfugié ? En réinventant les codes et les cadres, la CEC a permis à ses participants de changer de regard sur le rôle de l'entreprise, sur ce qui a de la valeur, ce qui en a moins et ce qui ne devrait plus en avoir.

En créant des rencontres inattendues, la CEC a permis de faire émerger des coopérations insoupçonnées pour donner corps à un pari osé : un collectif d'entreprises porte-étendard de la transition écologique peut être suffisamment puissant, par son ambition et sa sincérité, pour embarquer le monde économique qui l'entoure et amorcer une redirection ambitieuse et désirable. Suffisamment puissant pour déjouer le dilemme du prisonnier et rendre contagieuse l'envie de coopérer.

Diffusion et démultiplication

La clé de l'impact de la CEC, ce sera donc sa capacité à créer une vague d'adhésion dans son sillage.

À la fin de la première édition de la Convention des Entreprises pour le Climat, nous avons vu émerger les premières briques d'un « mode d'emploi de la transition écologique du monde économique » qu'avaient appelé de leurs vœux les membres du Comité de Garants du projet en septembre 2021 :

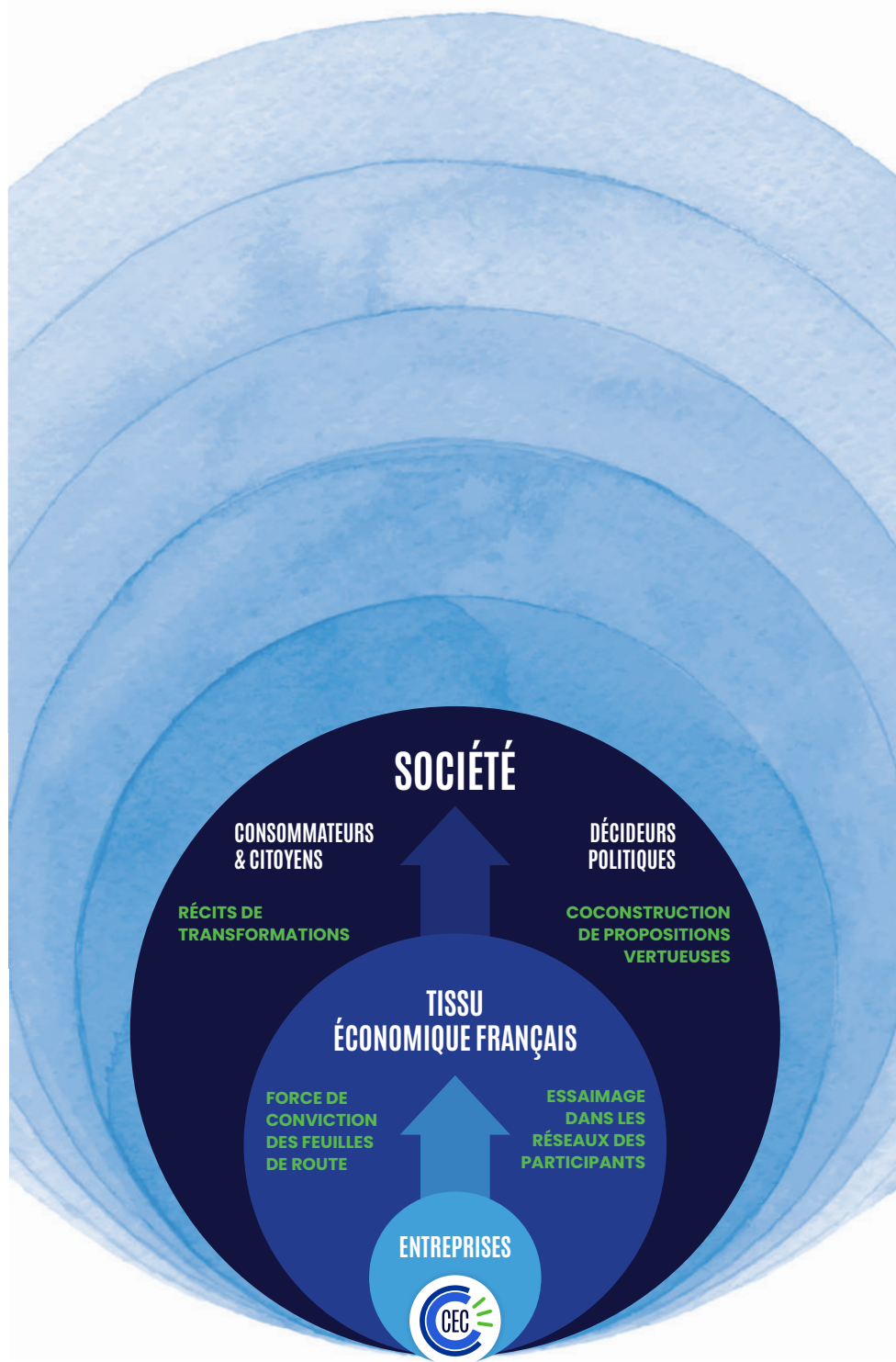
Étape 1 : Recruter un collectif d'entreprises et de dirigeants extrêmement divers et extrêmement ouvert, animé dans un cadre de confiance permettant à la vulnérabilité et à l'intelligence collective de s'exprimer.

Étape 2 : Proposer à ce collectif l'apport de connaissances, la méthodologie et les temps de coconstruction permettant à chaque dirigeant de produire la Feuille de Route de la transformation de son entreprise. Quand l'exemplarité prime, chacun entame d'abord sa propre transformation et débloque ainsi l'inertie du « toi d'abord ».

Étape 3 : Donner à ce collectif les outils pour diffuser et démultiplier son travail et son énergie d'abord au sein des entreprises, puis parmi leurs parties prenantes, puis enfin au sein des réseaux des dirigeants (organisations patronales, mouvements d'entrepreneurs engagés, associations).

Étape 4 : Créer les ponts entre les entreprises et le monde politique pour que l'énergie des uns inspire des projets plus ambitieux aux autres et que puisse se coconstruire un cadre récompensant la prise de risque de la transformation environnementale.

Étape 5 : Capitaliser sur la dynamique du mouvement pour recruter de nouvelles entreprises dans de nouveaux parcours pour accélérer la bascule du monde économique à tous les niveaux : territoires, filières, grands groupes, Europe...



Le 1er juillet 2022, la CEC collectait ses **150 premières Feuilles de Route** de transformation de modèles d'affaires, avec l'objectif d'inspirer des transformations plus ambitieuses encore dans toutes les régions et toutes les filières de France.

Ce jour-là, lors de la cérémonie de clôture de la première édition de la CEC, nous répétions ce que nous avions affirmé le 9 septembre 2021 lors de la cérémonie d'ouverture : **nous aurons réussi si nous déclenchons un changement culturel**. Si le dirigeant qui veut transformer positivement la société et préserver la planète devient la normalité. Si le dirigeant engagé devient la normalité.

Fin 2025, cinq ans après le début de l'aventure CEC, ce sont **1 500 entreprises** qui ont terminé ou démarré un parcours CEC.

Le déploiement s'est effectué selon deux axes :

- **des parcours territoriaux** : après un déploiement soutenu en territoires depuis 2023, l'ensemble du territoire français sera couvert avec les derniers parcours territoriaux qui se lancent début 2026. Certains territoires en sont à leur 3ème édition.
- **des parcours thématiques** : le déploiement, initié sur des secteurs clés - Consulting, Finance & Assurance, Agro&Agri, Industries, Nouveaux Imaginaires, Océan - se poursuivra en 2026 : Dialogue social & environnemental, Monde Académique, Bâtiment & Immobilier.

Voilà donc **1 500 entreprises sur le chemin de la régénération, 1 500 entreprises en route vers la nouvelle normalité**.



Comprendre et viser le régénératif

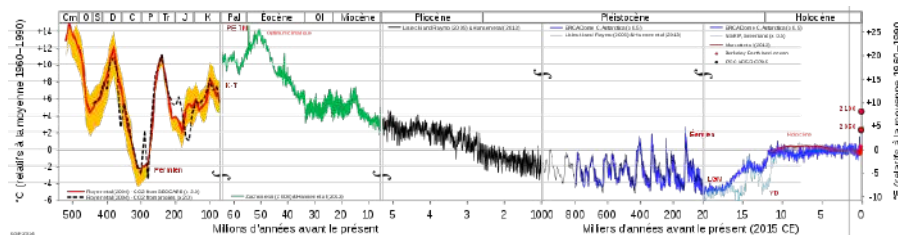
La régénération est le processus qui définit le Vivant. Le corps humain régénère ses cellules. L'arbre régénère son écorce. Tout écosystème naturel régénère sa faune et sa flore.

Nous habitons l'écosystème Terre et en consommons les ressources 1,8 fois plus vite que ce que la Terre est capable de régénérer. Dans le monde de l'entreprise, on appelle ça un retour sur investissement négatif. Compenser nos vols en avion et repêcher quelques tonnes de plastique dans les océans n'y fera rien : il est temps, il est même impératif, de passer d'une économie extractive à une économie régénérative.

Le cadre des limites planétaires

Paléotempératures sur Terre

Loin de constituer un système stable, notre planète Terre a connu dans son histoire des conditions particulièrement fluctuantes. Comme l'illustre le schéma ci-dessous reprenant l'évolution des températures sur les 500 millions d'années écoulées, celles-ci ont considérablement varié à la hausse comme à la baisse. Il va sans dire qu'avec des températures de +14°C ou de -5°C par rapport à la moyenne actuelle, le monde ne ressemblait en rien à ce que nous connaissons aujourd'hui.



Il y a 10 000 ans, les conditions climatiques et de température se sont stabilisées d'une façon qui a permis l'essor successif de civilisations conduisant au monde tel que nous le connaissons. Ces conditions d'équilibre sont particulièrement propices à la vie sur Terre, humaine et non humaine. Les préserver est donc un enjeu de taille. De sorte que les scientifiques ont cherché à comprendre les processus sous-tendant cet équilibre. Ils ont identifié 9 processus, traduits en 9 « limites planétaires » qui doivent faire l'objet d'une attention particulière.

Comme dans tout système complexe, ces limites interagissent les unes avec les autres et il est important de bien comprendre ces interactions. Certaines vont dans le sens d'un maintien des conditions d'équilibre. C'est ce que nous appelons des rétroactions négatives.

Quand une variable évolue dans un sens qui menace le système de sortir de son équilibre, une autre intervient pour ramener le système à son état initial. Quand nous faisons un footing, notre corps monte en température. Ce qui pourrait menacer notre intégrité physique et notre santé si un processus ne se mettait pas en œuvre pour éliminer cet excès de calories : la transpiration. Notre corps peut ainsi maintenir son intégrité. Il en va de même pour le système Terre. L'augmentation des températures consécutive au réchauffement climatique augmente l'évaporation et donc la formation de nuages, ce qui augmente l'effet albédo¹ et réduit les températures.

À l'inverse, certaines rétroactions sont positives : un processus qui se « dérègle » induit le dérèglement

d'un autre processus renforçant le dérèglement du premier, avec un effet d'entraînement et un risque d'emballement. Par exemple, le réchauffement climatique induit une fonte des glaciers, réduisant l'albédo et augmentant la chaleur absorbée sur Terre, ce qui augmente encore plus les températures et la fonte des glaces.

Où en sommes-nous aujourd'hui ?

En dépassant simultanément plusieurs des 9 limites planétaires, nous risquons purement et simplement de passer d'un régime de rétroactions globalement négatives à un régime de rétroactions globalement positives, avec pour conséquence l'emballement du système Terre et des conséquences difficilement prévisibles. Dans tous les cas, l'issue serait dramatique.

Le Stockholm Resilience Centre a, depuis 2023, défini et quantifié l'ensemble des neuf limites planétaires et affirme qu'en 2025, sept d'entre elles sont en dépassement, ce qui traduit un risque important pour la survie des espèces vivantes sur Terre.

Une limite franchement dépassée est celle de l'intégrité de la biodiversité. Ce qui est particulièrement préoccupant puisque nous parlons ici de la toile du Vivant, qui interagit de manière directe avec toutes les autres limites. Les cycles biochimiques de l'azote et du phosphore sont également largement dépassés, principalement en raison de l'usage massif d'engrais azotés et phosphatés par

l'agriculture. L'introduction de nouvelles entités est une limite récemment opérationnalisée, qui sans surprise est elle aussi dépassée. Il s'agit d'entités que l'environnement n'est pas capable de bio-assimiler et qui polluent donc de manière durable et persistante notre environnement (plastique, métaux lourds, perturbateurs endocriniens, etc.). Le réchauffement climatique est évidemment un processus ayant franchi son seuil limite, avec une concentration de gaz à effet de serre dans l'atmosphère supérieure au niveau de sécurité de 350 parties par million (ppm). Il en va de même pour la modification de l'usage des sols. Ainsi, quand une forêt est coupée pour les besoins de l'agriculture et/ou de l'urbanisation, c'est non seulement l'ensemble de sa biodiversité qui disparaît, mais aussi l'ensemble des services que cette forêt apporte, comme la séquestration du carbone (agissant négativement sur le réchauffement climatique), la régulation des eaux de pluie (agissant négativement sur le cycle de l'eau), etc. Enfin, le cycle de l'eau douce et l'acidification des océans sont les deux dernières limites étudiées qui dépassent elles-aussi leur seuil d'alerte. Les risques s'accroissent pour l'accès à l'eau et les conditions météorologiques pour l'une, la capture du CO₂ et la chaîne alimentaire marine et pour l'autre.

Nous jouons à proprement parler avec le feu. Les scientifiques considèrent que les conditions d'équilibre à l'œuvre depuis 10 000 ans auraient pu se maintenir au moins 20 000 ans encore (voire bien au-delà) sans intervention humaine. Nous déréglons les processus de maintien des équilibres, avec le risque de transformer des rétroactions globalement négatives en rétroactions globalement positives, qui conduirait alors à une dégradation brutale des conditions de vie sur Terre.

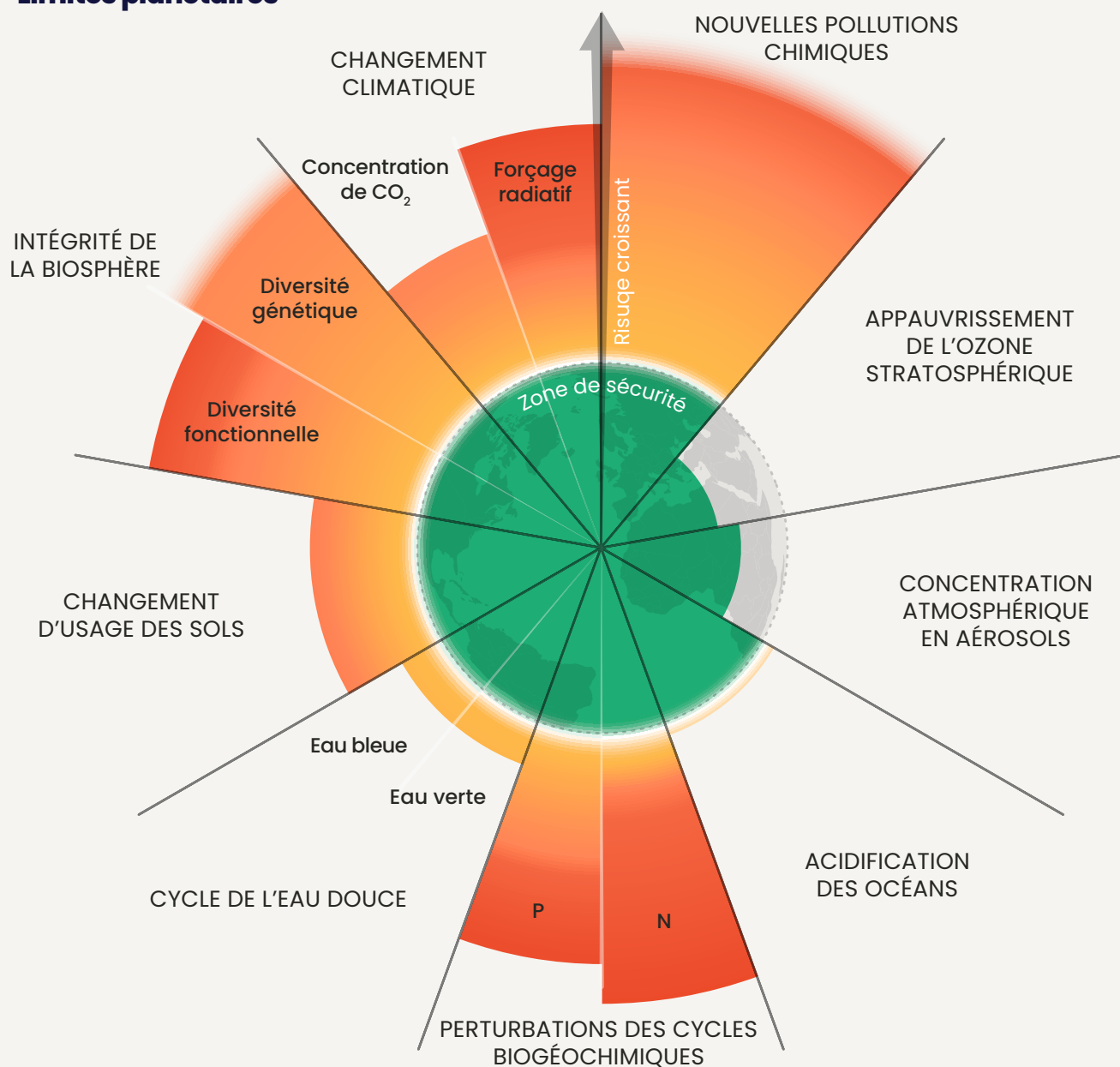
¹ L'albédo est le pouvoir réfléchissant d'une surface. L'effet albédo permet donc de renvoyer une partie de l'énergie solaire reçue vers les hautes couches de l'atmosphère

Article initialement produit par Lumia, partenaire de la CEC, mis à jour par nos soins





Limites planétaires

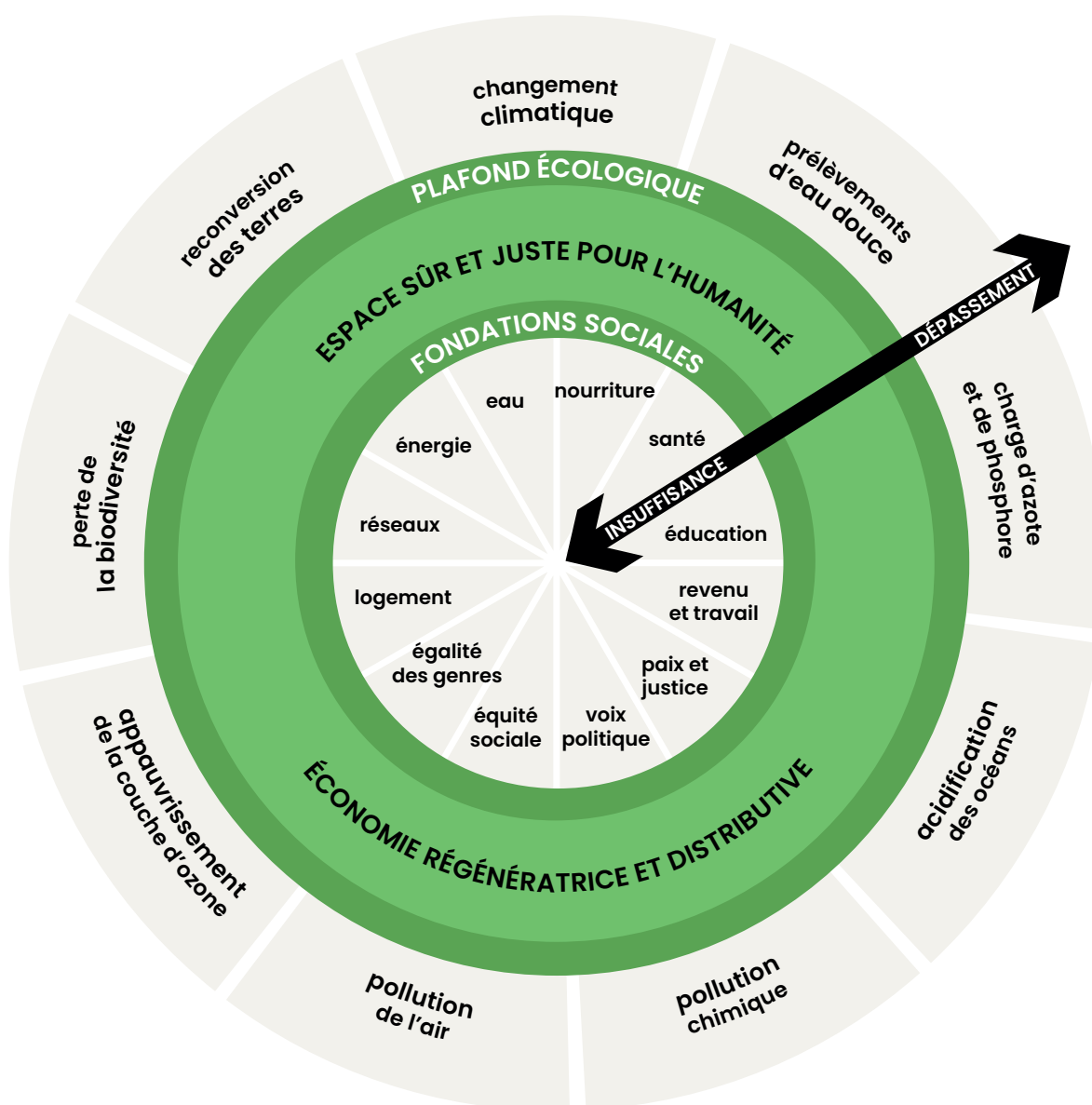


Crédit : Azote for Stockholm Resilience Centre, basé sur l'analyse Sakschewski et Caesar et al. 2025.

Repenser l'économie dans un espace sûr et juste

« Contrairement aux théories fondatrices de l'économie du développement, l'inégalité n'accélère pas la croissance des marchés : au contraire, elle la ralentit. Et elle le fait en gaspillant le potentiel d'une grande partie de la population... »

Kate Raworth



The Doughnut of social and planetary boundaries
Crédit : Kate Raworth and Christian Guthier. CC-BY-SA 4.0

Un espace sûr et juste pour l'humanité qui répond aux besoins des populations tout en vivant selon les moyens de notre planète : c'est le grand défi du 21^e siècle auquel s'attèle l'économiste britannique Kate Raworth avec la Théorie du Doughnut.

En forme de "beignet", ce cadre visuel pour la soutenabilité de l'économie combine le concept de frontières planétaires avec celui complémentaire et indissociable de frontières sociales. Dans ce modèle, la performance d'une économie est envisagée à travers le prisme de la satisfaction des besoins humains sans dépasser le plafond écologique de la Terre.

Le plafond environnemental inclut les neuf limites planétaires : elles représentent les seuils que l'humanité ne doit pas dépasser pour ne pas compromettre les conditions de vie sur Terre. En 2012 l'économiste Kate Raworth y ajoute des frontières intérieures ("plancher social") correspondant aux besoins humains essentiels pour bien vivre.

Ce plancher social constitue la limite interne du Doughnut et définit les 12 objectifs sociaux qu'elle a identifiés lors des travaux préparatoires aux ODD (Objectifs de Développement Durable), et indispensables au développement humain.

Entre ces deux cercles se situe le Doughnut : l'espace dans lequel nous pouvons satisfaire les besoins de tous, dans les limites des ressources planétaires. C'est l'espace sûr et juste pour l'humanité, dans lequel les activités économiques doivent s'intégrer et prospérer.

Et c'est là tout l'objet d'une économie à visée régénérative.

Durabilité et régénération, quelle différence ?

Avant de préciser les principes fondateurs d'une entreprise puis d'une finance à visée régénérative tels que définis par les pionniers de la culture régénérative, il est utile de comprendre la différence essentielle qui demeure entre la régénération et la durabilité.

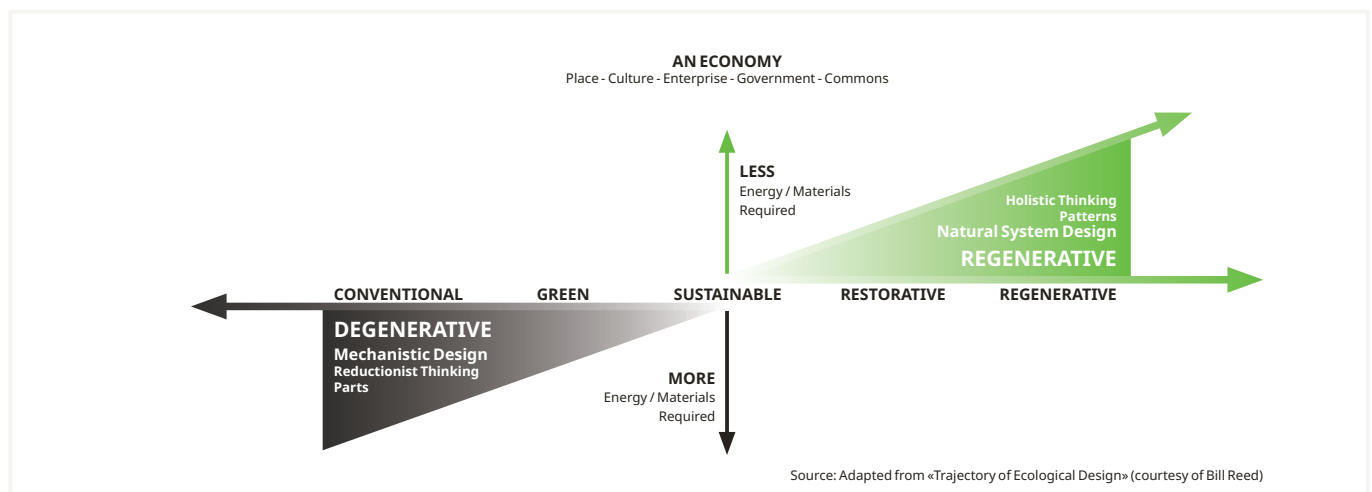
La durabilité, telle que définie par la Commission Brundtland en 1987, signifie « répondre à nos propres besoins sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs ». Il s'agit d'un concept humain, que nous avons cherché à définir et à objectiver.

Selon Bill Reed « La régénération correspond au chemin vers la prise de conscience que tout est connecté ; la conscience que les systèmes commerciaux, de construction, sociétaux, géologiques, et la nature forment un seul et même système de relations intégrées ; que ces systèmes sont autant de co-participants à l'évolution de la vie ». Bill Reed voit dans la « pensée holistique » et la « pensée écosystémique » les deux piliers du changement de paradigme nécessaire pour créer une économie régénératrice.

« Une culture humaine régénératrice est à la fois saine, résiliente et adaptable : elle prend soin de la planète et de la vie, car elle est consciente qu'il s'agit de la manière la plus efficace de créer un avenir florissant pour l'ensemble de l'humanité. »

Daniel Christian Wahl

À la différence de la durabilité qui est un objectif, la régénération apparaît comme un processus fondamental des systèmes naturels.



La visée régénérative, un nouveau cap

Comme le suggère ce schéma, la régénération va bien au-delà de la durabilité. En fait, la durabilité en tant que résultat n'est possible que si le système est régénérateur dans son ensemble. C'est pourquoi la visée régénérative est au cœur de la mission CEC : rendre désirable et irrésistible une bascule vers l'économie régénérative avant 2030.

Si les activités économiques proches du vivant comme l'agriculture conçoivent plus aisément le concept de régénération, les activités de services en général et les activités financières en particulier ont plus de difficultés à appréhender leur lien au vivant. Pour ces dernières, c'est en questionnant les pratiques d'investissement et en cherchant à aligner leurs intérêts avec leurs différentes parties prenantes qu'elles trouveront comment, ensemble, mieux contribuer au maintien en bonne santé des écosystèmes vivants.

L'ODD 8, un pont vers la régénération ?

Nous sommes dans la décennie de l'action et l'ONU appelle, depuis de nombreuses années déjà, l'ensemble du monde économique à s'engager auprès des 17 ODD (Objectifs Développement Durable ; en anglais : Sustainable Development Goals, ou SDGs) pour qu'ils puissent atteindre leurs cibles d'ici à 2030. L'ODD 8 sur le travail décent et la croissance économique constitue d'après Daniel Christian Wahl la « clé de voûte » pour prendre ou non ce pont de la régénération.

Wahl invite à reformuler « Travail décent et croissance économique » en « Bon travail et croissance qualitative » car la perpétuation de l'impératif de croissance structurellement conçue dans notre système économique ne peut selon lui que contribuer à saboter la mise en œuvre de tous les autres objectifs. Il semble qu'il soit ici question de repenser un système économique et monétaire plus apte à franchir le pont de la durabilité vers la régénération maintenant ainsi une stabilité financière tout en diminuant le risque lié aux actifs échoués.

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.

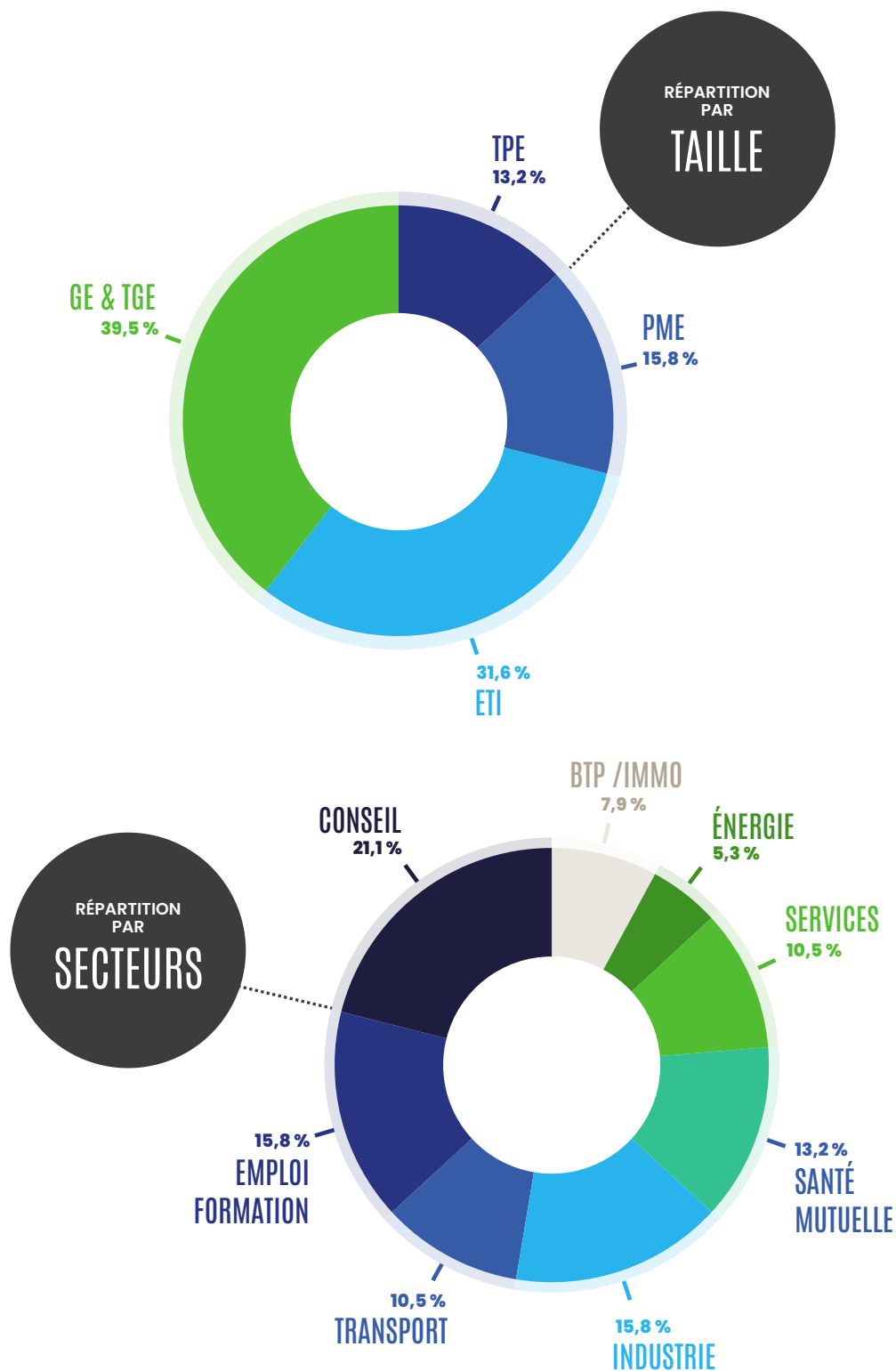
¹ « *Vers un pivot majoritaire de l'écologie* » (Lucas Francou, Mathieu Saujot, Marion Bet) - 2025

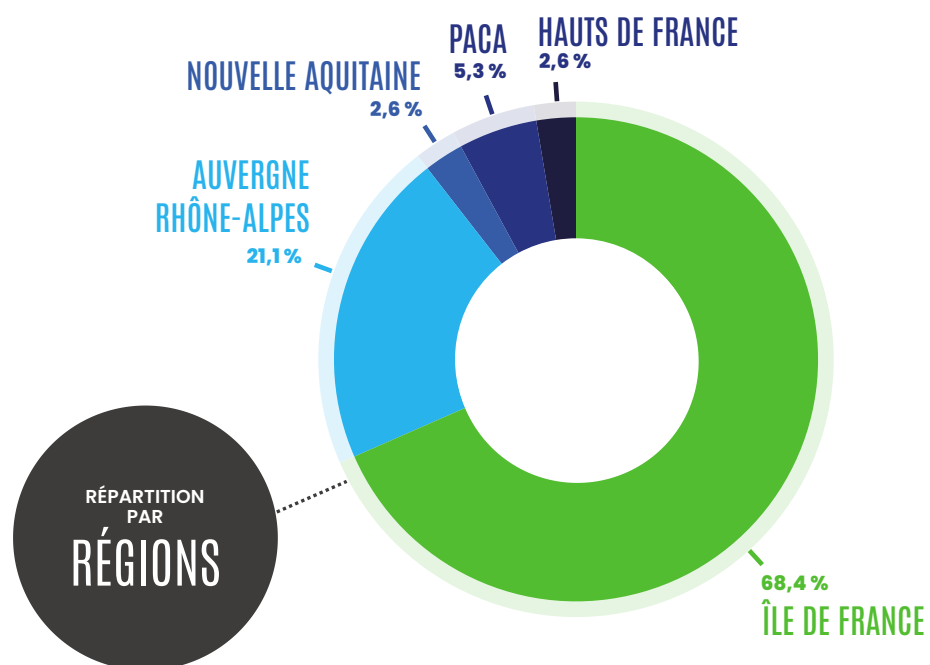
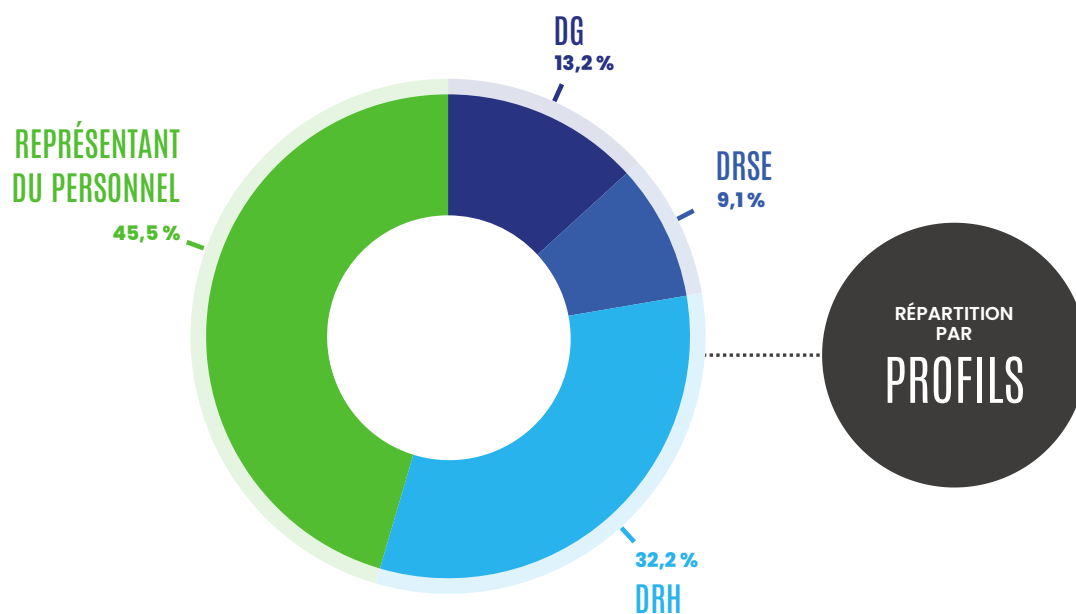


Le profil des organisations

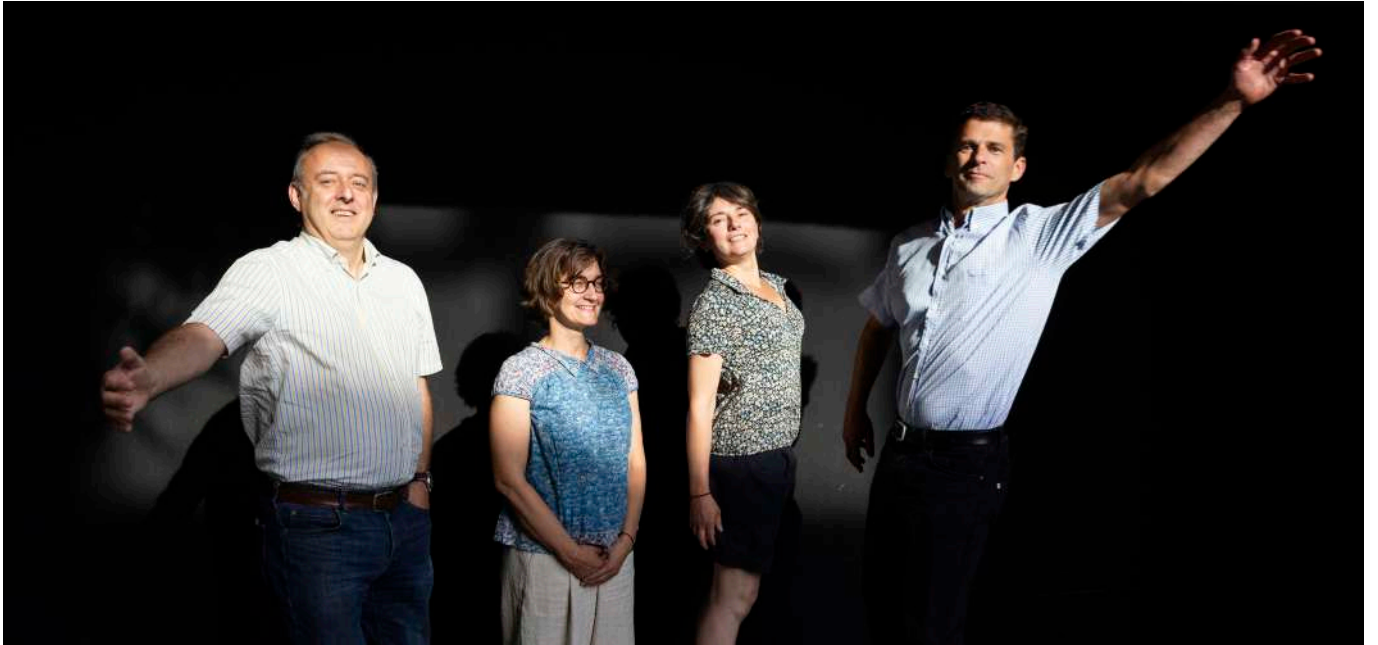
Le parcours a accueilli deux types d'organisations :

- 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 MONTHIERS
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 FRANCAISE 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.



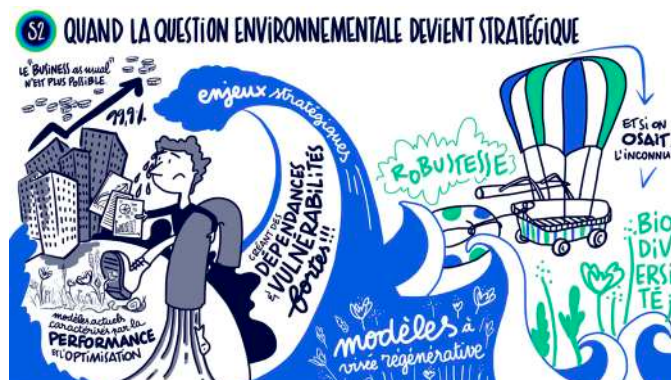
Les camps de base, petits groupes inter-organisations ont été constitués dès la session 1 et maintenus tout au long du parcours. Unité de travail dans laquelle cette expérience se vit, ils sont le lieu de la confiance, du partage authentique, de la pensée collective et de l'émergence des Agendas Sociaux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



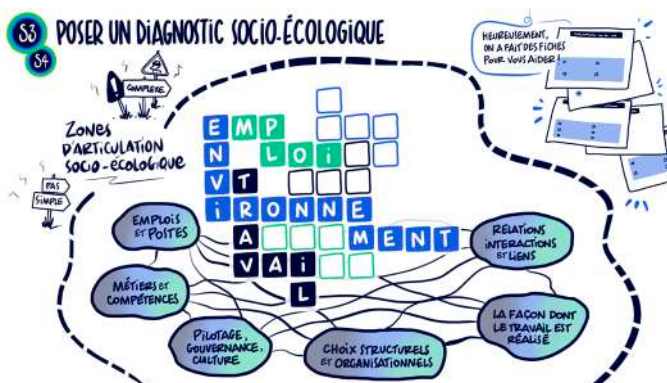
Comme lors de chaque session, les participants et participantes ont également travaillé sous forme d'ateliers collectifs rassemblant des salariés d'organisations différentes et sans leurs collègues. Ces ateliers sont l'occasion d'ancrer des apprentissages et de les transposer dans leur réalité. Il s'est 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.



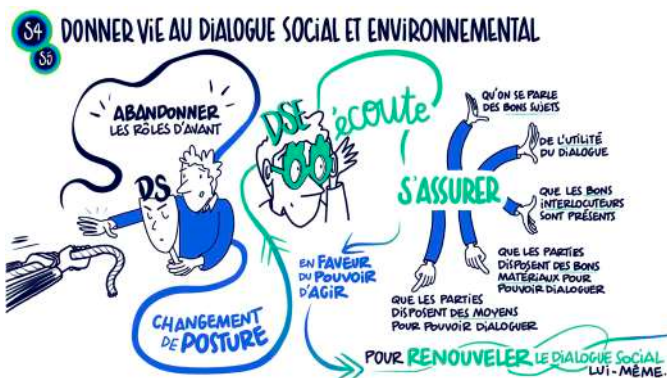
Formaliser des chantiers : du diagnostic à l'action

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.

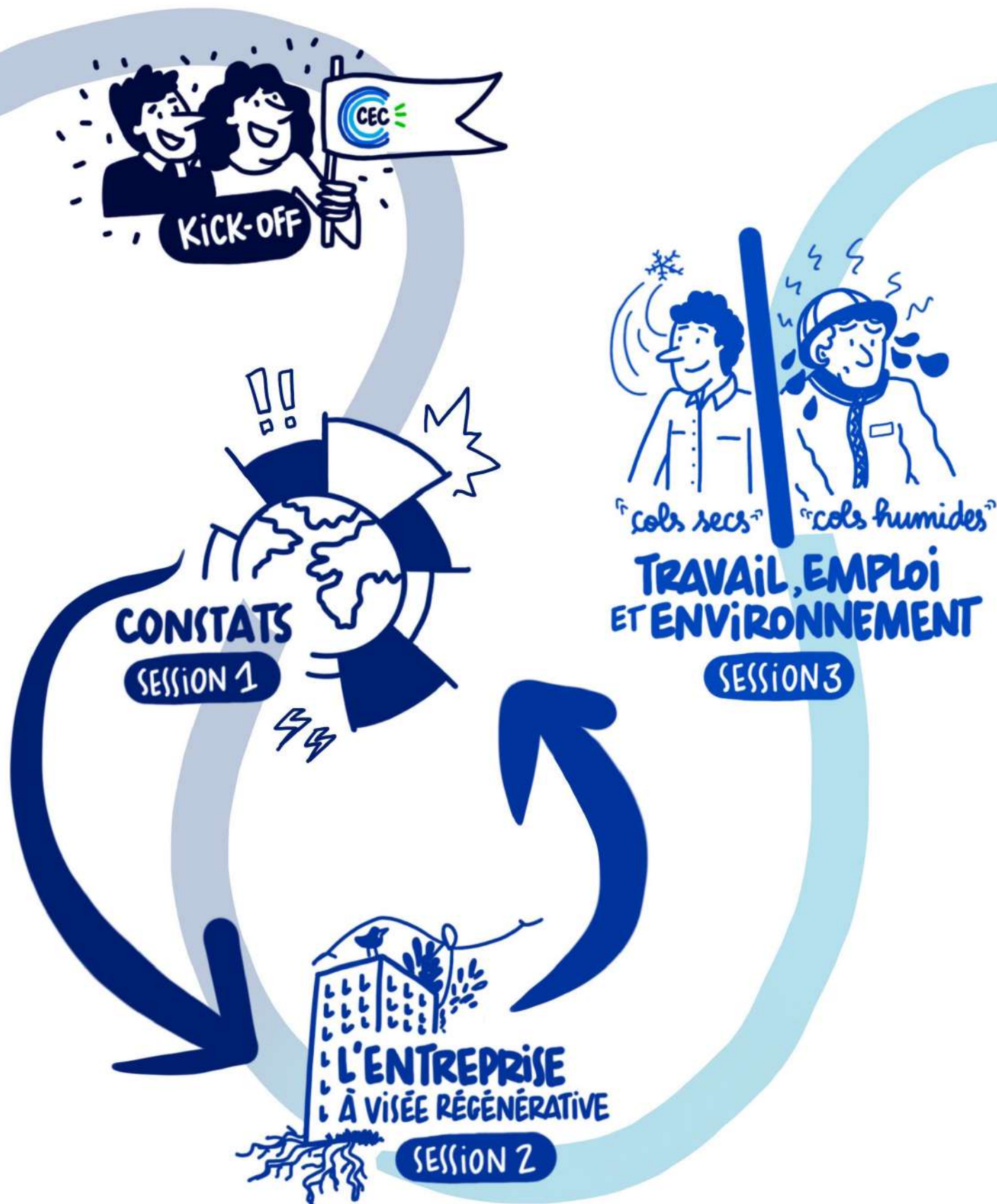






Le journal de bord des sessions

Chaque étape a été pensée avec soin pour que les participantes et participants puissent s'immerger dans la démarche et profiter pleinement de ces temps en présentiel. Merci à Lucile Erbs, garante de la qualité et de la cohérence du programme.



Les sessions :

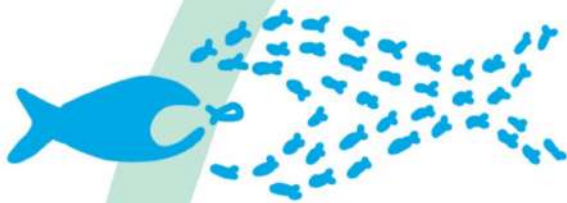
- **Kick-off** - 14 mai 2025 - Paris
- **Session 1** - 30 septembre & 1^{er} octobre 2025 - Marcy l'Etoile
- **Session 2** - 26 & 27 novembre 2025 - Paris
- **Session 3** - 20 & 21 janvier 2026 - Nanterre
- **Session 4** - 18 & 19 mars 2026 - Marseille
- **Session 5** - 19 et 20 mai 2026 - Paris
- **Session 6** - 7 & 8 juillet 2026 - Pantin
- **Clôture** - 8 octobre 2026 - Paris



L'ENTREPRISE, UNE ORGANISATION VIVANTE

CHANGER NOS IMAGINAIRES

SESSION 4



LES STRATÉGIES D'ACTION ET DE MOBILISATION

SESSION 5



PRENDRE SON ENVOL

SESSION 6

Kick-Off

Mai 2025 | Paris

Avant la première session, le pré-lancement rassemble les premières participantes et premiers participants engagés et pose les convictions qui vont fédérer le collectif.

D'abord, chacune et chacun a un rôle à jouer dans la transformation de nos modèles économiques, de production et d'organisation. Ensuite, la transition écologique est une question d'emplois, mais aussi et surtout de travail - de ce qui se joue concrètement dans les métiers, les gestes, les organisations. Enfin, redonner du pouvoir d'agir aux acteurs du dialogue social est une double promesse : rendre possible une transition juste, et renforcer les espaces démocratiques que la période tend à fragiliser.

Intervenants :

- › Dominique Méda
- › Christophe Cassou
- › Yannick Servant
- › Ludovic Morawa
- › Benoit Chéhère
- › Cécile Dubreuil

« Les petits renoncements sont le terreau des grandes catastrophes » **Christophe Cassou**



Session 1

Constat & monde d'après...

Septembre 2025 | Marcy l'Etoile

Cette première session pose les bases du parcours par une immersion sans détour dans la réalité des constats environnementaux. Dérèglement climatique, effondrement de la biodiversité, tensions sur les ressources, inégalités environnementales : les crises sont urgentes, graves, pour certaines irréversibles. Elles sont aussi profondément liées, et remettent en question nos modèles économiques et organisationnels.

L'objectif n'est pas de susciter la peur, mais de construire une compréhension commune des défis à relever et de bâtir des stratégies à la hauteur des enjeux. Cette prise de conscience conduit à acter que les transformations à venir ne pourront être ni marginales ni individuelles : elles exigent de repenser nos modèles. Le dialogue social et environnemental doit s'inscrire dans ce mouvement.

Intervenants :

- › Grégory Poinsenet & Pierre Charrier
- › Bruno David
- › Ilian Moundib
- › Nicolas Picard
- › Jean-Emmanuel Gilbert
- › Alexandre Besson
- › Alexandre Poidatz
- › Lluís Pino,
- › Nathanaël Wallenhorst
- › Daniel Kaplan
- › Léa Falco



En session 6, Jeanne Henin et Titiane Haton ont posé leurs tables et leurs stylos pour accueillir les participants dans leur Bureau des Mots. À partir d'une émotion, d'une expérience vécue, ils et elles ont inventé ensemble ces mots qu'il nous faut pour qualifier notre présent et projeter un autre futur.



Climatétanie

[Issu de climat et de tétanie.]

Changement brutal dans la manière de faire des choix de vie pour son futur, parce que ses repères ont volé en éclats. La personne en climatétanie est heureuse d'avoir changé ses repères, elle ne considère plus ceux d'avant comme légitimes, mais elle doit trouver de nouvelles façons de faire ses choix, en incertitude.

Ex. : Florentin est en climatétanie, il hésite entre poursuivre son doctorat de sciences de gestion sur l'écologie et les entreprises ou partir dans son chalet dans le massif des Aravis. Parfois il a confiance dans le pouvoir de transformation de son job, parfois il ressent le besoin d'agir à un tout autre endroit. Finalement avec la climatétanie, il base ses décisions sur un réajustement en direct fréquent, en sentant le contexte, ce n'est peut-être pas si mal comme mode de décision ?
Pantin, juillet 2026

Session 2

Vers des organisations à visée régénérative

Novembre 2025 | Paris

Une fois les constats posés, la deuxième session consiste à comprendre en quoi ils percutent les entreprises et les organisations - et en quoi le statu quo n'est tout simplement plus une option stratégique. Quoi qu'elles pensent de la question environnementale, ne serait-ce que par pilotage des risques, les entreprises doivent intégrer leurs dépendances et leurs vulnérabilités au vivant : elles rendent le business as usual impossible. Et puisque le modèle dominant ne peut pas tenir, il faut en explorer de nouveaux - penser l'innovation de modèle économique : économie de la fonctionnalité, sortie de la logique volumique, coopération élargie, écosystèmes à visée régénérative.

Intervenants :

- › Emmanuel Delannoy
- › Géraldine Vuillier
- › Luc Teerlinck
- › Olivier Hamant
- › Agnès Rivière & Maxime Balsat
- › Anna Le Faouder
- › Jean-Sébastien Tronchon
- › Sophie Robert-Velut



Intervenants :

- › Hélène Cloître et Arthur Gosset
- › Sophie Thiéry
- › Antoine Poincaré
- › Cécile De Calan
- › Antoine Durand
- › Thomas Coutrot
- › Amélie Klahr & Laura Pivette
- › Michel Barabel et Sabine Vansaingèle
- › Quentin Dervieu
- › Stéphane Galiné

- › Pierre Bailly
- › Maud Stephan
- › Alizée Lozac'hmeur
- › Cécile Guillet
- › Marine Girard
- › Michaël Pinault
- › Laure Legros
- › Fabienne Tatot
- › Christian Clot

Session 3

Travail, emploi et environnement

Janvier 2026 | Nanterre

La troisième session replace le travail au cœur de la transition. Car si les modèles économiques doivent basculer, cette bascule ne se fera pas toute seule : elle passera par les métiers, les compétences, les organisations - par le travail lui-même, levier de la transformation et non simple variable d'ajustement.

Les participants cartographient ce que la transition fait dans leurs organisations : des métiers qui évoluent, d'autres qui disparaissent, de nouveaux qui émergent, des services à réorganiser, des compétences individuelles à faire évoluer, des gestes métier qui se transforment, jusqu'aux relations du quotidien...

De là, ils structurent leurs premiers chantiers sociaux prioritaires, dans une dynamique de transition juste : la mise en mouvement commence.

Un fil traverse l'ensemble : l'engagement, les émotions, la capacité à coopérer ne sont pas des à-côtés, mais des conditions de la transformation.



Carnécule

[Nom féminin]

Issu de canicule, et de incarner qui vient du latin incarnare, qui signifie littéralement « faire entrer dans la chair ». Expérience physique d'une période de chaleur extrême qui déclenche un choc émotionnel, et une conscience accrue de sa vulnérabilité. On se croyait jusque-là suffisamment privilégié pour ne pas être concerné directement par les effets du changement climatique.

Ex. : Mardi 25 juin 2026, 36°C à Clermont Ferrand, je suis au boulot. L'école m'envoie un SMS :

Nous proposons aux parents qui peuvent de venir récupérer leurs enfants car il fait 35°C dans la classe ". Une angoisse me saisit, Tania, 7 ans, est dans cette classe, et c'est sur moi que repose la décision de la sortir ou pas. Je ne peux pas quitter mon travail aujourd'hui, je suis d'astreinte, il n'y a pas pour nous de grands parents dans le coin qui peuvent récupérer les enfants, je ne sais même pas quelle température il fait à l'appartement, je n'ai pas de piscine ou de jardin ombragé. Je n'arrive pas à penser, j'ai trop chaud. J'ai vécu ma carnécule, j'ai ressenti ce que c'est d'être touché dans mon corps par cette catastrophe climatique. "

Voir aussi me too climat & panicule. Pantin, Juillet 2026

Session 4

L'entreprise, une organisation vivante

Mars 2026 | Marseille

La quatrième session propose un changement de regard : et si l'on s'immergeait dans les principes d'organisation inspirés du vivant pour réinventer l'entreprise ? Après une revue des neuf principes - diversité, singularité, sous-optimalité -, certains sont creusés comme des expériences de pensée : à quoi ressemblerait une organisation qui adopterait tel principe dans son mode de fonctionnement ?

De cette bascule découle tout le reste. Compter ce qui compte vraiment, décider autrement en élargissant le cercle à celles et ceux que les décisions concernent en premier, se représenter le temps (im)productif autrement.

La session ouvre enfin grande la porte des imaginaires : par la prospective participative et le recours à la fiction, il s'agit d'inventer des futurs du dialogue social dans des écosystèmes à visée régénérative - plutôt que de subir l'avenir.

Forts de ces apports, les participants itèrent sur leurs chantiers, enrichis du regard d'invités extérieurs, et affinent ceux qu'ils porteront en priorité.

Intervenants :

- › Clément Morlat
- › Taoufik Vallipuram
- › Pierre Bucher
- › Philippe Benquet
- › Solen Le Marec
- › Jérôme Thureau
- › Clothilde Mayer
- › Yannick Morel
- › Ketty Steward
- › Daniel Kaplan
- › Rose Rondelez
- › Plume
- › Aurélia Ringard
- › Bénédicte Coudière
- › Mathilde Desaché
- › Catherine Dufour
- › Marion Haug
- › Grace Ly
- › Alex Nikolavitch
- › Alexandra Fresse Eliazord
- › Pierre Luciani



Session 5

Stratégies d'action et de mobilisation

Mai 2026 | Paris

Après avoir identifié ce qui doit être transformé, la cinquième session s'attaque au comment. Elle s'ouvre par la prospective : à partir de la fiction, les participants inventent de nouveaux ingrédients du dialogue social et environnemental, et imaginent comment les expérimenter à court terme dans leurs organisations.

Puis vient la mobilisation elle-même : comment un collectif minoritaire fait-il bouger toute une organisation ? En s'inspirant de victoires environnementales et citoyennes, la session outille les participantes et participants sur les leviers de la mobilisation : l'expertise pour diffuser des connaissances crédibles, l'opinion pour rendre la cause visible, la créativité pour inventer des modes d'action. Car mobiliser est une démarche disciplinée, et non une succession de coups d'éclat : écouter, fixer un cap atteignable, analyser les rapports de pouvoir, agir, négocier, ajuster.



Intervenants :

- › Juliette Hamelin et Virginie Balta
- › Anne-Claude
- › Ambroise Rendu
- › Tara Dickmann
- › Collectif Minuit 12

Session 6

Prendre son Envol

Juillet 2026 | Pantin

Dernière session du parcours, la sixième consolide et prépare l'après. On y itère une dernière fois sur les livrables - les Agendas Sociaux et Environnementaux -, avec le renfort de nombreux invités extérieurs, venus donner un coup de pouce final pour emmener chaque projet un cran plus loin.

Car remplir ces livrables n'est pas une formalité : c'est l'acte même de structurer sa transformation. Mettre des mots sur ce qui a été vécu et ce qui est voulu, c'est le consolider, le décider, l'acter. Ces documents servent d'abord ceux qui les produisent : capitaliser des mois d'efforts, fixer un cap, embarquer ses équipes. Ils rayonnent aussi au-delà - car rien n'est plus puissant, dans la transformation, qu'un pair qui montre que c'est possible.

Un dernier fil, enfin, aura traversé tout le parcours : les mots et les récits façonnent notre capacité à agir. Inventer les mots qui manquent, nommer ce qui ne l'est pas encore, c'est déjà le rendre pensable, partageable - et donc actionnable.

Intervenants :

- › Jean-Marc Boulanger
- › Mélanie Burlet
- › Anthony Contat
- › Cécile de Calan
- › Antoine Durand
- › Thomas Gaudin
- › Karine Gillard
- › Marie Idmont
- › Vincent Mandinaud
- › Elise Roy
- › Maud Stephan
- › Fabienne Tatot
- › Sophie Thiéry
- › Géraldine Aresteanu
- › Solen Le Marec
- › Yannick Morel
- › Anaïs Hua
- › Gricha Mioche
- › Antoine Peterschmit
- › Mathieu Baudin
- › Jeanne Hénin
- › Titiane Haton
- › Heïdi Sevestre



Exploraciner

[verbe d'action issu de racines et explorer]

Accompagner l'écologisation des métiers par la rencontre du travail réel, de ceux qui le font, avec écoute, en allant chercher ensemble dans chaque métier ce qui rend l'écologie juste et désirable pour tous. Exploraciner est aussi une posture, où à force de relation, nous allons planter ensemble dans le même sol de nouvelles façons de faire ces métiers.

Ex. : Tom travaille depuis 20 ans sur la réparation des moteurs thermiques, et son entreprise passe aux moteurs électriques pour toute la flotte. Alexandre a exploraciné avec Tom, ensemble ils regardent analysent, Tom définit ensuite un plan de transformation qu'il va porter avec Alexandre dans son entreprise.

Voir aussi Réal écologie, enquête plantée. Pantin, Juillet 2026

Cérémonie de clôture

Octobre 2026 | Paris

Point d'orgue du parcours, la cérémonie de clôture - la Cérémonie de l'Envol - marque le passage du collectif apprenant vers l'espace public. Elle s'articule en deux temps.

Un premier temps de conversation réunit les participants du parcours et les secrétaires généraux ou présidents des organisations syndicales de salariés et des organisations patronales dont sont issus les participants, au niveau national. L'enjeu : faire remonter au niveau national ce qui s'est construit pendant douze jours au niveau des entreprises.

Un second temps de célébration donne à voir le chemin parcouru : restitution par les participants eux-mêmes des Agendas Sociaux et Environnementaux issus du parcours, intervention de Dominique Méda, et remise officielle du rapport final à Monsieur le Ministre du Travail. Ce geste conclut le parcours en le dépassant : ce qui s'est construit à 38 organisations est désormais mis en partage ; une source d'inspiration pour toutes celles et ceux qui voudront s'engager à leur tour.



Les Camps de base

Tout au long du parcours, les participantes et participants ont été regroupés en « Camps de Base ».

Chaque camp de base a réuni 5 à 10 organisations, chacune représentée par un groupe composé librement : uniquement des représentants de la fonction RH - parfois élargie à la RSE -, uniquement des élus du personnel, ou, dans la majorité des cas, un groupe paritaire.

Espace de travail entre pairs, le camp de base reflète la diversité des organisations participantes : grandes structures et petites entreprises, acteurs privés, publics et de l'ESS, tous secteurs confondus.

C'est là que les participants et participantes ont élaboré leur livrable - l'agenda social et environnemental - accompagnés par un binôme de coachs-facilitateurs, les « CoFa ». Au fil des sessions, ils y ont tissé des relations de confiance et d'entraide, nourries par l'intelligence collective et les regards croisés entre pairs. Un espace sécurisant, propice à l'émergence de chantiers ambitieux pour leurs organisations.

Un grand merci aux CoFa, qui ont osé embarquer sur ce parcours avec une méthodologie nouvelle et ont soutenu les équipes sans relâche pendant dix mois. Merci à Jeanne Bernard, qui a piloté cette équipe et donné son cadre à la démarche, et à Maëlle Allain qui a pris soin des participants tout au long du parcours.



LAURA BONNET
NATHALIE BOTTINELLI



ANGELA DI LELLA
ANNE-SOPHIE GOUGEON



GAËLE LAVOUÉ
DAMIEN BOURGAREL



PAMELA BÉLIER
BRUNO ROUSSEAU



SANDRINE LHERMENIER
BOUALEM LAOUADI



Le sursaut des participants

Sur base des datas questionnaires point de départ et fin de parcours

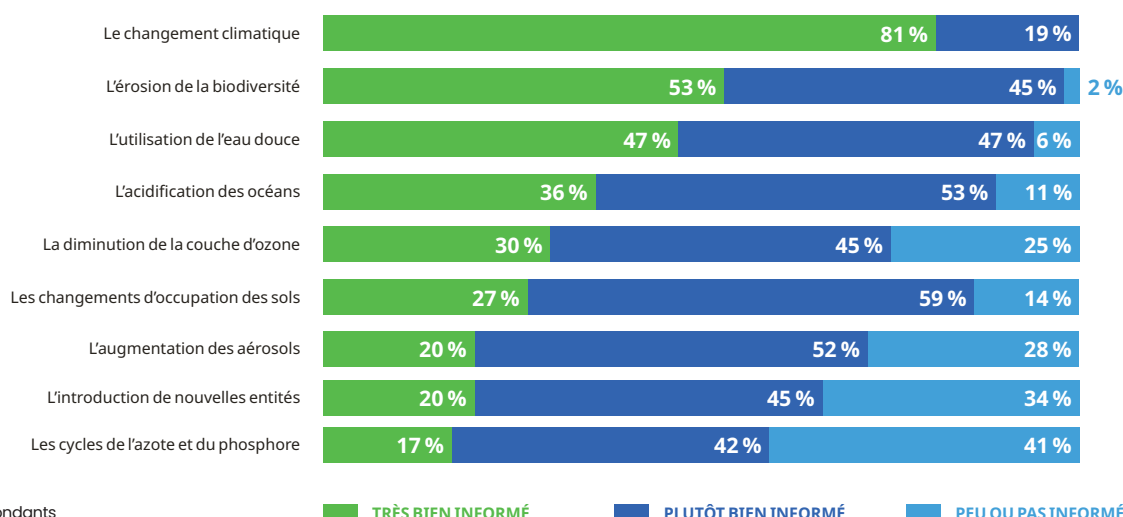
Le sursaut des participants du parcours DSE tient en trois mouvements : ils savent, ils sont inquiets mais en énergie - et surtout, ils se sentent désormais légitimes à porter le sujet.

Informés : un socle de connaissances et un langage commun

À l'issue du parcours, **98 % des participants estiment disposer du niveau d'information suffisant pour comprendre les enjeux écologiques**. Cette maîtrise ne se limite pas au climat (81 % se disent très bien informés) : elle s'étend à l'ensemble des neuf limites planétaires, de la biodiversité et l'eau douce jusqu'aux limites les moins médiatisées - aérosols, nouvelles entités, cycles de l'azote et

du phosphore, où subsistent les dernières marges de progression. La cohorte sort du parcours avec ce que plusieurs participants nomment « un socle » : des mots pour parler du sujet, des faits pour argumenter, un langage commun entre DRH et représentants du personnel.

Compréhension des enjeux écologiques

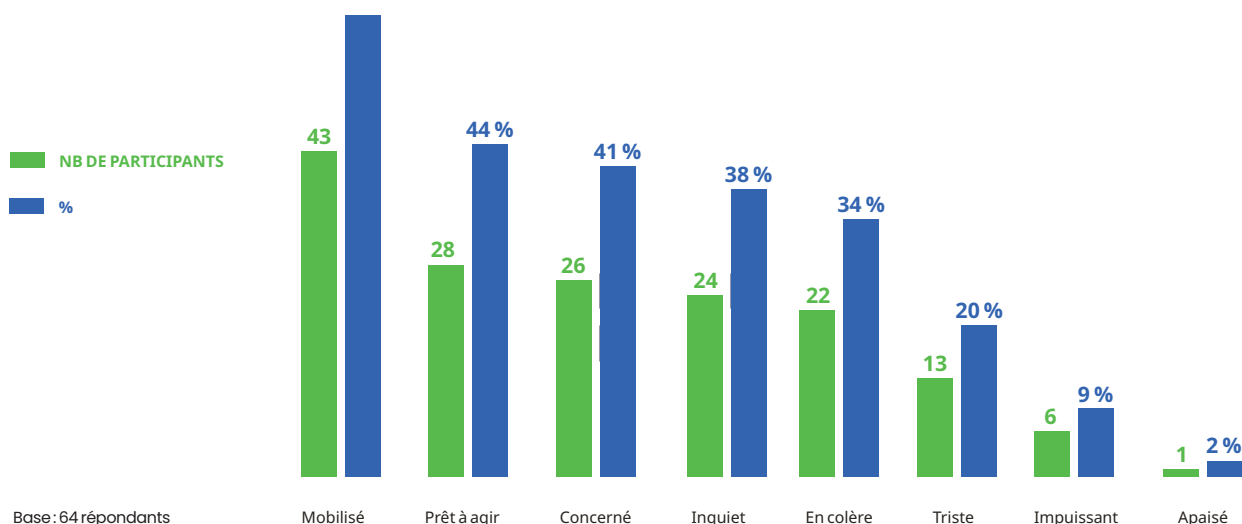


Une énergie lucide : inquiet ET mobilisé

La cohorte sort en mouvement : 9 participants sur 10 se disent mobilisés, prêts à agir ou concernés - **la mobilisation arrivant largement en tête (67 %)**. Plus de la moitié porte également des émotions difficiles - inquiétude, colère, tristesse - mais la majorité

se dit en même temps « mobilisée ». Notre profil type de sortie : « inquiet ET mobilisé ». Les participantes et participants ne semblent ni dans le déni, ni dans la sidération, ils sont portés par une énergie qui les met en mouvement.

« Face aux enjeux écologiques, je me sens... » (choix multiples)



Ce que le parcours a vraiment déclenché : la légitimité et la confiance

À la question ouverte « qu'est-ce que ce parcours t'a donné que tu n'avais pas avant ? », les connaissances et les outils apparaissent en priorité. Néanmoins le thème qui domine semble plutôt être celui de **la légitimité jumelée à la confiance** - 41 % de mentions, loin devant tous les autres thèmes.

Il y a d'un côté la légitimité au sens statutaire : le droit d'en parler, la place. Le vocabulaire est révélateur : « une casquette à coiffer », « une nouvelle place pour intervenir en CSE », « légitimité à faire des propositions », « la légitimité après ce parcours de formation complet ». La légitimité est ici présentée comme quelque chose que le parcours confère, presque comme un titre : être passé par là autorise.

De l'autre côté, la confiance au sens psychologique : l'assurance, le courage d'y aller. « beaucoup plus de confiance dans ma capacité et ma responsabilité », « je me sens plus confiante pour porter les sujets », « des outils et une confiance en moi ».

Le parcours a produit les deux, et plusieurs réponses les nomment ensemble (« confiance et légitimité »).

Plusieurs participants explicitent eux-mêmes la chaîne : « une meilleure compréhension du sujet donc de la confiance pour en parler », « il a donné la connaissance déjà **et aussi** une forme de légitimité », « connaissance et confiance ». Le savoir n'est pas l'acquis final, c'est le carburant de la capacité à agir.

Le parcours a également apporté du réseau.

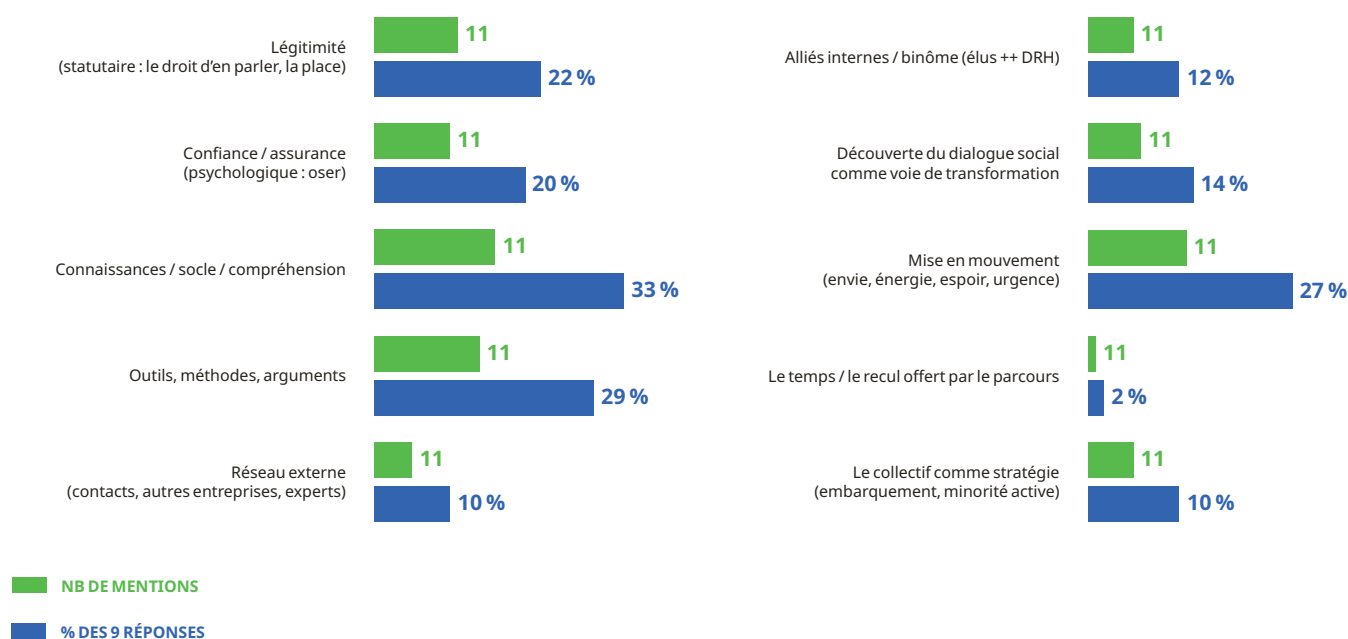
Réseau externe attendu d'un parcours inter-entreprises : « des contacts !! Avocat, conseil, autres entreprises, coach, facilitateur ».

Mais surtout un réseau interne : les élus et les DRH se découvrent alliés - « des alliés (**nos élus**) », « les discussions avec des élus avec **qui je ne parlais pas** », « c'est possible avec les élus de co-construire », « des élus engagés qui porteront le sujet ».

Trois micro-thèmes en marge :

- la mise en mouvement s'impose : « Don't panic, organise », « ne rien faire n'est plus une option », « plus d'espoir sur la capacité individuelle et collective à agir » ;
- l'utilité du temps long du parcours : « le temps de réfléchir vraiment à ce que l'on peut mettre en place » ;
- le collectif comme stratégie : « une minorité active sur laquelle déployer l'embarquement de l'organisation. »

« Qu'est ce que le parcours t'a donné que tu n'avais pas avant »



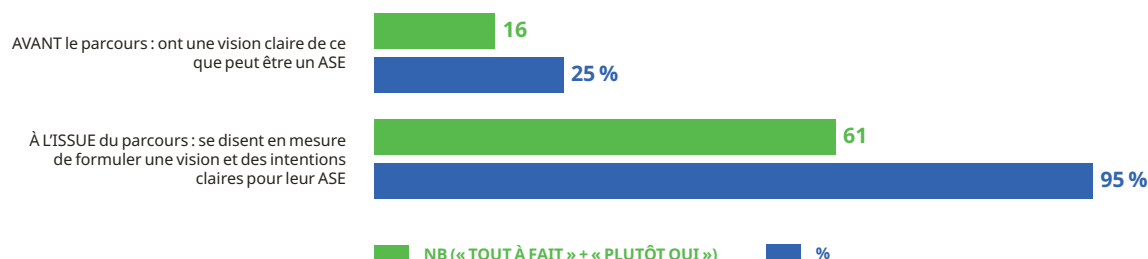
La transformation des organisations

Le sursaut individuel ne suffit pas si l'organisation ne suit pas. Or c'est bien ce que révèle la fin du parcours : les participants repartent avec un objet concret, leur Agenda Social et Environnemental, la lucidité sur ce qui freine, et ils savent par « quel bout » prendre ce sujet complexe dans leur organisation !

L'Agenda Social et Environnemental : de l'inconnu au projet partagé

Au début du parcours, seuls 25 % des participants avaient une vision claire de ce que pouvait être un Agenda Social et Environnemental. À l'issue : 95 % se disent en mesure d'en formuler un. En dix mois, l'ASE est passé du statut de

concept inconnu à celui de projet concret, partagé entre DRH et représentants du personnel, devenant ainsi la matière première de la transformation de leurs organisations.

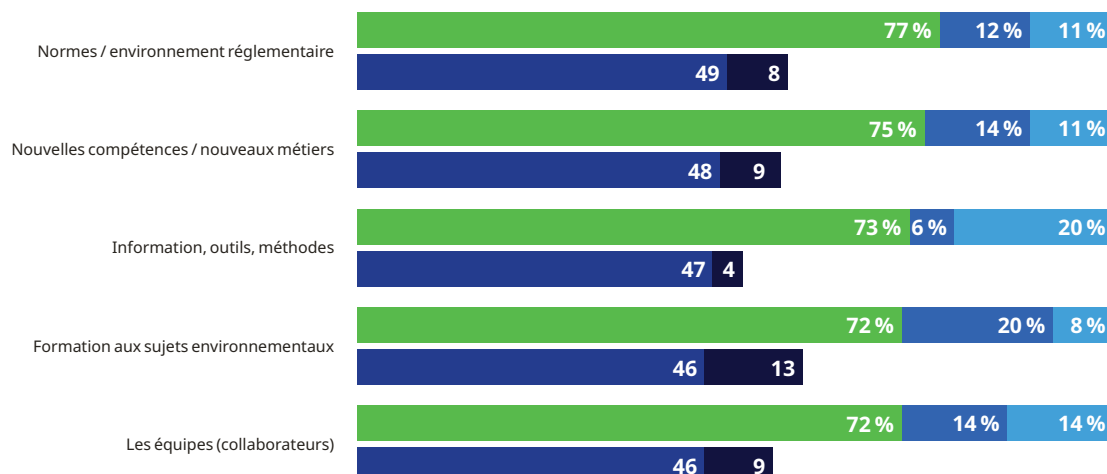


Au clair sur ce qui bloque encore, et déterminés à avancer

Les organisations ne cachent pas les difficultés à avancer sur ces enjeux dans leurs organisations. Les **freins** qu'elles identifient ne sont ni de l'ordre du déni ni du manque de volonté. Le trio de tête est entièrement lié à des questions de « ressources » : **la charge de travail (73 %), les contraintes financières (70 %), la dépendance financière**. En question ouverte, les participants nomment les silos, **la verticalité**, la tyrannie du **court terme**. La gouvernance elle-même est ambivalente : levier pour 58 %, frein pour 34 %.

Mais **les points d'appui** sont tout aussi nets : tout ce qui relève du savoir, des compétences et des équipes est massivement perçu comme levier : **l'information, les outils et les méthodes (73 %), les nouvelles compétences (75 %), la formation (72 %), les équipes elles-mêmes (72 %)**. Et, signal à contre-courant du discours ambiant, la réglementation arrive en tête des leviers (77 %) : pour ces acteurs du dialogue social, la norme n'est pas un fardeau, elle est ce qui leur donne prise.

Les freins pour avancer

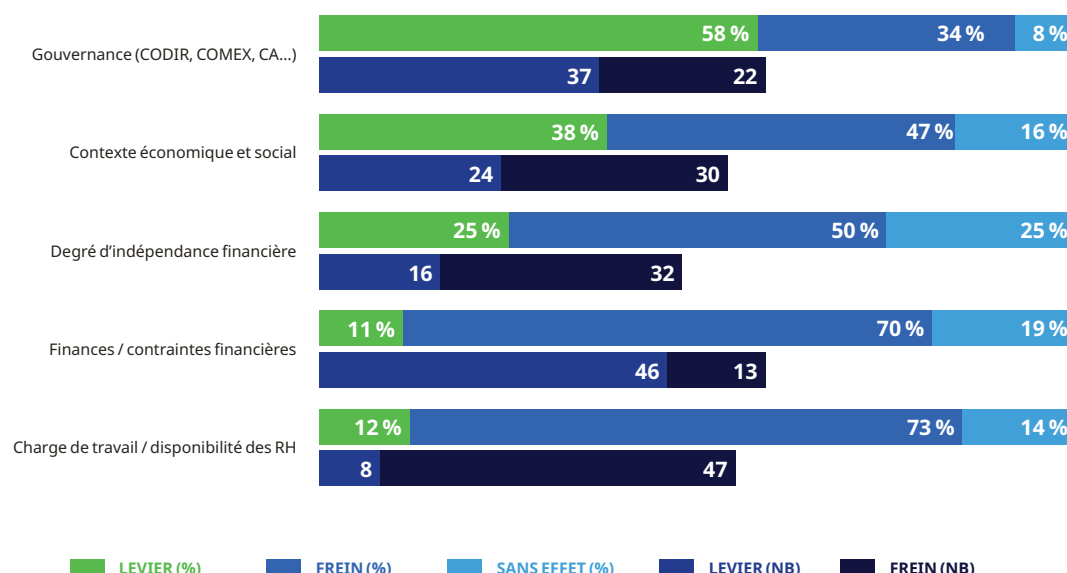


Base : 64 répondants

■ TRÈS BIEN INFORMÉ

■ PLUTÔT BIEN INFORMÉ

■ PEU OU PAS INFORMÉ

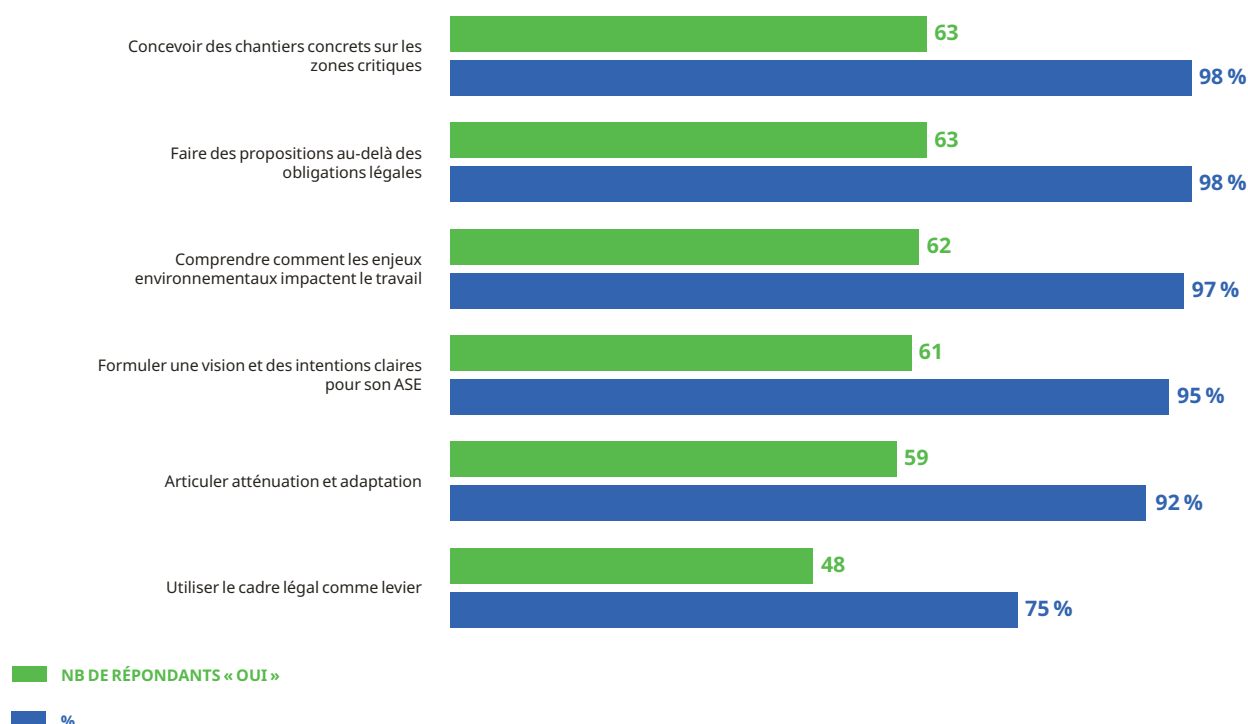


L'acquisition d'un savoir-faire opérationnel

Les participants ne repartent pas seulement avec une vision, mais aussi avec **une méthode**. **98% d'entre eux se disent en mesure de concevoir des chantiers concrets sur les enjeux socio-écologiques les plus critiques pour leur organisation, dans le champ de l'adaptation et de l'atténuation.**

Ils se sentent en mesure de faire des propositions d'évolution du dialogue social pour intégrer les enjeux environnementaux au-delà des obligations légales, innovantes voire expérimentales (98%). Enfin, ils estiment pouvoir formuler une vision claire, ambitieuse et fédératrice pour leur agenda social et environnemental (95 %).

Ce qui a été acquis par le parcours



Et ce savoir-faire n'a pas attendu la fin du parcours pour produire ses effets : **plusieurs initiatives ont déjà été lancées dans les organisations participantes**. Des commissions environnement, un groupe de travail paritaire inédit, des élus qui ont intégré un

COPIL Transition Écologique, des chantiers ont été mis en pratique à la faveur de la canicule. Environ un quart des répondants déclarent que l'écologie est déjà « en évolution grâce au travail du parcours » dans leurs instances.





Quelques exemples de sursauts.



« Cette sidération [face à l'urgence climatique] 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. »

« 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.

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. »**



« Chez Michelin, je fais partie d'un collectif d'employés volontaires qui pousse l'entreprise à accélérer sur les enjeux environnementaux. Je suivais la CEC de loin depuis longtemps ; le parcours Dialogue Social et Environnemental m'a permis d'y plonger enfin, avec des collègues des organisations syndicales et de la direction des relations sociales.

Et c'est là que la magie de la CEC a opéré.

Face à l'ampleur de la question environnementale pour nos organisations, pas d'individualisme, pas de posture partisane, pas de petit calcul. Juste des personnes qui se connaissaient peu auparavant et qui forment maintenant une équipe soudée et indivisible. Une équipe qui a produit une trajectoire ambitieuse pour que le dialogue social intègre réellement l'aspect «Planète», et que ses acteurs jouent un rôle transformatif pour l'entreprise.

Par sa pédagogie unique faite d'alternance de moments d'émotions artistiques, d'expériences collectives, autant que de moments de **compréhension, la CEC est une aventure collective que nous n'oublierons pas de sitôt, et qui nous propulse dans le monde réel avec tout notre pouvoir d'agir.** »



EXPANSCIENCE®
LABORATOIRES

« 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. »

6 agendas sociaux & environnementaux

Les Agendas Sociaux et Environnementaux (ASE) présentés dans les pages qui suivent ne constituent qu'une sélection parmi l'ensemble des travaux produits par les organisations du parcours. Ils ont été choisis pour refléter la diversité de nos participants - tailles, secteurs, configurations de dialogue social - et la variété des chemins parcourus. Tous les ASE sont remarquables et méritent d'être découverts. Ils sont à consulter ici :



Nous avons retenu un « catalyseur » - c'est-à-dire un acteur de l'écosystème de l'emploi, de l'expertise et du conseil, dont la vocation est de démultiplier la démarche de dialogue social environnemental auprès des organisations qu'il accompagne - et cinq « bâtisseurs », des organisations engagées dans leur propre transformation, représentées par leurs acteurs du dialogue social.

Les présentations qui suivent sont des synthèses : l'intégralité du travail de chaque organisation est à retrouver dans le document de consolidation des ASE.

Chaque présentation est structurée de la même façon :

- **Description de l'entreprise et des participants**
- **La vision du dialogue social environnemental à 10 ans**
- **Les chantiers pour agir sur les zones critiques prioritaires** - les zones critiques désignent les points de friction entre travail et environnement 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

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 notamment par une gestion transparente des désaccords et arbitrages entre performance économique et performance climatique, la construction d'indicateurs de pilotage pertinents, la mise à disposition des outils, des données et du temps aux instances représentatives du personnel.

Ce 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.

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 de l'entreprise**. Cette vision partagée est le socle nécessaire pour mener les chantiers de transformation à venir.

Il vise en priorité à sensibiliser les décisionnaires et les postes à fort impact pour aller vers la sensibilisation de l'ensemble des salarié-es.

Au-delà de l'entreprise, ce chantier vise également la sensibilisation de nos clients et fournisseurs en questionnant les besoins des premiers sur ces enjeux et en adaptant nos critères de choix sur les seconds.

→Criticité



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

La quasi-totalité **des métiers et des 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.

Cette montée en compétence se présente sous la forme d'un **chantier RH structuré autour de trois axes**.

- Sur les fonctions supports
- Sur les fonctions d'opération des contrats
- Sur l'intégration des enjeux environnementaux dans la gestion des emplois et des parcours professionnels, récemment lancée.

Il s'appuiera sur des échanges avec les représentant-es du personnel pour remonter le ressenti, les avis, les besoins des salarié-es vis-à-vis de ces transformations.

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

→Criticité



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

Le pilotage doit donc combiner un système de mesure de l'efficacité opérationnelle avec **une évaluation à pas réguliers des vulnérabilités systémiques pour pouvoir arbitrer en toute conscience les marges à conserver**.

Parmi les risques écosystémiques, le réchauffement climatique et les impacts sur les moyens de production d'énergie et le réseau électrique nécessitent de diminuer les émissions de CO2 pour diminuer notre exposition. Cela passe notamment par ces actions clés :

- Exploration de la pertinence du statut « **entreprise à mission** ».
- La mise en place de nouveaux **indicateurs**.
- **Évolution du bilan carbone** de l'entreprise en y ajoutant le détail par offres.
- Identification et utilisation d'**indicateurs extra-financiers** pertinents en se basant sur la CSRD et/ou la comptabilité C.A.R.E.
- Engagement avec les représentants du personnel d'**une démarche de co-construction des critères** permettant d'aligner engagement des salariés et performances de l'entreprise à l'ère de la transition énergétique. Ce chantier vise à enrichir les entretiens annuels, les objectifs collectifs et individuels.
- La mise en place d'un **référént environnement au sein du codir**. Ce référent sera un interlocuteur privilégié de son alter ego au CSE.
- Mise en place de tests de crise pour évaluer la résilience de l'activité. **Pour chaque fonction stratégique, identifier « un suppléant » en capacité de faire les gestes du quotidien**. Sensibiliser les managers sur le besoin de redondance de compétences sur les missions de leur équipe.

→Criticité



►Chantier 4 : Construire des offres régénératrices.

L'objectif est de **mettre en place la mesure du bilan carbone par type d'offre** et le suivi dans la durée de l'évolution de ce bilan carbone.

Aller vers un catalogue d'offres régénératrices impliquera alors potentiellement le renoncement sur certaines offres dont l'impact serait négatif. Cela impliquera également la prise en compte de cet impact dans la construction de nouvelles offres. Ce chantier vise à proposer de nouvelles opportunités de valorisation.

Sur ce chantier, les partenaires sociaux seront mobilisés à travers la consultation obligatoire sur la stratégie de l'entreprise, les échanges sur l'axe 4 (transition énergétique) du projet d'entreprise et le calcul du bilan carbone par type d'offre (dans la compétence HSE du pôle RH)

→ 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. **Afin de réduire l'exposition aux risques de tension sur les fournitures hardware ou d'énergie, il est important de diminuer la consommation de notre SI et son impact sur ces ressources.**

Ce chantier vise à cartographier la consommation du SI des activités d'Agregio Solutions en discriminant les activités nécessaires, utiles et optionnelles. À partir de là, mettre en œuvre des actions menant à la diminution globale de l'impact du SI sur les ressources et la consommation d'énergie, **par des choix structurels et, par exemple, en accompagnant les salarié-es dans l'utilisation raisonnée de l'IA dans leurs activités.**

→ 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, du côté de la restauration, les achats.

→ 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 plutôt de **co-construire la trajectoire**, y compris sur des sujets où l'entreprise n'a pas encore de position arrêtée.

Pour cela, les évolutions proposées sont :

- Réflexion sur **la participation plus active de non-élu-es dans les réunions et les actions du CSE.**
- Création d'un **rôle de référent environnement et du vivant pour 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.**
- Réflexion sur la pertinence de l'**utilisation du référendum** dans le cadre de certaines décisions.
- Mise en place d'un **baromètre interne semestriel/annuel sur la perception de la trajectoire climat co-construit par le CSE et le codir.**

→ 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.
- **Faire évoluer la BDESE vers des indicateurs croisés emploi-climat (nombre de postes transformés/créés/supprimés par la trajectoire climat, investissement formation associé)** plutôt que deux rubriques qui ne se parlent pas. En effet, aujourd'hui, la BDESE reste structurée en silos (économique / social / environnemental). Un des apports de la CEC est de casser cette logique en silos.

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.

→ Criticité



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€
--	---	---	---	--	---------------

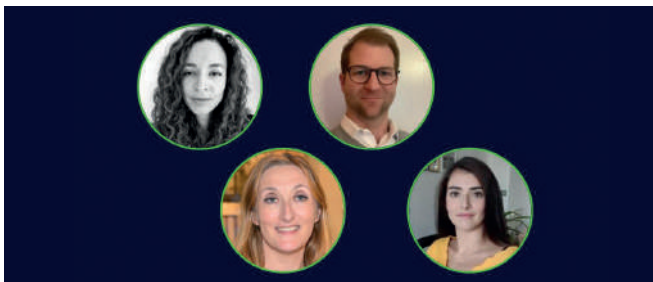


PARTICIPANTS :

MEMBRES DE LA DIRECTION

REPRÉSENTANTS DU PERSONNEL

MEMBRES DE LA DIRECTION ET REPRÉSENTANTS DU PERSONNEL



- **Christelle DIJOUX** - Resp. RSE & SMI / Performance Extra Financière
- **Yael 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. Il mène une transformation ambitieuse à horizon 2027 pour concilier excellence opérationnelle, qualité de service et transition environnementale. 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.

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 amenées à se réduire.

Nous faisons le choix d'anticiper ces évolutions pour sécuriser les parcours professionnels et faire de ces mutations un **facteur d'adaptation** plutôt qu'une source de fragilité pour les salariés et 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. Elle permettra de **construire une GEPP intégrant pleinement les enjeux climatiques et environnementaux et un plan pluriannuel de développement des compétences, de formation, de recrutement, et de mobilité**.

Les **référentiels métiers et les fiches de postes** évolueront progressivement afin d'intégrer les compétences nécessaires à la transition.

→ Criticité



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

Nous faisons le choix d'anticiper les évolutions des conditions d'exercice des activités de la plateforme aéroportuaire 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.

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.

La démarche 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...).

Cette dynamique sera progressivement partagée avec les **entreprises partenaires afin de renforcer une culture commune d'adaptation**.

→ 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.

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**. Parce qu'elle touche à l'emploi, aux compétences, aux organisations et au sens de l'activité, la transformation devra devenir un **projet collectif associant direction, représentants du personnel, salariés et parties prenantes de la plateforme**.

À horizon dix ans 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.

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.

→ **Criticité**



CHANTIERS SPÉCIFIQUES LIÉS AU DIALOGUE SOCIAL

► Chantier 1 : Créer une Commission Résilience Climat.

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.

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. 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**.

En parallèle, une réflexion sera engagée sur les dispositifs d'épargne salariale "verts".

→ **Criticité**



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.

 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 NIAUVEAU - 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'en 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.

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 : Inscire 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.

CHANTIERS SPÉCIFIQUES LIÉS AU DIALOGUE SOCIAL

► **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 oeuvre.

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.**

 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**.

 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.

Quelques autres chantiers parmi les Agendas Sociaux et Environnementaux

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.



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 afin de 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.



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 «Génération 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.



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.





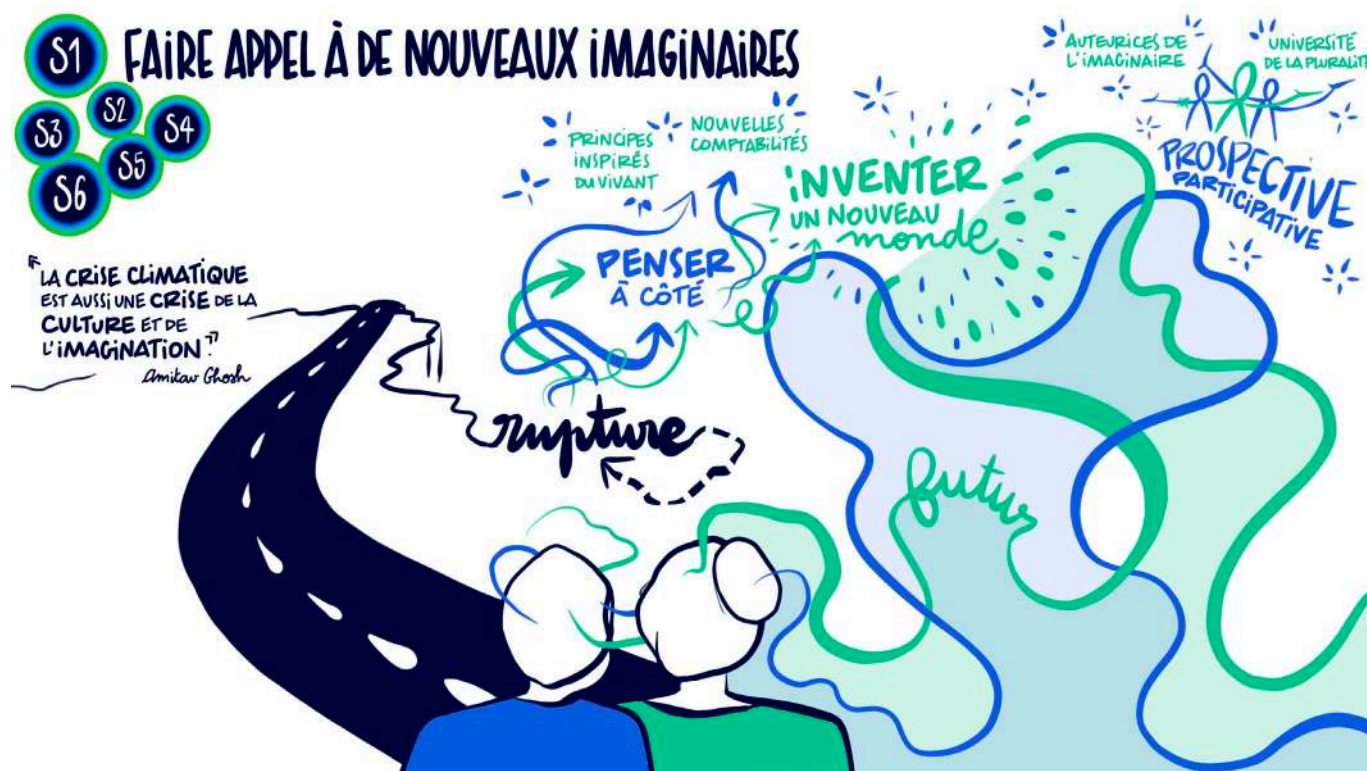


Approche prospective du dialogue social et environnemental

*« Demain ne sera pas comme hier.
Il sera nouveau et dépendra de nous.
Il est moins à découvrir qu'à inventer. »*

Gaston Berger, Phénoménologie du
temps et prospective, Paris, Presses
Universitaires de France, 1964.

Faire appel à la fiction : imaginer des futurs pour transformer le présent.



L'équipe du parcours DSE a fait le choix de s'associer au Réseau Université de la Pluralité (u+) pour proposer aux participants et participantes une démarche de « prospective spéculative » en deux temps.

On dit parfois des partenaires sociaux – DRH et IRP – qu'ils sont prisonniers de leurs postures et enfermés dans les contraintes réglementaires. Ce travail invite à réviser ce jugement. L'envie est là. La créativité aussi. Les acteurs de terrain ont déjà, pour beaucoup, opéré le changement de paradigme que la situation impose : ils ne demandent pas simplement un meilleur dialogue social sur l'environnement, mais un dialogue social qui change de nature – qui passe de la régulation des conflits entre capital et travail à la délibération collective sur les conditions de la vie en commun, humaine et non-humaine.

Voici une présentation de la démarche qui a été proposée.

Pour retrouver
le livrable prospectif complet
et l'ensemble des autres livrables
du parcours :



L'exploration créative

Le premier atelier s'est déroulé le 19 mars à Marseille. À cette occasion, les participantes et participants ont été invités à imaginer à quoi pourrait ressembler le « dialogue social et environnemental » en 2050, dans une entreprise « à visée régénérative ». Pour cela, ils et elles ont été accompagnés par 11 auteurs et autrices.

La matinée a été dédiée dans un premier temps à une réflexion sur les facteurs de changement les plus susceptibles de transformer l'entreprise et/ou le dialogue social d'ici à 2050.

Par « facteur de changement », nous désignons un phénomène (interne ou externe) qui a des chances d'avoir des conséquences significatives dans le futur. Un facteur de changement s'oppose au statu quo, en revanche, on ne peut pas toujours en prévoir les effets à long terme.

Sur cette base, les groupes ont pu imaginer, à partir de certaines propositions et contraintes narratives, une organisation fictionnelle ainsi que le monde futur dans lequel elle s'inscrit. Ces organisations avaient pour contrainte spécifique de s'inscrire d'une manière ou d'une autre dans une « visée régénérative ».

Une organisation « à visée régénérative » se fixe comme objectifs de réduire ses impacts négatifs jusqu'à un niveau incompressible ; d'engendrer des impacts positifs pour régénérer les écosystèmes ; et de renforcer les coopérations entre parties prenantes d'un même territoire. (source : CEC)

Durant l'après-midi, les participants ont été accompagnés dans l'écriture de plusieurs textes de fiction spéculative prenant place dans les entreprises et mondes imaginés plus tôt. Les consignes se sont particulièrement attachées à explorer les possibles formes que pourrait prendre le dialogue social et environnemental dans ces univers : de quoi parle-t-on ? Qui en sont les protagonistes (salariés et autres parties prenantes humaines et « autres qu'humaines ») ? Quelles en sont les instances, les moments, les mécanismes ? Quelles tensions, quels conflits y vit-on et comment les gère-t-on ?

EXEMPLE TIRÉ DE L'ATELIER DU 19 MARS 2026

 **FICTION** « SYMBIO »

« Ce matin, Alain représentant du personnel pour la semaine passe me voir : une tempête de chaleur est annoncée à partir de lundi, 55 degrés à l'ombre prévus le temps d'une semaine la première fois pour cette année.

Dans nos bureaux, le système de rafraîchissement est tombé en panne par manque d'eau, les collaborateurs souffrent de la chaleur et ne peuvent pas travailler dans des conditions acceptables : il évoque le respect du droit à ne pas travailler. »

EXEMPLE TIRÉ DE L'ATELIER DU 19 MARS 2026

 **FICTION** « WHAT HEALTH ? »

« Edouard a fait appel à GV, le syndicat des gardiens du vivant, pour appuyer sa demande. Ils sont plus experts des dernières obligations sur la GES. C'est la cartographie des Gestions du Stress, qui établit les actions obligatoires en formation créative et sportive que doivent suivre chaque salarié. Cette cartographie vérifie l'IVMC: l'Indice Vitalité Mentale et Créative. »



Retour vers le présent

Lors de la deuxième journée, le 19 mai à Paris, les groupes ont fait de leurs fictions le point de départ de l'identification de pistes de travail et d'action en 2026. Guidés par les « coach-facilitateurs » qui les accompagnent depuis le début du parcours, ils et elles ont pu tirer les fils des idées de fiction prospective sur le dialogue social.

Après une relecture des textes spéculatifs assemblés par les auteurs et autrices, les groupes en ont ressorti les « **points saillants** » qui, selon eux, méritent d'être ramenés dans le présent afin de pouvoir en discuter : quels sujets devraient relever du dialogue social ? Quels nouveaux acteurs devraient en faire partie, et comment ? Quels sujets suscitent des tensions, voire des conflits nouveaux ? Quelles innovations techniques faut-il, soit discuter, soit utiliser dans le dialogue social ? En quoi la « visée régénérative » des entreprises a-t-elle aussi des conséquences sociales à discuter ?

L'ensemble de ces ingrédients a ensuite été placé sur **une matrice** organisée autour de deux questions :

- Est-il souhaitable, ou non, d'intégrer cet ingrédient au dialogue social et environnemental ?
- Cet ingrédient est-il entièrement nouveau, ou bien existe-t-il déjà en germe aujourd'hui ?

Exemple tiré de l'atelier du 19 mars et 19 mai 2026

Quelques nouvelles instances (imaginées) du dialogue social et environnemental

Assemblée du personnel

Comité d'adaptation

Comité d'urgence

Collectif d'experts individuels

Comité d'offres conditionné à l'impact positif sur l'environnement

CSE régional

Collectif régional inter-CSE

Vigie prospective « crises »

Conseil des sages

Conseil de préservation des ressources communes

...



En fin de matinée, les groupes ont voté pour les 4 à 5 idées les plus pertinentes, avant de les approfondir :

- Quel est ce nouvel ingrédient du dialogue social et environnemental ? À quoi sert-il ? Comment fonctionne-t-il ?
- En quoi participe-t-il à la visée régénérative de l'organisation ?
- Et qu'est-ce que l'intégration de ce nouvel ingrédient pourrait changer au dialogue social ?

FICHE INGRÉDIENT N°26 PRÉSERVATION DES RESSOURCES

Pour le dialogue social, c'est...

un nouveau contenu ou périmètre / un nouveau moyen, une nouvelle instance

De quoi s'agit-il ?

- Prise en compte de la raréfaction des ressources dans notre quotidien et dans nos projets.
- Dans nos usages, signer un accord systématique sur les sujets impactant l'environnement / l'intégrité humaine / les générations futures avec nos partenaires sociaux afin de garantir la préservation des ressources et le juste besoin (équilibre entre consommation et conditions de travail / plancher social).
- Évaluation de l'acceptabilité de tout projet avec scoring extra-financier.

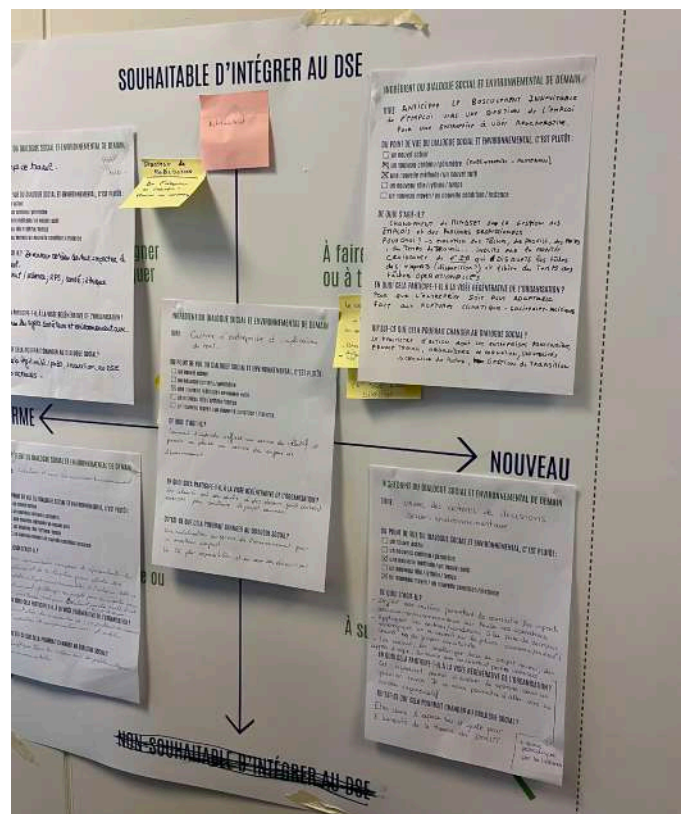
Contribution à la visée régénérative

Limitation et diminution à long terme de notre impact environnemental au profit de l'humanité.

Ce que ça change au dialogue social

La signature obligatoire d'un accord et l'obligation de « lucidité » sur nos projets permettent la co-construction sur les sujets de durabilité et deviennent une composante essentielle du dialogue social et de la stratégie d'entreprise.

Dans l'après-midi, les groupes ont eu l'occasion d'examiner à nouveau ces ingrédients dans le contexte spécifique de leur organisation d'origine, afin d'en faire émerger des chantiers d'expérimentation à tester à court terme.



Signaux émergeant du travail prospectif.

Le développement du dialogue social et environnemental.

La question des acteurs occupe une place importante des réflexions : environ 30 % des ingrédients portent sur ce sujet. On peut faire l'hypothèse que les participants cherchent à renforcer la capacité des acteurs du dialogue social à s'emparer des enjeux environnementaux, et à explorer les façons d'incarner ce dialogue social environnemental.

Ces réflexions esquissent peut-être aussi l'idée d'un « système délibératif » interne : un ensemble d'espaces et d'acteurs dont les connexions nourrissent la qualité du dialogue social.

Sans doute aussi, le sujet des acteurs est un point d'entrée "accessible" de la transformation. Il se prête à l'expérimentation dans des délais raisonnables, et des fragments existent déjà dans le débat public (par exemple la proposition de loi visant à représenter la nature en entreprise, portée par le député Charles Fournier).

Repositionner le rôle stratégique : articuler économique, social et écologique.

Deuxième grande tendance (environ 30 % du corpus) : faire du dialogue social le lieu où s'arbitrent ensemble les questions sociales, économiques et écologiques. Les participants pointent les dilemmes réels auxquels les acteurs sont confrontés – améliorer le bilan carbone au prix de conditions de travail dégradées, arbitrer entre biodiversité et performance économique – et la nécessité de construire une nouvelle grille d'analyse de l'activité et des projets. Le code du travail confie aujourd'hui aux instances la « prise en compte permanente des intérêts des salariés » (article L2312-8) dans les décisions de l'entreprise ; le corpus déplace l'exigence : il ne s'agit plus seulement de défendre des intérêts, mais de juger si ces décisions sont légitimes au regard de ce que le monde peut supporter – si elles le maintiennent « habitable ». Les propositions qui illustrent cette ambition vont jusqu'à rendre obligatoire la négociation (ou la signature) d'un accord collectif – juridiquement sanctuarisé – portant cette nouvelle boussole. Les participants se sont aventurés avec ambition sur le terrain réputé difficile des arbitrages stratégiques, souvent vécu comme une zone d'impuissance.

L'écologisation des sujets classiques.

La troisième tendance, plus discrète dans le corpus mais significative, est ce qu'on pourrait appeler l'écologisation des thèmes habituels du dialogue social – en particulier la GEPP et le temps de travail. Sur la GEPP, plusieurs fiches envisagent des dispositifs prospectifs pour anticiper les basculements induits par la transition écologique et l'intelligence artificielle sur les métiers. L'enjeu n'est pas seulement de gérer des suppressions d'emplois, mais de redéfinir la notion même d'employabilité dans un contexte de polycrises.



Rencontrer l'écosystème du parcours DSE 2025-2026

« Dans la nature, rien n'existe seul »

Rachel Carson, Printemps silencieux,
1962.

Le comité de résonance.

Le parcours Dialogue Social et Environnemental s'est doté, dès son lancement, d'une instance originale : le comité de résonance. Ni comité de pilotage classique, ni simple instance consultative, il occupe une position singulière - celle d'un espace de mise en écho, de conseil et d'amplification, à mi-chemin entre les entreprises engagées dans le parcours et les acteurs institutionnels, syndicaux et associatifs qui structurent le champ du travail et de l'environnement en France.

Sa composition, une quinzaine de membres, reflète la volonté de croiser les regards : représentants de l'administration (DGEFP, CGDD, Driets Île-de-France), institutions clés (ANACT, CESE, OIT), organisations syndicales patronales et salariales (CPME, Medef, CFTD, CFE-CGC, CFTC, SNFOCOS, CGT, Unsa, Printemps écologique), acteurs de la société civile et du monde académique (Réseau Action Climat, Shift Project, ANDRH, CJD, Ademe, Réalités du dialogue social).

Dominique Méda, membre du comité et marraine du parcours, en a nourri la réflexion tout au long de l'année.

Cette diversité n'est pas un effet de façade : elle traduit l'ambition de faire du parcours DSE non pas un programme isolé, mais un pont entre l'expérimentation en entreprise et les lieux où se fabriquent les normes, les accords et les politiques publiques.

Les missions du comité ont épousé les phases du parcours : soute-

nir sa visibilité en amont, réagir aux propositions des participants et relayer les avancées pendant, formuler des recommandations et se faire l'écho des idées à l'issue.

Au fil de huit réunions entre juin 2025 et juin 2026, le comité a développé une vie propre : retour sur les sessions, analyse des questionnaires, débats pédagogiques et stratégiques. Deux chantiers l'ont particulièrement mobilisé : le livrable prospectif sur le dialogue social des entreprises à visée régénérative en 2050, dont il a accompagné la maturation ; et l'ingénierie de dialogue entre les participants et les représentants des confédérations syndicales et patronales au niveau national - avec une proposition concrète : un temps de rencontre spécifique le 8 octobre.

Les membres ont également joué un rôle clé lors des sessions 4 et 6, en donnant des « coups de pouce » aux participants dans la formalisation de leurs travaux : ils représentent la chambre de résonance dans laquelle ceux-ci viennent tester la robustesse et la portée de leurs propositions.

“Le SNFOCOS, en cette fin de parcours, prend conscience d'avoir participé à une expérience-aventure inédite - richesse des intervenants et des travaux proposés, inventivité de la démarche de co-construction et engagement des participants et de leurs facilitateurs.”

Karine Gillard - Chargée de mission SNFOCOS

« Participer au parcours a été une expérience profondément marquante. J'y ai découvert un espace rare : un lieu où la parole circule librement, où l'on apprend autant en écoutant qu'en partageant, loin des postures de sachant. Au fil des modules, j'ai mesuré la puissance du collectif : la diversité des regards, des expériences et des disciplines a enrichi nos débats et nourri des propositions à la fois concrètes et ambitieuses. Je repars avec une conviction forte renforcée que cette méthode de travail, basée sur le dialogue, l'ouverture et la recherche de solutions utiles, devrait inspirer bien au-delà de ce premier parcours. Elle montre qu'il est possible, dans un monde traversé par les incertitudes, de bâtir ensemble des réponses créatives et porteuses d'espoir. »

Jean-Marc Boulanger - Chef de file CFTC en charge de la Transition Écologique

« Ce parcours produit des résultats tangibles sur le dialogue social et environnemental, dont nous avons impérativement besoin pour réussir la transition écologique avec le monde du travail. La capacité de la CEC à combiner des apports d'expertise solide et des expériences sensibles a permis de mobiliser cette cohorte de pionniers, en dépassant les écueils de l'évitement ou de la superficialité »

Cécile De Calan - Shift Project

Les contributeurs et contributrices du Parcours DSE.

Un parcours tient aussi par les personnes qui, souvent loin des projecteurs, lui donnent son souffle.

Merci, d'abord, à celles et ceux qui étaient là au commencement - quand le parcours n'était encore qu'une intuition à défendre. Martin Werlen, Antoine Gonthier, Raphaël Zaccardi, Yannick Servant, Véronique Hublot : vous avez porté ce projet à ses débuts. Merci à la CEC et en particulier à Eric Duverger et Caroline Maerte pour avoir dit "oui !" et l'avoir rendu possible. Tout ce qui a suivi s'est construit sur ces fondations.

Merci à celles et ceux qui ont œuvré, un à un, à convaincre les premiers participants : Meriem Aizi, Félix de Monts, Angela Di Lella, Juliette Hamelin, Barthélémy Hick.

Merci à Mélanie Cloux, notre lead RH, présence attentive et indispensable au bon soin de l'équipe.

Merci à toutes celles et ceux - les mêmes, souvent, et d'autres en plus - qui ont donné de leur temps pour que les sessions fonctionnent : Claire Marche, Maud Mota, Sophie Deschamps, Juliette Christophe, Roxane Julien, Bérénice Agonse, Philippe Labat, Adrien Conty. Votre énergie, vos coups de main - visibles ou invisibles, en salle ou en coulisses - ont fait exister cet élan collectif qui donne au parcours sa couleur si particulière.

Merci enfin à l'ensemble des contributrices et contributeurs de la CEC qui se sont engagés sur ce parcours : une communauté de compétences et de bonnes volontés partagées, sans laquelle rien de ce qui se fait à la CEC ne se ferait tout à fait pareil.

À toutes et tous : ce parcours vous doit beaucoup.



Les Partenaires financiers

La réussite d'un tel parcours repose sur l'engagement de partenaires qui ont su, très tôt, en percevoir la portée. Nous tenons à exprimer notre reconnaissance à l'ensemble des institutions qui ont choisi de soutenir le dialogue social et environnemental à un moment où celui-ci demeure un champ en construction.

Car financer un premier parcours, c'est accepter de ne pas savoir exactement ce qu'il produira. À toutes celles et ceux qui ont fait le choix de la confiance plutôt que de la certitude : merci.

LE COMMISSARIAT GÉNÉRAL AU DÉVELOPPEMENT DURABLE (CGDD)

Commissariat Général au
Développement Durable



Au sein du ministère de la Transition écologique, le CGDD éclaire et outille les politiques publiques de la transition. En soutenant ce parcours, il a fait le lien entre planification écologique et monde du travail.

PROGRAMME NOVAPEC 2025



Le Parcours CEC DSE fait partie des 15 initiatives qui ont été retenues par le comité paritaire de Novapec. Novapec soutient des projets d'innovation sociale liés à l'égalité d'accès à l'emploi, à la valorisation des territoires ou aux enjeux environnementaux. Ce soutien a notamment facilité l'intégration des TPE et PME dans le parcours et notre approche prospective.

FONDATION D'ENTREPRISE MICHELIN



La Fondation d'Entreprise Michelin a pour objet, dans un but non lucratif et dans une finalité d'intérêt général, de soutenir et/ou d'organiser, en France comme à l'étranger, toute action sociale, humanitaire, sportive, scientifique, culturelle et artistique, éducative et environnementale. Elle soutient le parcours Dialogue Social et Environnemental, en particulier l'atterrissage et le rayonnement du parcours dans sa phase du 1^{er} juin au 31 décembre 2026.

LA DRIETS ÎLE-DE-FRANCE



Direction régionale interdépartementale
de l'économie, de l'emploi,
du travail et des solidarités (DRIETS)

La Direction régionale et interdépartementale de l'économie, de l'emploi, du travail et des solidarités (Drieets) d'Île-de-France est chargée, à l'échelle régionale, des politiques du travail, de l'emploi et du développement économique.

Son soutien au parcours s'inscrit dans une conviction partagée : ancrer la démarche du développement du DSE dans le tissu économique réel pour s'assurer de la diffusion de ces nouvelles pratiques.

LE FONDS POUR L'AMÉLIORATION DES CONDITIONS DE TRAVAIL (FACT) - ANACT



Géré par l'Anact, le Fact soutient les projets d'expérimentation en matière de conditions de travail et de dialogue social, en particulier dans les PME. Ce soutien a permis au parcours de tenir, dans la durée, une conviction fondatrice : les enjeux environnementaux ne se traitent pas à côté du travail, mais dans le travail - santé, organisation, conditions de travail, pratiques professionnelles. C'est à cette échelle, celle du travail concret, que le parcours a pu instruire les liens entre transition écologique et vie des organisations.

Les Partenaires organisationnels

Un parcours, ce sont des idées - mais aussi des lieux qui accueillent, des repas qui rassemblent, des mains qui installent et des regards qui gardent trace. Ce projet n'existerait pas sans elles et eux.

L'ÉQUIPE ÉVÉNEMENT

Justine · Marion · Maiwenn

Olivia pour les sessions 4 à 6 et la clôture

Pour l'orchestration de chaque session, de la logistique invisible aux détails qui font la différence.

LES LIEUX QUI NOUS ONT ACCUEILLIS

- **S1 INTEFP - Marcy-l'Étoile**
L'institut de formation du ministère du Travail : le dialogue social y est chez lui.
- **S2 Campus Loyola - Paris**
Un lieu de pensée et de discernement, propice à poser les fondations du parcours.
- **S3 FIND Climate (alumni CEC)**
Lieu d'expérimentation et d'innovation, alumni CEC.
- **S4 Aix-Marseille Université & La Citadelle - Marseille**
Entre l'université et le fort qui surplombe le Vieux-Port, une session face à la Méditerranée.
- **S5 ESP - École Supérieure de Publicité, Paris (alumni CEC)**
La première école de communication de France, fondée en 1927, alumni CEC
- **S6 GEM Campus Pantin (alumni CEC)**
Notre refuge climatique de dernière session, rendu disponible lui aussi par la générosité d'un alumni CEC.

CELLES ET CEUX QUI NOUS ONT NOURRIS

- **S1 Les équipes de l'INTEFP & Le Loup**
- **S2 Les Marmites Volantes**
- **S3 Les Marmites Volantes & Natacha Collet**
- **S4 Balagan & Le Présage - Marseille**
- **S5 Natacha Collet**
- **S6 Sumac & Romarin**

Parce qu'un dialogue de qualité a besoin d'une nourriture de qualité !

PHOTOGRAPHIE & CAPTATION VIDÉO

- **Géraldine Aresteanu**
Photographe franco-roumaine, elle fait le portrait des gens là où ils vivent et travaillent, jusqu'à partager leur quotidien vingt-quatre heures durant — et a posé son regard lors de notre session 6.
- **Alice Helft**
Vidéaste indépendante, ingénieure de formation, elle explore les nouveaux récits d'une transition écologique et sociale heureuse - et pratique l'écoproduction jusque dans ses tournages.
- **Kourtrajmé Marseille**
École de cinéma gratuite et ouverte à toutes et tous, née du collectif Kourtrajmé, qui forme les jeunes talents marseillais à l'image - et a posé son regard sur notre parcours.

LIBRAIRIES

- **Rue de l'échiquier**
Fondée en 2008, Rue de l'échiquier publie des essais, des romans et des bandes dessinées traitant des différents sujets environnementaux et sociaux de notre époque. Son credo : « publier dès aujourd'hui des livres pour demain » à destination d'un large public, curieux et avide de comprendre notre société et en quête de solutions. Membre fondateur du collectif des éditeurs écolo-compatibles en 2010, Rue de l'échiquier veille à réduire au maximum son empreinte environnementale.
- **Raconte-moi la Terre**
Après 27 ans d'existence, la librairie Raconte-moi la Terre continue depuis 2025 sous une forme « nomade » en participant à de nombreux événements tels que Primevère ou le Salon du Randonneur mais aussi aux différentes Conventions des Entreprises pour le Climat dont ils sont la librairie partenaire de la région de Lyon, au salon Pollutec ou encore au Festival Voyageur de Vorey (Haute Loire).

Parce que les nourritures de l'esprit comptent aussi !

Et après ?

LA FABRIQUE DU DIALOGUE SOCIAL & ENVIRONNEMENTAL

À mi-parcours, les contours d'un nouvel écosystème ont émergé, tant le parcours CEC DSE s'est révélé un terreau fertile. Une diversité d'acteurs parmi celles et ceux qui l'ont vécu, conçu, soutenu, ont été portés par une même envie : que le parcours se poursuive au-delà de cette première édition. Plus largement, que la thématique se déploie à grande échelle, comme un rouage essentiel de la bascule vers l'économie régénérative.

Cet écosystème, c'est la **Fabrique du Dialogue Social et Environnemental**.

Il repose sur un double décloisonnement :

- **il fédère les acteurs de l'environnement et les acteurs du dialogue social**, deux mondes qui se croisaient peu et dont le parcours a démontré qu'ils avaient tout à construire ensemble ;
- **il réunit des associations, des établissements publics, des acteurs de l'enseignement supérieur et des entreprises de conseil**.

La Fabrique poursuit deux vocations :

D'abord, **continuer à porter la voix du dialogue social et environnemental** : amplifier l'élan du parcours CEC DSE, en diffuser les approches et les enseignements, et placer durablement les partenaires sociaux au cœur de la transition écologique.

Ensuite, continuer à accompagner des organisations, avec un **nouveau parcours DSE prévu en 2027/2028**, au plus près des besoins spécifiques de ces acteurs - directions de la fonction RH, représentants du personnel, membres des directions RSE, pour aller encore plus loin que ce que la première édition a permis d'explorer.

Car la conviction fondatrice demeure : articuler travail, dialogue social et écologie n'est pas un choix parmi d'autres, c'est une nécessité.

Le parcours CEC DSE a ouvert une voie, la Fabrique est née pour l'élargir.

Les organisations membres de la Fabrique DSE :



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

LOGOS DES CAMPS DE BASE : Solène Dargaud

CRÉDITS PHOTO 24, 25, 29, 32, 33, 39, 41, 46, 47, 65, 75 : 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.

