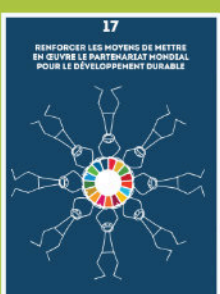
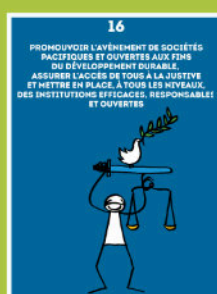
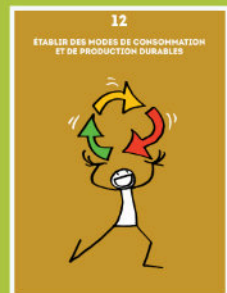
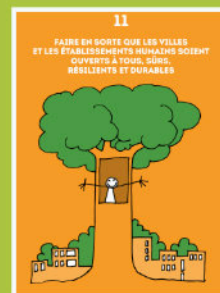
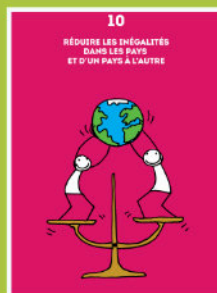
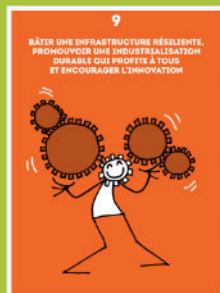
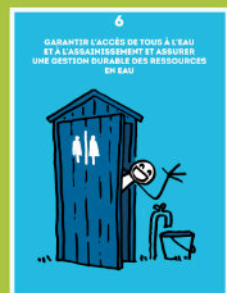
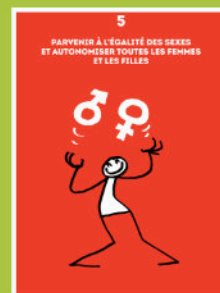




développement durable des établissements publics et entreprises publiques

Accompagner le changement de comportement Guide pratique



Cet ouvrage a été conçu et rédigé par le Club développement durable des établissements publics entreprises publiques

Il est issu des travaux du groupe de travail « Changements de comportements dans les organismes publics ».

Ministère de la Transition écologique et solidaire

Tour Séquoia, 1 place Carpeaux
92800, Puteaux

Rédaction : Alizée Ville, Commissariat général du développement durable, Délégation au développement durable

Illustrations : ELYX By Yak – Création de Yacine AIT KACI (YAK)

ISBN :

Dépôt légal : Septembre 2019

Conditions générales d'utilisation : Licence Ouverte v2.0

Le « Concédant » concède au « Réutilisateur » un droit non exclusif et gratuit de libre « Réutilisation » de l'« Information » objet de la présente licence, à des fins commerciales ou non, dans le monde entier et pour une durée illimitée, dans les conditions exprimées ci-dessous.

Le « Réutilisateur » est libre de réutiliser l'« Information » :

- de la reproduire, la copier,
- de l'adapter, la modifier, l'extraire et la transformer, pour créer des « Informations dérivées », des produits ou des services,
- de la communiquer, la diffuser, la redistribuer, la publier et la transmettre,
- de l'exploiter à titre commercial, par exemple en la combinant avec d'autres informations, ou en l'incluant dans son propre produit ou application.

Sous réserve de mentionner la paternité de l'« Information » : sa source (au moins le nom du « Concédant ») et la date de dernière mise à jour de l'« Information réutilisée ».

REMERCIEMENTS

Cet ouvrage a bénéficié de la construction, de la relecture, des conseils et des apports documentaires de :

Académie Paris-DAFPIC, Isabelle LE GAL
ADEME, Muriel ALAMICHEL et Frédéric MOUSSON
AESN, Anne DUBOSC
Banque de France, Bouchra MAMDOUH
CDC, Diane SOUY DUONG
CNAF, Martine SCLARSIC
EPFIF, Judith CUBERTAFOND
IRSTEA, Cécile LAURAS
La Poste, Christelle CHABREDIER
Radio France, Céline BRIDENNE
MNHN, Elsa BOROMEE
MTES, Virginie COLUMELLI
UCANSS, Fabrice BORY
Universcience, Mai NGUYEN et Marie WOLSKI
VNF, Anthony PETITPREZ

Les auteurs remercient les experts et chercheurs en sciences humaines et sociales ayant participé à la consultation sur ce document :

DPI, Liza BEUNEL
Université Paris 10, Barbara BONNEFOY
Consultant, Xavier BRISBOIS
CNRS-MNHN, Anne-Caroline PREVOT
Université Paris 10, Liliane RIOUX

Les propos de ce guide n'engagent que les auteurs.

SOMMAIRE

REMERCIEMENTS.....	3
GLOSSAIRE	5
PRÉSENTATION	6
LES BONNES PRATIQUES	8
1. Mobilité durable	9
Se déplacer moins.....	9
Se déplacer mieux.....	10
2. Consommation durable	12
Consommer mieux, consommer moins	12
Le déchet, une ressource !.....	14
3. Biodiversité et espaces verts.....	17
Dénaturer moins	17
Plus de nature.....	18
4. S'alimenter autrement.....	20
Manger mieux.....	20
Manger moins.....	21
5. Travailler ensemble.....	23
Créer une communauté solidaire	24
Développer des partenariats.....	24
RENCONTRES AVEC LA RECHERCHE Apports théoriques	26
6. Le Green Gap	27
7. Le comportement planifié.....	29
8. La communication environnementale	31
9. La psychologie sociale et cognitive	33
10. Favoriser la connexion homme-nature	34
11. Les transféreurs	36
12. Les intelligences multiples	39
13. Théorie de l'engagement.....	41
CONCLUSION	43
BIBLIOGRAPHIE	44

GLOSSAIRE

ABC : Association Bilan Carbone

ADEME : Agence de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Énergie

CDDEP : Club Développement Durable des Établissements Publics et Entreprises Publiques

CGDD : Mis en place en 2008, le Commissariat Général au Développement Durable éclaire et alimente, par la production de données et de connaissances, l'action du ministère sur l'ensemble de ses champs de compétences.

ESAT : Établissement et Service d'Aide par le Travail, établissement médico-social de travail protégé, réservé aux personnes en situation de handicap et visant leur insertion ou réinsertion sociale et professionnelle.

FALC : Objectif européen depuis 2009, un texte Facile à Lire et à Comprendre est un document donc la lecture a été simplifiée. Plus d'information sur le [site](#) de l'Union nationale des associations de parents, de personnes handicapées mentales et de leurs amis (UNAPEI).

GES : Gaz à Effet de Serre, contributeurs au réchauffement climatique

ODD : Objectifs du développement durable, au nombre de 17.

ISO 26000 : norme de l'*International Organisation for Standardisation* (en français : Organisation internationale de normalisation), qui représente la responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et de ses activités sur la société et sur l'environnement, se traduisant par un comportement éthique et transparent. Il n'y a pas de certification ISO 26000 (référentiel de lignes directrices et non d'exigences), mais il est possible d'obtenir une reconnaissance grâce à l'évaluation (AFAQ 26000) et des certifications par enjeux (qualité et économie : ISO 9001, environnement : ISO 14001, social : SA 8000).

RSE : Responsabilité Sociale des Entreprises, définie par la Commission Européenne comme « la responsabilité des entreprises vis-à-vis des effets qu'elles exercent sur la société ». Depuis 2001, l'adoption de la loi sur les Nouvelles Régulations Economiques (NRE) fixe l'obligation pour les entreprises françaises cotées sur un marché réglementé de rendre compte des conséquences sociales et environnementales de leurs activités dans leur rapport annuel.

RSOP : Responsabilité Sociétale des Organismes Publics

QVT : Qualité de Vie au Travail, qui désigne et regroupe sous un même intitulé les actions qui permettent de concilier à la fois l'amélioration des conditions de travail pour les salariés et la performance globale des entreprises, d'autant plus quand leurs organisations se transforment.

Tiers-lieu : terme venant de l'anglais « third place », qui désigne un troisième environnement social, après le domicile et le travail. Il peut se référer à un espace de co-working, mais ne se limite traditionnellement pas aux activités professionnelles.

UGAP : Union des Groupements d'achats publics

PRÉSENTATION

Qui sommes-nous ?

Créé en 2006, le club développement durable des établissements et entreprises publics (CDDEP) est la première structure de coordination, de réflexion stratégique et de mise en œuvre du développement durable dans les organismes publics. Il compte plus de quatre-vingts organismes adhérents, aux missions variées : la mobilité et les transports, le bâtiment et la ville, la gestion des territoires, la santé et l'environnement, la culture, la finance, la recherche, l'enseignement... Le club contribue à faire du développement durable un objectif partagé et structurant des stratégies, politiques et actions des organismes publics, dans le cadre de l'exemplarité des pouvoirs publics.

Aujourd'hui, le cadre d'action des démarches de développement durable est l'Agenda 2030 et ses 17 objectifs du développement durable, les ODD, qui ont pour vocation à mobiliser des acteurs et des partenariats sur des objectifs communs.

Pourquoi et pour qui ce guide ?

La question du changement des comportements est revenue de manière récurrente dans les groupes de travail du club. Au cours d'un atelier participatif en mai 2017, la thématique "Changements de comportement" a fait consensus. Il est apparu nécessaire de partager les enjeux et les pratiques - les freins, les leviers, les bonnes pratiques susceptibles de favoriser des comportements des collaborateurs plus compatibles avec les exigences de la responsabilité sociétale des entreprises (RSE).

Dix ans après le Grenelle de l'environnement, plus de 50% des français ne savent pas définir la Responsabilité Sociétale des Entreprises ([CGDD, 2018](#)). Pourtant, l'implication des collaborateurs est essentielle dans la mise en œuvre des politiques de transition. Une campagne d'information ou un discours culpabilisant ne suffisent pas à engager l'évolution des pratiques et peuvent même être contre-productifs. Le comportement individuel est une réalité complexe, dont les sciences sociales peuvent fournir une clé de lecture pertinente.

Ce guide apporte des outils théoriques pour éclairer une démarche opérationnelle d'adoption de comportements durables en entreprise. Il s'adresse à toute personne désirant impulser un processus de transformation dans son organisme, plus particulièrement aux référents développement durable des établissements publics.

La spécificité du secteur public

Lieu d'expérimentation du secteur public en matière de responsabilité sociétale, le club joue un rôle essentiel dans l'engagement des organismes publics en faveur de la transition écologique et solidaire, et de la transformation des organisations. Le service public affirme le respect des principes d'égalité, de neutralité, de continuité et d'adaptabilité ([CDDEP, 2013](#)). L'action des organismes publics se déploie au service des politiques publiques, sur l'ensemble du territoire. À cet égard, les organismes publics créent une valeur collective et socio-économique significative. La Responsabilité Sociétale des Organisations (RSO) incarne la déclinaison opérationnelle des principes du développement durable appliqués à une organisation.

Quel est le périmètre de ce guide ?

L'intégration des principes de développement durable au sein des organismes publics s'évalue dans le cadre d'une démarche d'amélioration continue, de consommation durable, de gestion et de contribution au bien-être et de développement des territoires.

La question se pose de la porosité entre la sphère professionnelle et personnelle. Ce guide privilégie la sphère professionnelle, tout en sachant qu'un collaborateur ayant intégré un comportement en faveur de l'environnement dans sa sphère privée adoptera plus facilement des comportements similaires dans l'entreprise.

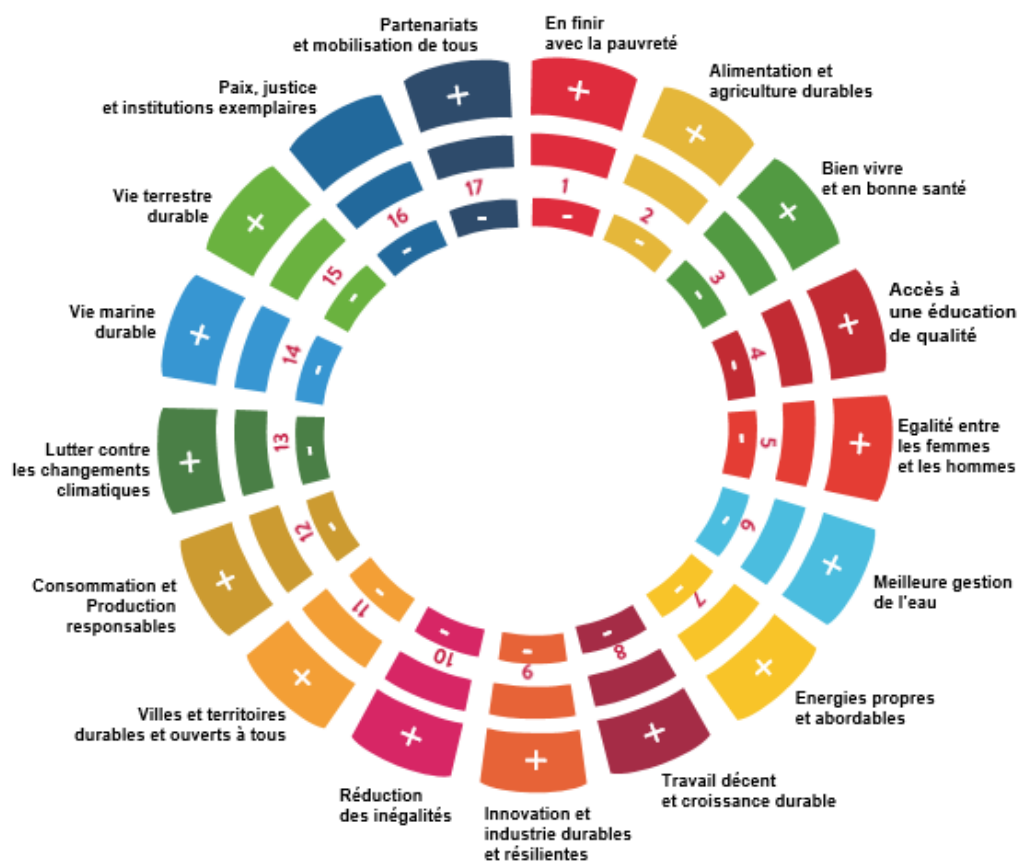
La méthodologie

Une fois déterminé l'objet et le périmètre du guide, des sessions de travail régulières ont été organisées autour :

- D'échanges d'expériences au sein du groupe de travail ;
- D'enquêtes auprès des membres du club sur les actions, les freins et les réussites ;
- D'interventions de spécialistes du comportement ;
- D'analyses bibliographiques de travaux remarquables sur ce thème.

Les bonnes pratiques sont présentées à travers le prisme de l'Agenda 2030 et de leur contribution à l'atteinte des 17 ODD.

La rosace des ODD



Source : CGDD, 2019

LES BONNES PRATIQUES

En septembre 2015, les 193 États membres de l'ONU ont adopté le programme de développement durable à l'horizon 2030, l'Agenda 2030. Avec ses 17 Objectifs de développement durable, déclinés en 169 cibles, cet agenda correspond à une feuille de route qui englobe toutes les questions de société. C'est un agenda pour les populations, pour la planète, pour la prospérité, pour la paix et par les partenariats. Il porte une vision de transition vers un développement durable. Parce que tout comportement a des impacts sur plusieurs ODD, chaque thématique est illustrée par une rosace des ODD, qui donne à voir la transversalité des enjeux et des objectifs.

45% des français ont le sentiment d'agir pour protéger l'environnement ([CGDD, 2018](#)), mais cet engagement ne suffira pas à atteindre les objectifs de l'Agenda 2030.

La sphère professionnelle est un secteur à haut potentiel de transition : 46% de la population active travaille dans un bureau, soit 13 millions de français, pendant en moyenne 200 jours par an ([ADEME, 2017a](#)). Cependant, les individus semblent y être moins attentifs à leurs actions environnementale et sociétales : ils recyclent 41% des papiers à leur domicile, et seulement 20% au bureau. Ce guide vise à encourager et soutenir l'adoption de pratiques durables dans le cadre professionnel des organismes publics.

Ces pratiques ont été identifiées à partir des apports conceptuels et théoriques de chercheurs, dont les interventions sont détaillées dans une seconde partie, systématiquement mises en lien avec les comportements correspondants. S'appuyant sur les enjeux de la démarche RSO, elles cherchent à aller plus loin, à être concrètes. Pour en savoir plus sur le reporting RSO, consulter le guide du Club sur le processus de pilotage ([CDDEP, 2016](#)).

Dans tous les thèmes :

- La consommation maîtrisée et la valorisation maximale des ressources sont visées ;
- Le lien entre les pratiques durables et une bonne santé est valorisé, partant du constat que l'enjeu de santé touche les individus au plus près, et est un argument fort de persuasion pour un changement de comportement (Cf. encadrés).
- Chaque pratique est liée aux concepts théoriques associés grâce à des liens hypertexte.
- Un comportement pérenne est un comportement adopté en toute liberté : il faut veiller à [ne pas culpabiliser](#) les collaborateurs.

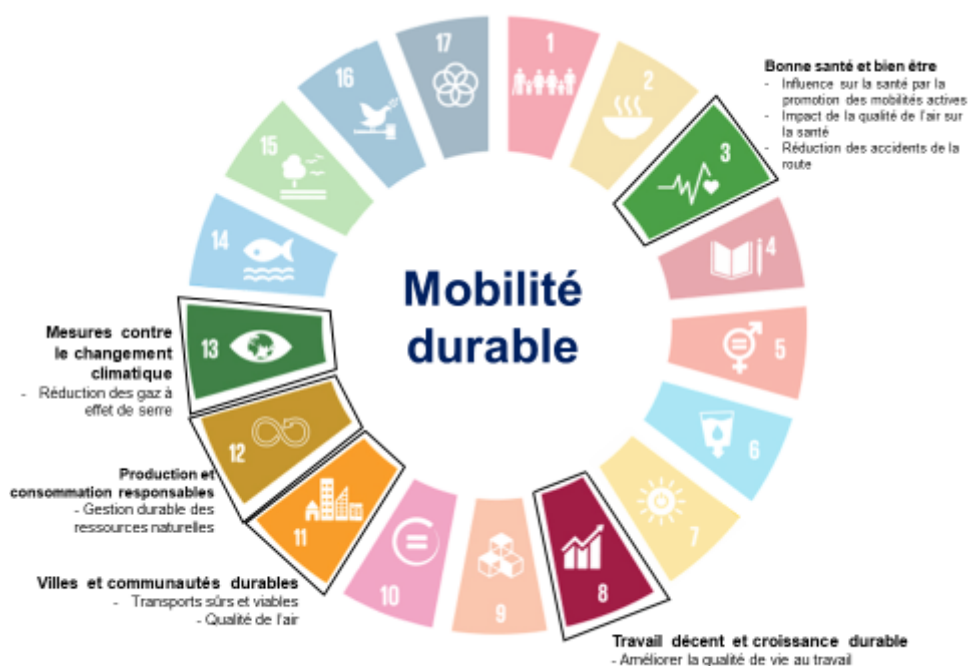
1. Mobilité durable

Les transports sont le premier secteur contributeur aux émissions de gaz à effet de serre et de pollution atmosphérique en France ; ils représentent 27 % des émissions globales, 32 % de la consommation d'énergie finale et sont un élément fondamental de la QVT. Aujourd'hui, plus de 70 % des trajets domicile-travail de moins de 5 km sont réalisés en voiture ([INSEE, 2007](#))

La mobilité durable répond aux enjeux de :

- Santé, par les aspects de mobilité active - ODD 3 ;
- Travail, au travers d'une réflexion sur les nouvelles méthodes de travail à distance - ODD 8 ;
- Climatiques, puisque les transports représentent un poste majeur dans les émissions de GES - ODD 11, 12 et 13.

Rosace de la Mobilité durable



Source : CGDD

Se déplacer moins

Parce que les modalités de travail évoluent, notamment grâce aux innovations technologiques, l'espace-temps professionnel s'est modifié : les distances sont à la fois plus courtes (internet et téléphonie) et plus longues (les collaborateurs vivent de plus en plus loin de leur lieu de travail). Le choix d'une mobilité durable doit s'accompagner d'une réflexion sur le temps de présence au bureau, qui correspond d'une part à un fort potentiel de réduction des émissions des gaz à effet de serre et polluants atmosphériques, et d'autre part à une potentielle perte de productivité due au temps passé dans les transports.

Privilégier les téléconférences. Mettre à disposition et former les managers aux nouveaux outils : Skype entreprise, systèmes de visio ou audio-conférence, webcam et casques.

Promouvoir le télétravail, les synergies en co-working, les équipes multi-sites, le travail déporté, les tiers-lieux. Ces dispositifs contribuent à augmenter la perception de [justice organisationnelle](#) du collaborateur, qui est source de réciprocité. Ils supposent d'organiser le travail en conséquence – identifier les tâches adaptées au télétravail, effectuer une répartition définie des missions, donner des consignes claires en matière de connexion/déconnexion au travers de chartes signées par les deux parties, former les managers et les collaborateurs à ces nouvelles méthodes de travail.

Favoriser les synergies en co-working, les équipes physiquement multi-sites, le travail déporté

Se déplacer mieux

Aujourd'hui, ce sont 12 Mt de CO₂ qui sont émises par les déplacements liés aux activités de bureau ([ADEME, 2017a](#)). Il faut non seulement réduire ces déplacements, mais aussi penser au moyens de les optimiser.

Engager une réflexion sur l'hyper-mobilité, culte de la mobilité et de l'hyper-sédentarité : l'objectif est de distinguer les mobilités essentielles de celles qui pourraient être évitées ou modifiées.

Effectuer un bilan carbone. Le Bilan Carbone© est un outil développé par l'ADEME (Agence de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Énergie), dont la gestion est assurée depuis 2011 par l'ABC (Association Bilan Carbone). Il permet de comptabiliser les émissions directes et indirectes de gaz à effet de serre, selon une méthode reconnue. Toute entreprise, administration, collectivité, ou même personne à titre individuel, peut établir et suivre une comptabilité carbone de ses activités. La vulgarisation de l'expression « bilan carbone », désigne aujourd'hui toute démarche visant à évaluer les émissions de CO₂ ou GES dans le cadre d'une stratégie carbone de réduction des impacts.

Maîtriser les déplacements professionnels. Promouvoir des véhicules alternatifs à faibles émissions dans les flottes internes (ce qui permet incidemment aux collaborateurs de les tester et éventuellement de les adopter !). Informer et former à l'éco-conduite (éviter les sursrégimes, vérifier la pression des pneus, réduire sa vitesse...). Plutôt que l'avion, privilégier le train.

Promouvoir la marche. Mettre à disposition un tableau ou une plateforme en ligne d'annonces de logements disponibles à proximité. Organiser des pédibus, des visites guidées, pour faire découvrir aux salariés de nouveaux trajets. Montrer, le cas échéant, le temps gagné. Informer :

- sur les différents accès au site sur un rayon de 1,5 km (le plus rapide, le plus agréable, le plus commerçant, le plus vert, le plus esthétique...)
- sur les différents types de marche (nordique, ...)
- sur les gains pour la forme (vitalité), les formes (calories, perte de poids) et la santé (cardiaque), éventuellement temps gagné sur les horaires ou pour faire autre chose d'utile pour soi (remplace le cours de gym du soir, permet d'apprendre une langue, permet de podcaster son émission favorite, ...)

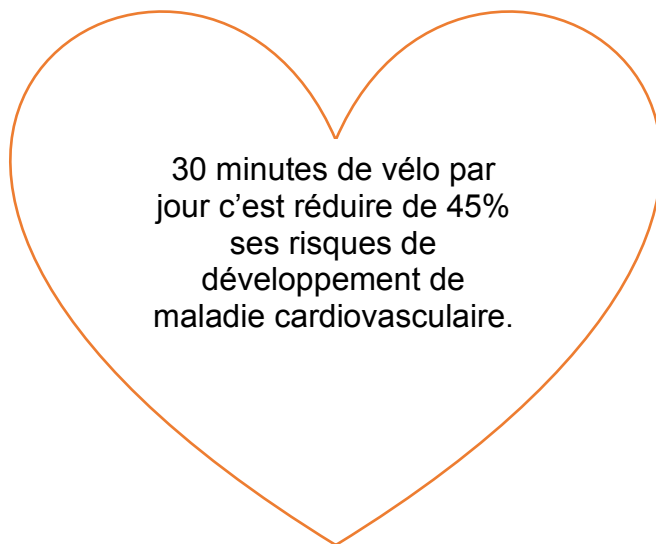
Promouvoir le vélo. Valoriser les collaborateurs qui utilisent déjà le vélo comme exemples et relais, leur donner une plus grande visibilité en tant que [transfèreurs](#). En milieu urbain, pour un trajet de 5 km, un vélo transporte plus vite qu'un véhicule motorisé, soit 15km/h pour un vélo contre 14km/h pour une automobile ([ADEME, 2017a](#)). Informer des possibilités qu'offre l'indemnité kilométrique vélo : la prise en charge des frais est fixé à 0,25 € par kilomètre parcouru, multiplié par la distance aller-retour la plus courte pouvant être parcourue à vélo entre le lieu de résidence habituelle du salarié et son lieu de travail, ainsi que par le nombre de jours de travail annuel. Installer des abris vélo (protection de la pluie, du vol) et rendre accessibles des douches et des vestiaires. Mettre en place une flotte vélo pour l'usage professionnel.

Inciter au covoiturage. Déjà utilisé pour 3% des trajets domicile-travail, le covoiturage permet de réduire sa dépense énergétique et de créer des liens entre les collaborateurs. Informer sur les plateformes qui recensent les services de covoiturage. Favoriser la prise de contact au sein de l'établissement, par une liste

des demandeurs et offreurs de covoiturage. Sensibiliser au gain social et psychologique du covoiturage : « 1 mariage sur 10 est né dans la voiture d'un inconnu ». Insister sur les économies de carburant impliquées.

Point sur la réglementation

L'article 51 de la [Loi de transition énergétique pour la croissance verte \(LTECV\)](#) impose que, dans le périmètre d'un plan de déplacements urbains, toute entreprise regroupant plus de 100 travailleurs sur un même site doit élaborer un **Plan de mobilité (PDM)** pour améliorer la mobilité de son personnel et encourager l'utilisation des transports en commun. Celui-ci peut servir de support dans la transformation des comportements des collaborateurs, même dans des organismes de moins de 100 travailleurs.



Ils l'ont fait :

Mise à disposition d'une flotte vélo

Un organisme a installé dans l'ensemble de ses agences des vélos à assistance électrique et vélos pliables. Ces vélos sont à disposition des agents pour leurs déplacements professionnels et à l'heure du déjeuner comme alternative à la voiture. Les vélos pliables permettent l'intermodalité : ils peuvent être transportés dans les trains et servir aux déplacements sur le lieu d'arrivée.

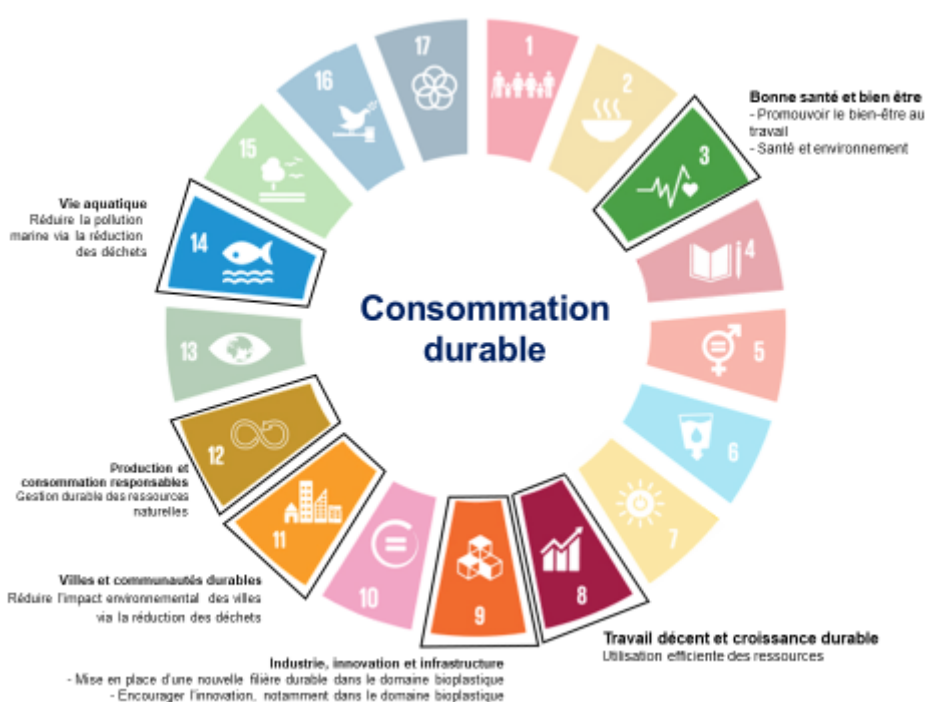
2. Consommation durable

Une consommation durable repose sur une maîtrise de la consommation qui tend vers la sobriété. Cet objectif renvoie à de nombreux aspects de l'organisation des établissements et entreprises publics, qui ne peuvent pas être tous traités dans ce guide. Communiquer sur les enjeux d'une transition participative permet de maintenir la [justice organisationnelle](#) perçue par les collaborateurs, et d'éviter de considérer la sobriété comme austère.

La consommation durable répond aux enjeux de :

- Santé, au travers de l'harmonisation de l'être humain avec son environnement - ODD 3 ;
- Travail et industrie durable, avec l'optimisation de l'utilisation des ressources - ODD 8 et 9 ;
- Ville durable et protection de l'environnement, par la réduction de déchets et l'usage efficient de l'énergie - ODD 11, 12 et 14.

Rosace de la Consommation durable



Source : CGDD

Consommer mieux, consommer moins

Maitriser la consommation des fournitures : l'exemple du papier et de l'encre.

Adopter les polices de caractères plus économes en encre : Garamond, Ecofont ou Ryman Eco, téléchargeables gratuitement. Optimiser la mise en page. Faire « aperçu » avant d'imprimer, de façon à éviter les réimpressions.

N'imprimer que les documents de plus de 30 pages, qui doivent être annotés ou qui seront consultés plus de huit minutes. Un salarié du secteur tertiaire produit 130kg de déchets au bureau par an, dont 2/3 de papiers ([ADEME, 2017b](#)). Inciter à réduire les impressions et le gaspillage du papier en attribuant à chaque agent un code d'impression leur permettant d'éviter d'oublier des impressions à l'imprimante.

Préférer le papier d'impression recyclé, ou labélisé originaire d'exploitation forestière soutenable (par exemple, FSC) – dont les prix des papiers recyclés ne sont plus si élevés (se référer aux prix de l'[UGAP](#))

Paramétrer l'imprimante. Adapter le grammage (le grammage de 70 g répond à la plupart des besoins), noir et blanc, recto/verso, 2 pages par feuille. Dédier un bac spécifique à l'usage de papier « brouillon » ...

Du bon usage du numérique

Aujourd'hui ancré dans les pratiques de travail, si le numérique permet un partage de l'information quasi instantané, une communication rapide en réduisant la consommation de papier, son empreinte carbone est loin d'être négligeable. La multiplication des équipements et leur consommation d'énergie, insuffisamment pris en compte, contribuent à diminuer les bénéfices du numérique. Contrairement à certaines idées reçues, plus on dématérialise, plus on utilise de matières : la production de composants complexes exige beaucoup d'énergie, des traitements chimiques et des métaux rares. Les sources de tantale, indispensable aux téléphones portables, ou l'indium, indispensable aux écrans plats LCD, s'épuisent à un rythme inégalé. À titre d'exemple, la fabrication d'un ordinateur : 800 kg de matières premières mobilisées 124 kg de CO₂ générés, sur les 169 kg émis sur l'ensemble de son cycle de vie ([ADEME, 2017b](#)).

Communiquer sur le coût environnemental de l'envoi d'un mail, d'une recherche sur internet, du stockage en réseau externe, des options de navigateurs responsables, pour économiser à la fois de l'énergie et du temps ! Les données voyagent beaucoup : la distance moyenne parcourue par une donnée numérique (mail, téléchargement, vidéo, requête web) est de 15 000 km ([ADEME, 2017b](#)). L'enjeu environnemental doit s'inscrire dans un projet global d'efficacité et de bien-être.

Réduire les risques psycho-sociaux liés à l'utilisation abusive du numérique. Proposer une charte du bon usage des courriels. Ne pas hésiter à se déplacer pour échanger une information avec un collègue situé à proximité. Parler du « droit à la déconnexion » auprès des salariés et de la préservation de la vie privée. Apprendre à respecter des horaires d'envoi des courriels en évitant le soir et la nuit 20h30 - 7h30. Insister sur les problèmes de santé impliqués par une utilisation abusive : maux de tête et aux yeux, maux de dos, aux épaules et aux mains. Ratifier une « Charte de la non utilisation d'un ordinateur portable en réunion ». Se donner 27' de mono-tâche (ne faire qu'une tâche à la fois) ou ½ journée par semaine pendant laquelle on ne doit pas être multitâche.

Classer : les mails, fichiers, pièces jointes... La mémoire mobilisée sur les serveurs a un coût. Stocker uniquement ce qui est utile pendant le temps nécessaire permet de réduire significativement l'énergie utilisée par les serveurs, souvent étrangers, qui peuvent être consommateurs d'énergies fossiles comme le charbon. Le Cloud n'est pas que virtuel : il est éminemment matériel.

Les énergies à bon escient

Régler la climatisation minimum et maximum, au plus bas à 26°C, en veillant à ce qu'il n'y ait jamais plus de 4°C de différence de température entre l'intérieur et l'extérieur. Prévoir des temps de communication pour expliquer le maniement technique aux salariés. Lorsque c'est possible, aérer les pièces aux heures fraîches. Le chauffage représente 50% des dépenses en énergie au bureau : penser à fermer les volets pendant la nuit et les portes de communication avec les espaces non chauffés (escaliers, placards), où une température de 16°C peut suffire... S'habiller en cohérence avec les températures de saison !

Privilégier des éclairages automatiques à minuteur (pour éviter les éclairages inutiles).

Sensibiliser les agents sur l'extinction des lumières. La part des équipements informatiques dans la consommation d'électricité d'une entreprise de bureau est de 21%, dont 2/3 de l'énergie est consommée en période d'inactif ([ADEME, 2017a](#)).

Encourager les collaborateurs à participer à des défis professionnels sur l'énergie (challenge [CUBE 2020...](#)). La valorisation des [transfèreurs](#) est essentielle pour créer des émulations dans le cadre des travaux d'équipe.

Une consommation d'eau qui réponde aux besoins

Un collaborateur consomme en moyenne 10 à 30 litres d'eau sanitaire par jour, hors climatisation et restauration ([ADEME, 2017a](#)). Poser des mousseurs pour accroître la pression et diminuer la consommation d'eau. En cas d'un accord d'intéressement dans l'organisme : proposer un critère sur la baisse de consommation d'électricité et/ou d'eau.

Encourager les collaborateurs à participer à des défis professionnels sur l'eau (challenge interentreprises sur la gestion de l'eau).

Communiquer sur la procédure à suivre en cas de fuite d'eau (personne à contacter, lieu de coupure du robinet d'eau...).

Le déchet, une ressource !

Mettre en place des **points de collectes collectifs**. Selon la [théorie de l'engagement](#), un geste responsable public s'inscrit plus facilement dans la durée, grâce à la pression et l'encouragement social. Lorsque c'est possible, placer les poubelles à l'extérieur des bureaux, en accompagnant la démarche (informer, communiquer sur les résultats, proposer de petits sacs en papier dans les bureaux... que chacun se sente concerné et responsable de la démarche).

Privilégier un marché de nettoyage avec un **acteur de l'économie sociale et solidaire** ou avec ESAT. Règlementaire depuis 2013, le ramassage des ordures en journée permet de rendre plus visible la production de déchets.

Contrôler à minima trimestriellement, auprès du prestataire du **ramassage de papier**, le poids ramassé et le pourcentage de recyclage effectué (à prévoir dans le marché), et diffuser les données.

Attention : pour éviter les dissonances cognitives, les exigences de la hiérarchie doivent être alignées avec les impératifs de développement durable : exiger des collaborateurs de réduire leur consommation de papier, alors que le chef exige des copies papier en réunion impactera la perception de [justice organisationnelle](#) du collaborateur !

Point sur la réglementation

D'après le [décret n° 2016-288 du 10 mars 2016](#), les administrations de plus de 20 personnes et les entreprises de plus de 100 salariés qui produisent des déchets de papier de bureau sont enjointes de trier à la source cinq flux de déchets : papier/carton, métal, plastique, verre et bois.

Point sur les normes

La démarche achat est un levier clef pour une consommation responsable et la transformation des comportements des collaborateurs : les achats en entreprise représentent en moyenne 50 % du budget, et constituent un axe important du développement durable des organismes. Au travers des fournisseurs,

l'achat responsable est un très bon vecteur de sensibilisation et de changement des pratiques, tant en interne qu'en externe, sur l'ensemble de la chaîne de valeur.

La norme ISO 26000, publiée en 2010 définit les lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale. La norme [NF X50-135](#) vient en complément de la réflexion sur la gouvernance globale et s'applique à décliner les grandes lignes directrices de la RSO concernant les achats responsables.

Ils l'ont fait :

Récupération de l'eau de pluie

Un organisme a été saisi par les collaborateurs d'un Arboretum pour la mise en place d'un bassin de récupération d'eau de pluie. Leurs serres contiennent près de 8 000 espèces de plantes dont il faut assurer la préservation. L'eau de ville nuit aux collections, car, riche en calcaire, elle laisse un dépôt sur les feuilles et les racines, qui à terme asphyxie la plante.

C'est un projet fédérateur, toutes les équipes de l'Arboretum (30 personnes), y compris la direction, se sont impliquées - les jardiniers pour l'élaboration du programme de plantations autour et dans le bassin (filtration par les racines de plantes), l'équipe pédagogique pour les animations autour du bassin pour les scolaires et l'équipe technique pour l'étude de faisabilité du projet.

L'objectif était d'arroser les collections végétales avec une eau plus douce et de préserver les collections de plantes. Ce changement de pratique s'est révélé doublement vertueux : préserver la ressource en eau potable, avec une réduction potentielle de 3 600 m³.

Challenge énergie

Le président d'un organisme a inscrit 60 de ses collaborateurs à la troisième édition du concours CUBE 2020, les engageant à réduire leurs consommations énergétiques pendant un an. L'objectif était de réaliser des économies d'énergie sans travaux, grâce à l'implication des occupants du bâtiment, à travers la sensibilisation, l'appropriation de bonnes pratiques et l'amélioration de la gestion des installations techniques. Il s'agissait d'une opération pilote destinée à être étendue aux autres collaborateurs en fonction du résultat. Pendant un an, l'« énergie manager » et la responsable développement durable ont conduit des animations :

- ❖ 7 « café énergie » (échanges autour de la thématique énergie),
- ❖ 2 visites de bureaux pour rencontrer les collaborateurs à leurs postes de travail,
- ❖ 1 visite guidée des installations de chaufferie,
- ❖ 1 quizz énergie et 1 concours de dessin,
- ❖ Diffusion d'information par courriel,
- ❖ Projection de courts-métrages sur l'énergie.

Pour aller plus loin :

ADEME (2017b) « La face cachée du numérique : Réduire les impacts du numérique sur l'environnement »
Collection : Clés pour agir décembre 2017 - 20 p. - Réf. 8710

Guide GEM (2009) « Guide de l'achat public durable. Achat de produits, matériel et prestations de nettoyage » Groupe d'étude des marchés du développement durable et de l'environnement (GEM-DD), Juillet 2009, 88 pages. En ligne :

https://www.economie.gouv.fr/files/directions_services/daj/marches_publics/oeap/gem/nettoyage/nettoyage.pdf

The Shift Project (2018) « Pour une sobriété numérique » Rapport sur l'impact environnemental du numérique, Octobre 2018, 88 pages: En ligne : <https://theshiftproject.org/wp-content/uploads/2018/11/Rapport-final-v8-WEB.pdf>

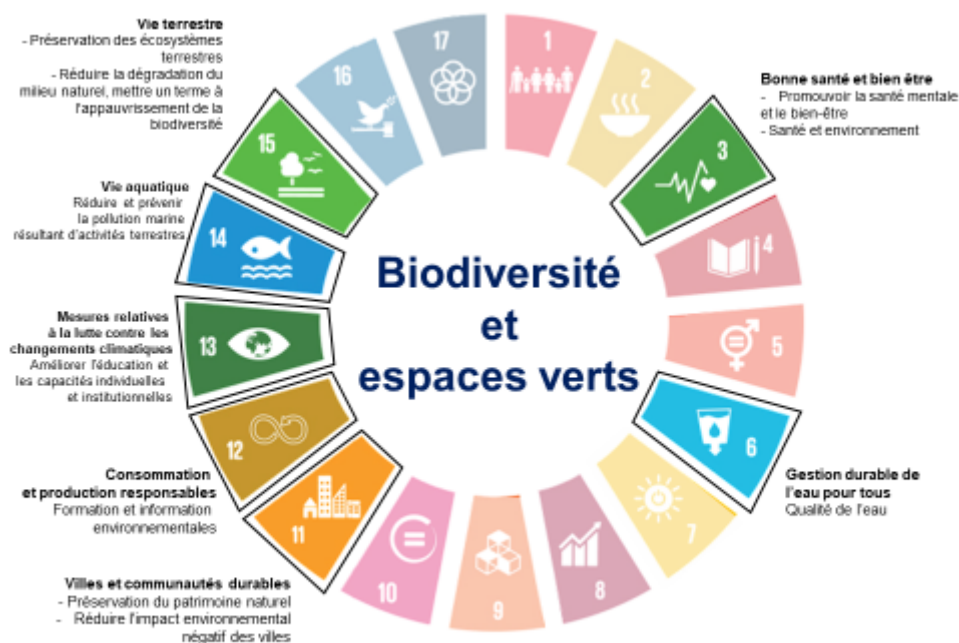
3. Biodiversité et espaces verts

La biodiversité est attaquée de toutes parts. Dans la lutte pour sa protection, et dans le prolongement du Schéma Régional de Cohérence Écologique ([SRCE, 2009](#)) tous les espaces verts sont concernés, au-delà des espaces « remarquables » - forêts vierges, parc nationaux... Il faut être vigilant face à l'étalement et la gestion des espaces urbains. Au sein de la sphère professionnelle, les collaborateurs peuvent agir sur les espaces naturels de leur site de travail. Quelle que soit la taille de ces espaces, le respect des écosystèmes est essentiel, aussi bien pour la biodiversité qu'ils abritent, que pour leur pouvoir de pédagogique. Pour lutter contre [l'extinction de l'expérience de nature](#), la gestion des espaces naturels urbains est une formidable plateforme pédagogique, pour un très large public - 95,9% de la population française vit dans 21% du territoire urbanisé ([Flandin, 2016](#)).

La protection de la biodiversité et des espaces verts répond aux enjeux de :

- Santé, par la conservation et l'amélioration de l'environnement du collaborateur - ODD 3 et 6 ;
- D'urbanisme, par la réflexion sur la place de la nature dans les villes et le rôle du collaborateur dans ces espaces verts - ODD 11 et 12 ;
- Protection des écosystèmes, par la réduction de l'impact humain - ODD 13, 14 et 15.

Rosace de la Biodiversité et des espaces verts



Source : CGDD

Point sur la réglementation

Proposé pour la première fois au Grenelle de l'environnement en 2007, le Schéma Régional de Cohérence Écologique ([SRCE, 2009](#)) répond à une volonté de réduction de la fragmentation écologique du territoire et la remise en l'état des habitats naturels. L'État et les collectivités locales doivent prendre en compte le SRCE dans leurs documents de planification et leurs projets : plans locaux d'urbanisme, schémas de cohérence territoriale, projets d'infrastructures, etc.

Dénaturer moins

Effectuer un **inventaire de la biodiversité** sur le site. Répertorier les espèces animales et végétales, en associant les collaborateurs, permet de valoriser auprès du personnel les espèces végétales et animales indigènes et parfois remarquables qui existent sur le site.

Entretien des espaces verts au regard des **principes de la gestion écologique**, qui consiste à mettre en œuvre des pratiques d'entretien respectueuses de l'environnement et de la biodiversité (taille, tonte des pelouses, traitement des « mauvaises » herbes...). Ces nouvelles pratiques doivent être accompagnées, elles reposent sur une reconnaissance des espaces verts visuellement différents. Pour mémoire, en 2016, la France était le premier consommateur européen de pesticides et le 3^e consommateur mondial ([Flandin, 2016](#)).

Communiquer sur les changements de paysages impliqués par une gestion écologique d'un site, expliquer en quoi l'aspect moins régulé est délibéré et souhaitable. En France, un tiers des individus perçoivent la végétation spontanée comme de la négligence, mais 79% souhaitent l'abandon des produits phytosanitaires dans l'entretien des espaces verts ([AcceptaFlore, 2011](#)). Il faut réconcilier ces deux visions, en montrant comment un espace, à l'air désordonné, répond à des impératifs écologiques. Cette [communication environnementale](#) doit être accessible et répétée.

Plus de nature

Végétaliser : les toits, murs et terrasses peuvent être utilisés comme support de nombreuses opérations de végétalisation.

Mettre en place des activités de valorisation du site. L'installation d'hôtels à insectes, l'arrosage des plants, le semis de graines mellifères ou l'entretien général des installations végétalisées permettent de créer du lien social entre les collaborateurs et de favoriser leur reconexion à [l'expérience de nature](#). Il est important d'être accompagné par un spécialiste : par exemple, des ruches mal gérées peuvent provoquer une concurrence entre les abeilles endogènes et hybrides.

Limiter l'abattage d'arbres :

- La suppression de haies, refuges importants de biodiversité, entraîne l'affaiblissement de l'écosystème.
- L'élagage des arbres n'est pas toujours nécessaire, et au delà des exigences de sécurité des usagers, découle parfois d'une volonté humaine de « faire propre ». Réduire l'élagage permet de réduire les coûts d'entretien et de préserver l'intégrité de l'arbre.
- Trop souvent, les arbres abîmés ou creux sont considérés comme source de nuisances, et sont arrachés. Pourtant, on estime que 30 à 50 % de la biodiversité forestière dépend des vieux arbres et des souches mortes.


Proposer une grainothèque. Apparue à La Rochelle, ce concept permet, sur le principe d'une bibliothèque, de partager et d'échanger des semences, et participe à créer du lien social.

Pour aller plus loin :

Flandin, J. & Parisot, Chr. (2016), « Guide de gestion écologique des espaces collectifs publics et privés » – Natureparif, 188 p. En ligne :

http://www.trameverteetbleue.fr/sites/default/files/references_bibliographiques/guide_gestion_ecologique_bd.pdf

UICN : « Sensibiliser et mobiliser les salariés d'entreprises en faveur de la biodiversité » Comité français, juillet 2018, 60 pages. En ligne : <https://uicn.fr/wp-content/uploads/2018/06/uicn-france.mobilisation-des-entreprises-web.2018.pdf>



En Île-de-France, 90%
des pesticides
détectés dans les eaux
souterraines sont des
herbicides.

Ils l'ont fait :

Un inventaire participatif de la biodiversité

Un organisme a piloté un inventaire participatif de la biodiversité du site, et pris en compte la biodiversité dans le cadre de l'exploitation ou le réaménagement du site. Cet inventaire a été réalisé par les collaborateurs de l'établissement, des scientifiques et des naturalistes amateurs (jardiniers, chef de projet...), soit une équipe de 50 personnes. 798 espèces animales et végétales ont été répertoriées - dont 370 animaux et 428 végétaux. 16 espèces de champignons et 33 sortes de roches ont aussi été identifiées. Au total, l'inventaire a permis de recenser 70 espèces protégées ou réglementées et six espèces menacées. Un plan de gestion pour favoriser la biodiversité a été lancé - mise en œuvre de zones de communication, de corridors, de crapauds - et une communication a été organisée en interne dans un amphithéâtre pour les agents sur le temps de travail.

Le « Café nature »

Une petite conférence « Café nature » est organisée une fois par trimestre avec des intervenants externes ou des agents qui valorisent les compétences développées dans le cadre de leurs loisirs (plantes médicinales, ruches, les papillons ...).

Des ruches sur les toits

Des ruches ont été installées sur les toits parisiens d'un organisme depuis 2010. Aujourd'hui, cinq ruches actives sont réparties sur deux sites. Une association « Bee fun » a été créée avec des collaborateurs volontaires pour l'exploitation des ruches. La mise en œuvre a été lancée grâce au soutien du secrétariat général de l'organisme. Une convention d'occupation de l'espace sur les toits a été signée entre l'organisme et l'association pour un montant symbolique.

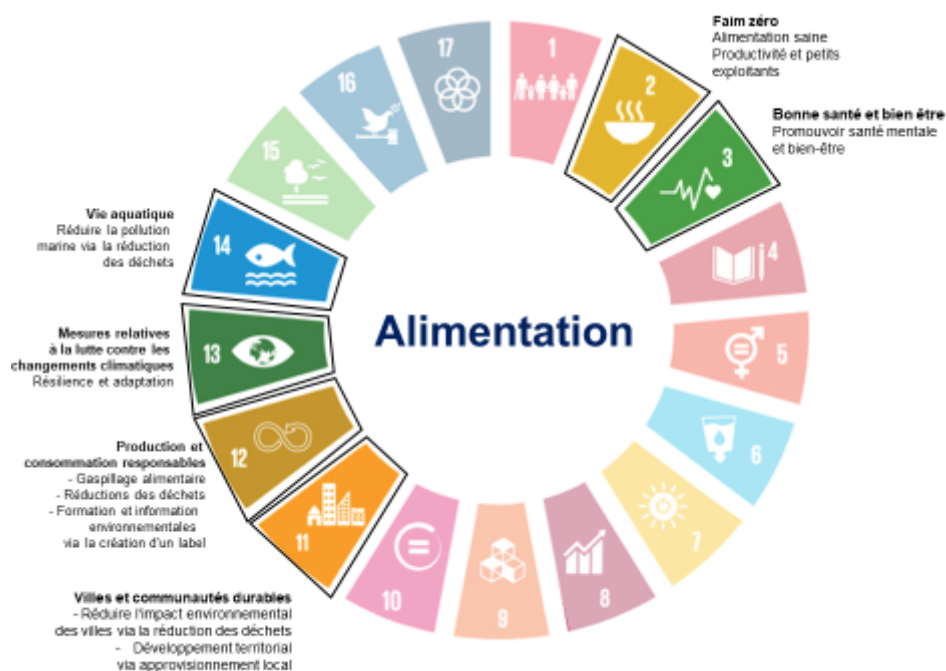
4. S'alimenter autrement

150 à 200g d'aliments sont gaspillés en moyenne par repas et par personne en restauration collective (ADEME, 2017a), soit 30 000 à 40 000 euros par an, pour un restaurant servant 500 collaborateurs. Cette perte financière et ce gaspillage de ressources peut être facilement réduit, par l'adoption de gestes simples.

L'alimentation répond aux enjeux de :

- Santé, par une réflexion sur les habitudes alimentaires saines - ODD 2 et 3 ;
- Développement du territoire et des communautés, par un approvisionnement local et un transfert d'information - ODD 11 et 12 ;
- Conservation des ressources, par la réduction du gaspillage alimentaire - ODD 13 et 14.

Rosace de l'Alimentation



Source : CGDD

Manger mieux

Se fournir auprès de producteurs locaux et bio, et dans la mesure du possible. Faire attention aux certifications de qualité : Label Rouge, Marine Stewardship Council... Faire intervenir ces producteurs, les inviter à échanger avec les collaborateurs.

Offrir systématiquement des options végétariennes.

Proposer aux collaborateurs des visites des cuisines et des chefs, afin de rendre le fonctionnement de la restauration plus transparente, et d'établir du lien social entre le personnel des cuisines et de l'organisme. Cela peut également rétablir une forme [d'expérience de nature](#), qui permet de rendre plus visible le circuit d'acheminement de la nourriture jusqu'à l'assiette.

Mettre sur pied des ateliers diététiques sur les bonnes pratiques alimentaires

Organiser des petits déjeuners bio pendant des semaines dédiées (ex : semaine de l'alimentation durable) pour sensibiliser sur les bonnes pratiques tout en créant du lien social.

Accueillir un point de retrait des denrées d'une Association pour le Maintien d'une Agriculture Paysanne (AMAP) au sein de l'organisme.

Organiser un concours de recette. Inviter les collaborateurs à partager une recette avec les légumes de saison et envisager que les cuisiniers du restaurant d'entreprise réalisent quelques recettes sélectionnées. L'objectif est d'inciter les agents à mieux s'alimenter sans s'immiscer dans la sphère privée.

Manger moins

« En matière d'alimentation, sobriété rime tout d'abord avec santé. "Évitez de manger trop gras, trop sucré, trop salé" nous rappellent les recommandations publiques. Nous consommons en moyenne 45 % de protéines en trop et 25 % de sucre en excès. Ajoutons "trop riche, trop raffiné, trop transformé" : sucre, pâtes et pain complets offrent une bien meilleure valeur nutritionnelle que leurs équivalents blancs. C'est bien à l'ensemble de ces surconsommations qu'il convient de s'attaquer en priorité. Il n'est donc pas question de privation mais plutôt d'élimination des excès. » ([NégaWatt, 2018](#))

Sensibiliser aux gestes « anti-gaspillage » à la cantine. Le self-service, les assiettes au poids, et les affiches d'information permettent de prendre conscience de sa consommation alimentaire. Il faut que les gestes durables soient compris avant d'être adoptés, pour que les collaborateurs [agissent en pleine liberté](#), et non sous la contrainte.

Mettre à disposition des bacs de tri pour le dépose plateau, afin de séparer les restes alimentaires et d'emballages : cela rend plus visible le gaspillage et les déchets, encourage à en réduire sa consommation.

Mettre en place des actions pour revendre aux collaborateurs, à un prix symbolique, les plats du jour non consommés. Alternativement, collecter ces restes et en faire don à des associations caritatives (restos du cœur...).

Pour aller plus loin :

Ils l'ont fait :

Végétalisation potagère des toits

Il s'agit d'un projet engagé avec le responsable immobilier d'un organisme, qui a donné lieu à la création d'une association ouverte à tous. Cette association a vocation de RSE, l'objectif est l'entretien, l'exploitation des surfaces cultivées ainsi que la vente de ses produits aux collaborateurs, au travers d'un partenariat avec le restaurant d'entreprise et les restaurateurs du quartier. Pour une cotisation de 35 €, elle compte actuellement 75 adhérents. Une société a accompagné l'organisme dans la mise en place de la culture verticale en permaculture – pendant un an dans l'objectif d'autonomisation des membres de l'association. Un équilibre financier doit être trouvé pour permettre à l'association de poursuivre son activité. Les membres de l'association se réunissent sur le temps du midi. Les différents espaces de culture peuvent servir de lieux de sensibilisation, de convivialité ou de réunion.

Visite des cuisines

Dans un organisme, des visites des cuisines du restaurant d'entreprise sont organisées régulièrement, de façon à sensibiliser les agents aux enjeux de la restauration collective et qu'ils puissent constater qu'il y a peu d'aliments dans les congélateurs. La majorité des produits proposés sont frais et les viandes sont labellisées « bleu, blanc, cœur ».

5. Travailler ensemble

Le vivre ensemble est la condition d'une société résiliente ; l'égalité en est la condition sine qua none. Dans la sphère professionnelle, elle est comprise comme le respect du principe de non-discrimination, qui inclut l'égalité de rémunération, l'égalité entre les femmes et les hommes, qui implique la non discriminations en raison de l'origine du salarié, de son sexe, de ses mœurs, de son orientation sexuelle, de son âge, de sa situation de famille, de sa religion, de son appartenance à une ethnie ou une nation, de ses opinions politiques, de ses activités syndicales, de son apparence physique, de son patronyme ou en raison de son état de santé ou de son handicap.

Travailler ensemble répond aux enjeux de :

- Bien être professionnel et d'emploi, par l'intégration et l'accueil de tous au sein de l'organisme - ODD 3 et 8 ;
- Performance et résilience des entreprises, aux travers de la valorisation des activités des collaborateurs et de leur intégration dans le territoire - ODD 9, 10 et 11 ;
- Gouvernance et d'institutions partenaires, grâce aux efforts de collaboration et de transparence - ODD 16 et 17.

Rosace du Travail ensemble



Source : CGDD

Point sur la réglementation

Le **principe de non-discrimination**, tel que défini par [l'Article L. 1132-1 du Code du Travail](#), implique qu'« aucune personne ne peut être écartée d'une procédure de recrutement ou de nomination ou de l'accès à un stage ou à une période de formation en entreprise, aucun salarié ne peut être sanctionné, licencié ou faire l'objet d'une mesure discriminatoire, directe ou indirecte, telle que définie à l'article 1er de la loi n° 2008-496 du 27 mai 2008 portant diverses dispositions d'adaptation au droit communautaire dans le domaine de la lutte contre les discriminations, notamment en matière de rémunération, au sens de l'article L. 3221-3, de mesures d'intéressement ou de distribution d'actions, de formation, de reclassement, d'affectation, de qualification, de classification, de promotion professionnelle, de mutation ou de renouvellement de contrat » en raison de son origine, de son sexe, de ses mœurs, de son orientation

sexuelle, de son identité de genre, de son âge, de sa situation de famille ou de sa grossesse, de ses caractéristiques génétiques, de la particulière vulnérabilité résultant de sa situation économique, apparente ou connue de son auteur, de son appartenance ou de sa non-appartenance, vraie ou supposée, à une ethnie, une nation ou une prétendue race, de ses opinions politiques, de ses activités syndicales ou mutualistes, de ses convictions religieuses, de son apparence physique, de son nom de famille, de son lieu de résidence ou de sa domiciliation bancaire, ou en raison de son état de santé, de sa perte d'autonomie ou de son handicap, de sa capacité à s'exprimer dans une langue autre que le français. »

Insertion professionnelle des travailleurs handicapés

La [loi du 10 juillet 1987](#), renforcée par celle de 2005, puis par l'article 67 de la Loi pour la liberté de choisir son avenir professionnel de 2018, a fait de l'intégration professionnelle et sociale des travailleurs handicapés une obligation nationale. Cette obligation impose à tout employeur, comptant au moins 20 salariés, d'employer des personnes handicapées à hauteur 6% de sa masse salariale. Porter à la connaissance de tous l'obligation d'emploi des travailleurs handicapés (OETH) et les pénalités encourues en cas de manquement représente un axe de sensibilisation car le taux de chômage de cette population culmine à 19%. Dans le cadre de ces recrutements, il faut sensibiliser les collaborateurs au recrutement inclusif, appréhender les nouveaux outils de recrutement avec un focus sur les compétences.-Ce recrutement peut se faire via :

- Les modalités des processus de recrutement interne, en favorisant le maintien dans l'emploi (les acteurs du maintien en emploi équipements, formation des équipes...);
- Les marchés réservés.

Créer une communauté solidaire

Procéder à des recrutements responsables (parité hommes/femme, travailleurs ayant un handicap, etc), par des clauses ou des dispositions sociales dans les marchés publics.

Promouvoir un référent handicap. L'OETH a mis en place le conseil politique handicap, qui favorise l'autonomie de l'établissement dans le développement durable d'une politique d'intégration et de maintien dans l'emploi des travailleurs handicapés. Depuis 2018, la présence d'un référent handicap, dans les entreprises d'au moins 250 salariés et dans les Centre de Formation des Apprentis, est obligatoire. En deçà de ce quota, les employeurs peuvent aussi choisir de former une personne ressource au sein de leur établissement grâce à la [formation Référent Handicap](#).

Participer au Duo Day, qui depuis 2016, permet la formation de duos entre des personnes en situation de handicap et des professionnels volontaires dans de nombreuses entreprises, collectivités ou associations.

Penser à l'accessibilité web, qui est obligatoire, et à l'écriture Facile à Lire et à Comprendre (FALC).

Rappeler le principe du droit à la déconnexion. Créer une « Charte de gestion du temps ».

Mettre en place un espace de troc : la concentration de collaborateurs au sein d'un même établissement est l'opportunité de valoriser les ressources de chacun. Un espace de troc permet d'échanger et redonner une nouvelle vie à des objets : jouets pour enfants, livres, matériel de sport, grainothèque, etc.

Offrir la possibilité aux collaborateurs de faire **donation de leurs tickets restaurant** en faveur d'une association.

Développer des partenariats

Soutenir des actions de développement des connaissances (sciences participatives, enseignement...). Mettre en place des partenariats et des mécénats de compétences ou des dispositifs de parrainage/marrainage. Dans le cadre du dispositif national Capital Filles, il existe des formations de marraines et collaboratrices

volontaires des entreprises, qui accompagnent dans les choix d'orientation les jeunes filles des quartiers prioritaires et des zones rurales.

Organiser une journée « portes ouvertes » pour favoriser l'ancrage de l'organisme dans son territoire, augmenter la transparence de ses activités auprès des citoyens et valoriser ses actions ainsi que celles de ses collaborateurs.

Ils l'ont fait :

Projet de parrainage

Une entreprise a lancé en 2010 un projet de parrainage auprès de son personnel, toujours renouvelé depuis. Une convention de partenariat a été conclue entre cette entreprise et deux lycées professionnels. L'objectif ? Favoriser l'insertion professionnelle de lycéens par l'accueil, le suivi et la formation de ces derniers par l'entreprise.

Le parrainage est élément clé de ce dispositif : chaque année scolaire, une campagne est lancée auprès de l'ensemble du personnel. Leur rôle est d'aider leurs filleul(e)s dans la préparation du bac :

- Choisir le sujet d'étude à présenter au bac ;
- Réaliser cette étude ;
- Préparer sa soutenance ;
- Participer aux jurys des oraux blancs organisés dans les lycées.

Accompagnés par les enseignants, les parrains et marraines apportent aux filleuls leur expérience, compétences, connaissances, voire leur réseau de relations. C'est aussi une ouverture socio-culturelle qui permet aux jeunes de découvrir la vie en entreprise. Cet accompagnement peut prendre des formes très diverses dont la nature et la fréquence des échanges peut évoluer dans le temps et varier en fonction des personnalités de chacun. Chaque année, ce sont 350 lycéens accompagnés par un personnel engagé.

Pour aller plus loin :

ADEME « PME témoins : Se lancer dans les achats responsables » ADEME et CPME, Mars 2019, 43 pages. En ligne :

https://www.ademe.fr/sites/default/files/assets/documents/pme_temoins_lancer_achats_responsables_010688.pdf

Gresy Brigitte, Becker Marie (2016). « Kit pour agir contre le sexisme : trois outils pour le monde du travail » Conseil supérieur de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, Novembre 2016, 28 pages. En ligne : <https://www.egalite-femmes-hommes.gouv.fr/wp-content/uploads/2015/04/KIT-SEXIME.pdf>

RENCONTRES AVEC LA RECHERCHE

Apports théoriques

Le changement de comportement est une phase indispensable dans le processus de transformation des politiques publiques. Il s'applique traditionnellement aux domaines de la santé publique, tel que la sécurité routière ou le tabagisme. Dans les années 1980, s'est ouvert un vaste champ d'étude, aux approches centrées sur l'individu, la communauté ou l'influence sanitaire et psychologique de l'environnement. Depuis les années 2000, les modèles de santé publique ont été réappropriés et déclinés aux comportements écologiques, puis avec l'adoption de l'Agenda 2030 en 2015, aux comportements responsables pour un avenir durable.

Mobiliser tous les acteurs de la société au service de la transition écologique implique, notamment, d'identifier et de comprendre les freins et les leviers de l'action individuelle. Dans le cadre de ce guide, **cinq chercheurs ont été sollicités** ; leurs apports conceptuels ont permis de valoriser des bonnes pratiques et d'éclairer les modalités de leur mise en œuvre. L'objectif étant de faire le lien entre les apports théoriques de la recherche et la modification des comportements des collaborateurs, au sein des organismes publics.

6. Le Green Gap

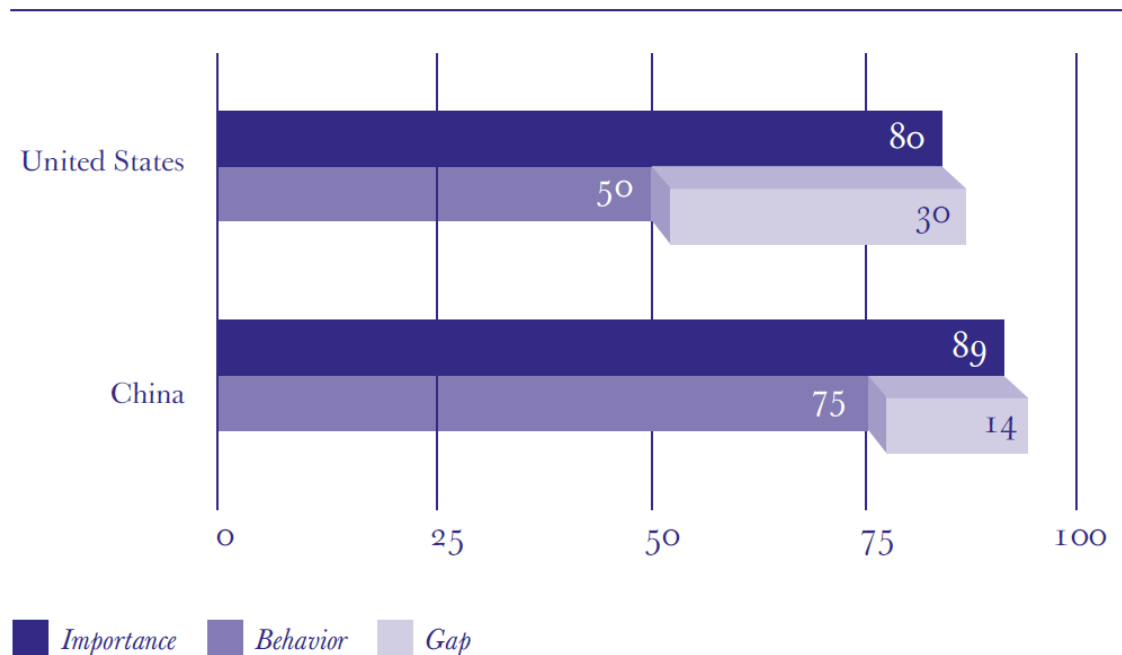
Rencontre avec Liza BEUNEL, chargée de mission instances de bassin et encadrement communautaire chez Agence de l'eau Seine-Normandie, qui a présente sa synthèse du rapport de l'agence de marketing Ogilvy & Mater « Mainstream Green ».

S'il est relativement facile de convaincre les individus que certains comportements ont un effet bénéfique sur l'état de l'environnement, le passage à l'acte peut être difficile à atteindre. C'est le « **Green Gap** » : la différence entre l'importance qu'accordent les individus à la protection de l'environnement, et les actions effectives qu'ils entreprennent pour y contribuer ([Bennett, 2011](#)).

Le graphique ci-dessous illustre le green gap en Chine et aux États-Unis. Un échantillon de personnes a révélé quelles étaient les actions qu'il considérait comme bénéfiques pour l'environnement (barre supérieure violet foncé), puis celles qu'il effectuait au quotidien (barre claire inférieure). Le Green Gap (section en relief) est la différence entre ces deux déclarations, soit l'écart entre la croyance et l'action. L'importance attribuée à l'environnement est similaire dans les deux pays (80 et 85 %), mais le Green Gap est bien plus important aux États-Unis, les actions entreprises y moins nombreuses (50% < 75%).

Green Gap : l'exemple de la France et de la Chine

GAP BY COUNTRY



Source : Ogilvy et Mather, 2011

Pourquoi c'est important ? Ce concept permet de mettre en évidence la difficulté pour les individus à réaliser des actions concrètes, malgré leur bonne volonté écologique. Pratiquement, cela signifie que l'effort dédié jusqu'à présent à la sensibilisation doit maintenant être dirigé vers l'intégration et la normalisation des comportements durables.

Il existe **trois types d'attitude** face aux enjeux de développement durable :

- i. Les « Super green », convaincus, ils ont une forte conscience des enjeux écologiques et adoptent au quotidien des comportements durables.
- ii. Les « Middle green », la majorité, consciente des enjeux, passe peu ou rarement à l'acte.
- iii. Les « Green rejectors », sceptiques ou cyniques, ils refusent activement toute participation à l'effort écologique et perçoivent les produits durables comme une mode réservée à une élite.

Les auteurs de l'étude préconisent de prioriser certains efforts de communication. Puisqu'on ne peut pas « tous les convertir », il s'agit de mobiliser ceux qui adhèrent déjà intellectuellement aux comportements durables et d'optimiser les ressources investies dans la communication. La catégorie « Middle Green » est la cible prioritaire : elle correspond au plus grand nombre, les plus faciles à atteindre et ce genre de communication est moins coûteuse, car plus ciblée.

Des **obstacles à la communication efficace** sur les comportements durables :

- La culpabilité : souvent associée aux campagnes de sensibilisation écologique, elle affaiblit l'impact du message, considéré comme négatif.
- La stigmatisation de l'écologie : considérée comme s'adressant aux « bobos » ou aux « riches », il faut la démocratiser.
- Le coût : il faut justifier la « taxe verte » - le coût supplémentaire lié au caractère environnemental ou responsable de l'achat (Ex. : les produits bio).
- Le doute sur la performance (Ex. : le manque de transparence sur les bienfaits du bio ou les injonctions contradictoires provoquent le doute chez le consommateur). Il faut souligner les avantages sans équivoque et démystifier les arguments scientifiques.
- L'image féminine de l'écologie : pour inclure le public masculin, il faut insister sur les défis à relever, en jouant sur des aspects ludiques.

Une communication efficace, les 3P :

- Personnelle : l'action est possible et bénéfique au niveau individuel. Il faut parler en priorité des gains pour l'individu, en second des gains pour l'environnement.
- Plausible : Le comportement est accessible à l'individu, et son résultat visible.
- Positive : L'appel à l'action doit se faire d'une manière enthousiaste et encourageante.

7. Le comportement planifié

Rencontre avec Barbara BONNEFOY, maître de Conférences au laboratoire parisien de psychologie sociale de l'Université Paris Nanterre, qui présente ses travaux sur la théorie du comportement planifié et l'importance du sentiment de justice au sein de l'entreprise.

Pourquoi est-ce difficile de changer les comportements ?

Ce qui est familier est presque toujours préféré. Quand l'habituel devient la norme, l'individu a plus de difficulté à se convaincre de la nécessité d'agir pour modifier ce qui lui paraît alors normal.

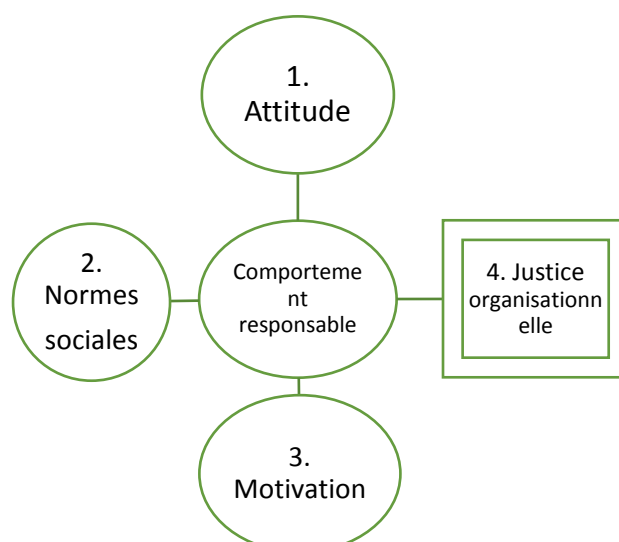
Il y a une dualité entre une situation contrôlable (Ex. ce que je fais dans mon quotidien, mes cours, mes déplacements etc..) et ses conséquences sur une situation moins contrôlable pour un individu (Ex. : fonte des glaces dans l'antarctique, le réchauffement climatique) ; et il est difficile d'établir un lien entre l'action individuelle quotidienne et les enjeux environnementaux plus ou moins lointain dans le temps et l'espace (Ex. : trier ses déchets et la pollution des océans)

Les échelles temporelles et géographiques affaiblissent l'importance de l'action présente et locale : quel est l'impact de l'action individuelle sur l'Arctique dans 10 ans ? Il est alors indispensable de communiquer sur maintenant et ici pour faciliter l'action.

Basé sur la théorie classique du comportement planifié ([Ajzen, 1991](#)), les travaux présentés incluent un quatrième aspect de justice organisationnelle. L'intention d'agir favorablement pour l'environnement au sein de l'entreprise est fonction de quatre facteurs.

- 1) Des jugements sur la désirabilité du comportement et de ses conséquences - l'**attitude** par rapport au comportement : « être écolo, c'est être moderne, responsable, respectueux, éduqué, donc j'ai envie de l'être ».
- 2) Des considérations sur l'influence et l'opinion des proches sur le comportement - les **normes sociales** : « mes voisins recyclent, mon père composte, ma patronne vient au travail en vélo ». L'exemplarité de la hiérarchie a un impact majeur.
- 3) Des croyances sur sa capacité à réussir à adopter un comportement responsable - **motivation** : « si je veux, je peux ». Pour ce faire, il faut des consignes précises et transparentes.
- 4) Dans le cadre plus spécifique des organismes publics, il faut ajouter la perception des collaborateurs de la **justice organisationnelle** de l'organisme dans lequel il évolue. Cette perception est transversale et concerne les trois facteurs énoncés ci-dessus.

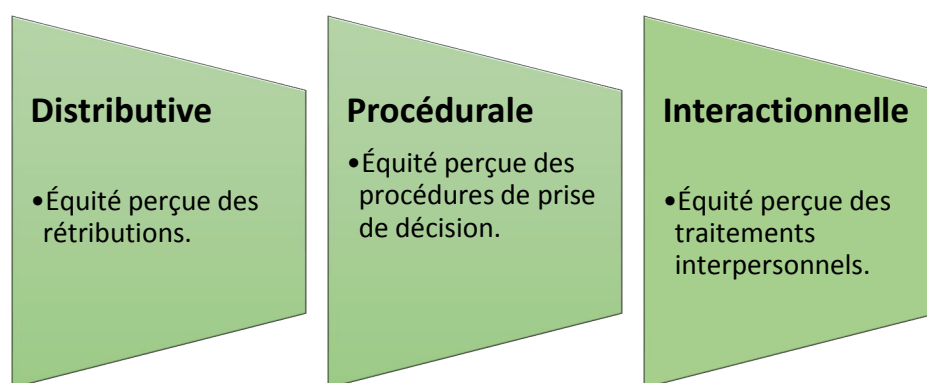
La théorie du comportement planifié



La justice organisationnelle

Si les salariés se réfèrent à la sphère privée pour agir au sein de l'entreprise en ce qui concerne les gestes favorables à l'environnement, l'entreprise en tant qu'espace social génère également des attitudes, des normes et des possibilités plus ou moins motivantes. A cela s'ajoute, des facteurs de justice organisationnelle - la perception des collaborateurs de la justice de leurs conditions de travail. La justice organisationnelle revêt trois aspects :

- La justice distributive : la rétribution perçue d'une action par rapport à l'intensité de l'effort fourni - Ex. : l'importance de la valorisation d'une tâche.
- La justice procédurale : le droit d'expression perçu dans le processus de prise d'une décision - Ex. : la légitimité des chefs, le droit à la parole, la consultation.
- La justice interactionnelle : le traitement reçu de la part des autres - Ex. : une distinction par rapport à ses collègues.



Les trois axes de la justice organisationnelle

Source : CGDD

Ces trois axes perçus comme atteints contribuent à ce que le salarié ait une meilleure estime de soi, un plus grand sentiment de bien-être au travail, de confiance en ses collègues et de satisfaction à la tâche. À l'inverse, l'absence de l'une de ces composantes peut avoir un effet négatif sur la productivité du salarié ; et, cette dynamique risque d'engendrer un ralentissement du processus d'adoption de comportements écologiques. S'il existe un problème d'injustice au sein d'un organisme : « Je me sens lésé, je ne suis pas payé autant qu'un autre à travail égal, mon travail n'est pas reconnu », l'organisme perd l'attention et l'engagement de ses collaborateurs. Pour améliorer cette perception, agir sur la qualité de vie au travail (QVT) est essentielle : les congés, les chèques vacances, la possibilité de bénéficier d'un temps partiel pour des hommes et le droit à la déconnexion peuvent constituer des facteurs de fidélisation du collaborateur et de l'augmentation de son bien-être.

8. La communication environnementale

Rencontre avec [Liliane RIOUX](#), professeure de Psychologie Environnementale du Travail à l'Université Paris Nanterre.

Comment transformer une action environnementale en un comportement pro-environnemental ?

Une *action environnementale* est une action délibérée d'un individu ou d'un groupe impliquant une décision et une planification préalables. Ainsi, une action environnementale est orientée vers la réalisation d'un objectif environnemental spécifique.

[Emmons, 1997](#)



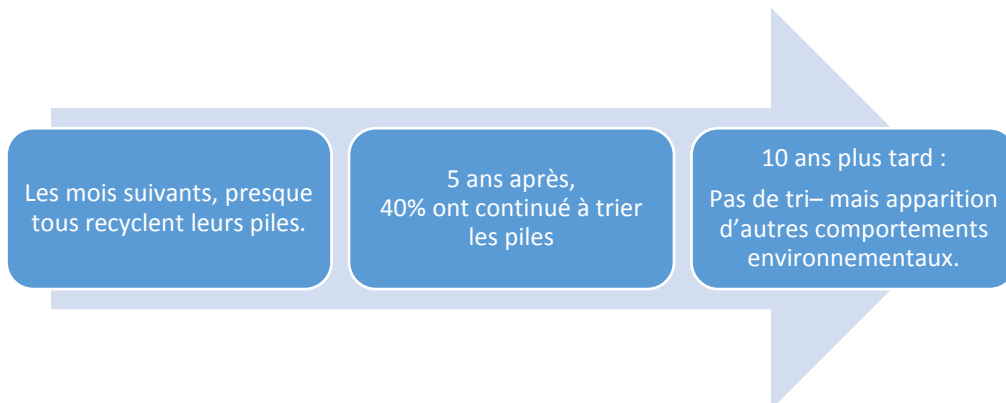
Un *comportement pro-environnemental* peut-être défini comme un comportement adopté par un individu qui décide, de façon consciente, de minimiser ses impacts négatifs sur les milieux naturels et construits.

[Kollmuss & Agyeman, 2002](#)

Il faut ancrer les comportements responsables dans la durée

Lors d'une expérience réalisée dans une école, l'effet d'une campagne d'information sur le changement de comportement a été étudié ([Kollmuss et Agyeman, 2002](#)). Après une formation sur le recyclage des piles, suivie par un groupe homogène d'élèves qui se côtoie quotidiennement, les chercheurs ont constaté que :

Les effets chronologiques d'une campagne de sensibilisation




Source : CGDD

- Dans les mois suivants, la quasi-totalité des élèves trient les piles, multipliant par six le nombre des individus adoptant un comportement de tri des piles usagées comparé à la période précédente.
- Cinq ans après, seuls 40% continuent à trier les piles.
- Dix ans plus tard, il n'y a plus beaucoup de traitement de piles, mais d'autres comportements environnementaux ont été générés.

Comment communiquer au sein de l'entreprise ?

Identifier les formes de transmission adaptées de l'information et choisir le bon canal de communication : l'affichage est souvent plus efficace que les discours ou la communication multicanale. Dans un lycée, 85% des étudiants ont le souvenir d'une communication par affichage, et ce taux descend à 50% s'il y a multiplication des supports ([Rioux, 2017](#)).



Agir dans la continuité : il est important de conserver l'histoire de transition de l'entreprise et de favoriser les changements dans la durée, en prolongeant le mandat du responsable RSE par exemple. Une fois le développement durable associé à la stratégie de l'entreprise, la RSE ne sera plus nécessaire !

Associer le management de proximité et le comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) pour ce qui touche à la qualité de vie au travail.

9. La psychologie sociale et cognitive

Rencontre avec Xavier BRISBOIS, consultant et docteur en psychologie sociale, qui présente les approches majeures de la psychologie sociale et cognitive.

Le changement de comportement est un processus complexe, qui implique plusieurs étapes. Toutes ne sont pas des conditions nécessaires à l'adoption d'un comportement modifié : il est plutôt question d'identifier le palier sur lequel il faut agir, en fonction des individus :

Premièrement, inhiber l'habitude, c'est-à-dire prendre conscience des automatismes cognitifs (laisser l'eau couler) et faire barrage à la force de l'habitude.

Souligner l'existence du choix (j'ai le choix d'éteindre le robinet), et mettre en avant l'aspect de liberté des pratiques (j'ai la liberté d'éteindre l'eau).

Rendre les actions concrètes, les comportements durables doivent s'insérer dans les pratiques existantes, et ne doivent pas augmenter le coût attentionnel. Le changement a lieu dans le quotidien, pour être pérenne.

Deuxièmement, fournir les raisons d'essayer : sous la forme du plaidoyer, il faut agir sur l'attitude (je trie parce que j'ai envie de trier), les normes sociales (les autres approuvent que je trie) et le contrôle perçu, également appelé le « sentiment d'auto-efficacité » (je suis capable de bien trier).

Troisièmement, faciliter le passage à l'acte : rendre accessible les outils des comportements durables.

Les Étapes du changement de comportement



Source : CGDD

Le libre choix est une condition essentielle à l'adoption d'une modification de comportement, et plus encore de sa pérennisation. Une personne libre de son choix attribue son acte à ses motivations propres, ses attitudes ou ses opinions, et se voit engagée par son acte. À l'inverse, une personne contrainte ou ayant un bénéfice direct s'il réalise l'acte, comme une prime de salaire, attribue son acte à la situation et n'est pas engagé par son acte. A terme, le but est d'inclure ces pratiques dans la routine initiale qui deviendront à leur tour des automatismes.

Un changement de comportement est une question de représentation. En moyenne, 2 000 € sont dépensés en publicité pour chaque voiture vendue : ces publicités peignent un récit au consommateur, qui se projette dans sa possession. Les comportements durables peuvent être « vendus » de la même manière, s'ils sont attractifs, désirables et permettent au collaborateur de se projeter en tant qu'acteur d'un mouvement ample et bienveillant.

10. Favoriser la connexion humain-nature

Rencontre avec [Anne-Caroline Prévot](#), chercheuse CNRS au Centre d'écologie et des sciences de la conservation (CESCO) au Muséum national d'histoire naturelle

Pourquoi l'humain semble-t-il perdre le lien avec la nature ?

Les expériences de nature vécues pendant l'enfance permettent à chacun de créer sa référence et sa perception de la nature. À partir de cette référence, le « bon » état écologique de leur environnement, les individus mesurent les évolutions de la nature au cours de leur vie d'adulte. Lorsqu'ils sont interpellés sur la nécessité de cesser la dégradation de la nature et le besoin de la restaurer, les individus se réfèrent à leur état de « bonne » nature.

De génération en génération, l'urbanisation et les dégradations de l'environnement augmentant, le niveau de référence de chaque nouvelle génération intègre ce niveau de nature en oubliant qu'il est dégradé par rapport au niveau de la génération précédente. C'est **l'amnésie environnementale générationnelle** ([Peter Kahn, 2002](#)). Cette hypothèse de psychologie de l'environnement explique en partie pourquoi une société réagit peu, individuellement et collectivement aux dégradations de l'environnement. Le niveau de tolérance à la dégradation de la nature est induit par le fait que les individus perdent la mémoire de ce qu'étaient des écosystèmes moins impactés par les activités humaines.

La perte de lien avec la nature peut être causée par un contact insuffisant avec la nature. En ville, la distance limite l'accès quotidien aux espaces naturels. Mais à la campagne aussi, le mode de vie peut réduire les occasions d'être à l'extérieur - augmentation des trajets en voiture, souci de sécurité, temps de déplacement... C'est ce que le naturaliste Robert Pyle appelle **l'extinction de l'expérience de nature** ([Pyle, 1993](#)).

De nombreux cabinets privés organisent une fois par an un événement de cohésion d'équipe au travers d'activités dans la nature (randonnées ou autres). Cette activité joue le double rôle de création d'une communauté professionnelle et d'expérience valorisée de contact avec la nature. Ce genre d'activité permet de ne pas s'introduire dans la sphère privée des collaborateurs, tout en leur proposant des opportunités pour entrer en contact et expérience avec la nature, et pourquoi pas, pour recréer du lien avec la nature.

Plus généralement, dans le cadre du management au sein d'un organisme, il est important de questionner les processus de décision :

- Qui a la légitimité des décisions par rapport aux êtres vivants ? Les « sachants », (par exemple les chercheurs ou les politiques) ont-ils la légitimité pour dicter ce qu'il « faudrait » faire ? De plus, ces experts sont aussi « formatés » pour penser d'une certaine façon, qui peut rester incompréhensible pour d'autres communautés.
- Comment est engagée la démarche RSE des établissements ? Quelle place a-t-elle donné aux individus ? Leur a-t-on donné la parole et comment l'a-t-on fait remonter dans les organes de décision ? Par exemple, la question de la biodiversité est urgente, et l'expérience de tous les collaborateurs est nécessaire : tous ont développé des liens à la biodiversité, et tous peuvent contribuer de ces expériences de nature.
- Quelle est la place donnée au récepteur et à l'individu face à l'intervention des sachants ? Ignorer l'individu peut être une forme de violence sociale. Il faut prévenir le risque de l'attitude du sachant, qui est de ne pas écouter, de ne pas laisser l'autre s'exprimer et de ne pas supposer que l'autre puisse avoir une idée.

L'IPBES l'a rappelé en mai 2019, la transition écologique nécessite des **changements transformatifs majeurs** de nos modèles économiques, sociaux, politiques et technologiques (<https://www.ipbes.net/news/ipbes-global-assessment-preview>). Il est important que repenser la « société conçue », où les faits sont rationalisés de façon systématique, celle à laquelle nous nous conformons publiquement - régie par la quête de la croissance et du progrès technique - par opposition à la « société vécue », celle qu'on garde dans la limite du cercle privé, faite d'émotions et de subjectivité ([Moscovici, 2002](#)). Les sciences participatives peuvent être des leviers de reconnexion entre ces « sociétés », en favorisant une connexion des citoyens à la nature, aux sciences et aux scientifiques.

11. Les transféreurs

Rencontre avec Gaëtan Brisepierre et Anne Desrues, sociologues qui ont présenté l'étude "Le transfert de pratiques environnementales domicile/travail" publié dans le cadre du projet « Transphères ».

Extrait du rapport « Le transfert de pratiques environnementales domicile / travail » ([Brisepierre et Desrues, 2018](#))

Les « transféreurs », vecteurs de changement

Des collaborateurs mettent en œuvre des pratiques durables, dans leur sphère privée, de par leurs valeurs ou leur contexte social. Rares sont ceux qui exportent ces pratiques dans la sphère professionnelle. Ces collaborateurs sont ce qu'on appelle les « transféreurs », des individus acquis à la pratique de comportements souhaitables : ils incarnent un potentiel de transformation sous-exploité.

Les politiques publiques ont tendance à séparer le résidentiel du tertiaire, à segmenter les domaines de consommation, et ont longtemps été centrées sur les responsabilités domestiques des ménages. Il s'agit de prendre appui sur l'engagement existant des individus comme levier d'un changement plus large. La littérature sociologique décrit la perméabilité des sphères professionnelles et privées comme un puissant canal de changement social, notamment à l'œuvre dans l'adoption des technologies numériques. Les transféreurs domicile vers le travail sont donc un fort canal de changement. Le transfert de pratiques environnementales domicile-travail est une piste nouvelle de généralisation des changements de comportements attendus dans le cadre de la transition écologique. Il s'agit de comprendre le profil des transféreurs, le potentiel de leur influence et les effets du processus de transfert domicile-travail dans la transition écologique.

Le profil des transféreurs :

Les transféreurs peuvent être répartis en quatre profils-types structurés.

Les « **partisans** » sont les plus nombreux. Très sensibles à l'environnement, ils cherchent à implémenter leurs pratiques domestiques sur leur lieu de travail.

Issus de milieux populaires ou ayant grandi à la campagne, les « **pragmatiques** » ont reçu une éducation à la frugalité qu'il leur est naturel de mettre en pratique dans leur travail.

Les « **professionnels** » ont une expertise technique dans le développement durable, souvent dans l'énergie qu'ils expérimentent dans leur vie personnelle.

Les « **inspirés** » ont été acculturés au développement durable dans le cadre de leur fonction professionnelle, ce qui leur a ouvert les champs de possibles dans leurs pratiques de consommation domestique.

Les 4 profils de transféreurs

Sens du transfert	Niveau d'expertise	
	Expert DD	Profane DD
dom. → pro.	<u>Le partisan</u> <i>“ Je suis quelqu'un d'entier ”</i>	<u>Le pragmatique</u> <i>“C'est une question d'éducation”</i>
pro. → dom.	<u>Le professionnel</u> <i>“On sort enfin du faites ce que je dis, pas ce que je fais”!</i>	<u>L'inspiré</u> <i>“Je n'avais pas pris conscience...”</i>

Source : Brisepierre et Desrues,, 2018

Le transfert vers la sphère professionnelle est un processus collectif

Le sens le plus courant du transfert est du domicile vers le travail. Un comportement responsable, s'il reste un acte individuel, aura du mal à perdurer dans l'organisation, du fait de la pression des normes sociales. Quand il s'insère dans un processus collectif, il peut conduire à des changements de grande ampleur. Ce processus s'organise en trois temps :

L'initiative du transféreur est le point de départ du transfert, avec un temps d'incubation des nouvelles pratiques dans son périmètre immédiat : sur lui-même, son binôme, son équipe. Un événement déclencheur fournit au transféreur l'opportunité de diffuser plus largement les pratiques environnementales comme un dispositif managérial favorisant l'initiative des salariés. Le transféreur réalise alors des opérations de traduction afin d'adapter les pratiques issues de l'espace domestique au contexte professionnel (ex : le zéro déchet devient zéro papier).

L'appui du transféreur par un **groupe support** apparaît comme le véritable pivot du processus de transfert. Il s'agit de petits groupes informels de volontaires issus de divers services, tous intéressés par une ou des pratiques de développement durable, ce qui leur confère à la fois de l'autonomie et du dynamisme.

La **diffusion dans l'organisation** des pratiques environnementales ne s'observe pas systématiquement. Elle suppose la coopération d'une multiplicité d'acteurs : la RSE n'est pas toujours à l'écoute du terrain pour leur fournir les ressources et prendre le relais... D'autre part l'adoption des pratiques par la majorité des salariés est un processus au long cours qui peut être lourds à gérer pour les transféreurs amateurs.

Dans la sphère professionnelle, l'accueil des transferts varie selon plusieurs paramètres :

La prégnance d'une **norme sociale de surconsommation**, car le lieu de travail est d'abord vu comme un lieu de production dans lequel la consommation est encouragée. Cette norme peut être contrebalancée par des injonctions de réduction budgétaire ou un lien entre l'activité et le développement durable.

La petite taille de l'organisation facilite les transferts, de même que le mode de **management** : hiérarchique, il décourage les salariés ; charismatique, il dépend de la sensibilité du dirigeant ; participatif, il s'appuie sur les initiatives des salariés et ouvre la porte aux transferts.

Le site ou le bâtiment apparaît comme l'échelle privilégiée du transfert sur le lieu de travail. Il structure les pratiques par ses ressources (identité écologique, espace disponible...) et contraintes (cloisonnement, absence de lieu collectif...).

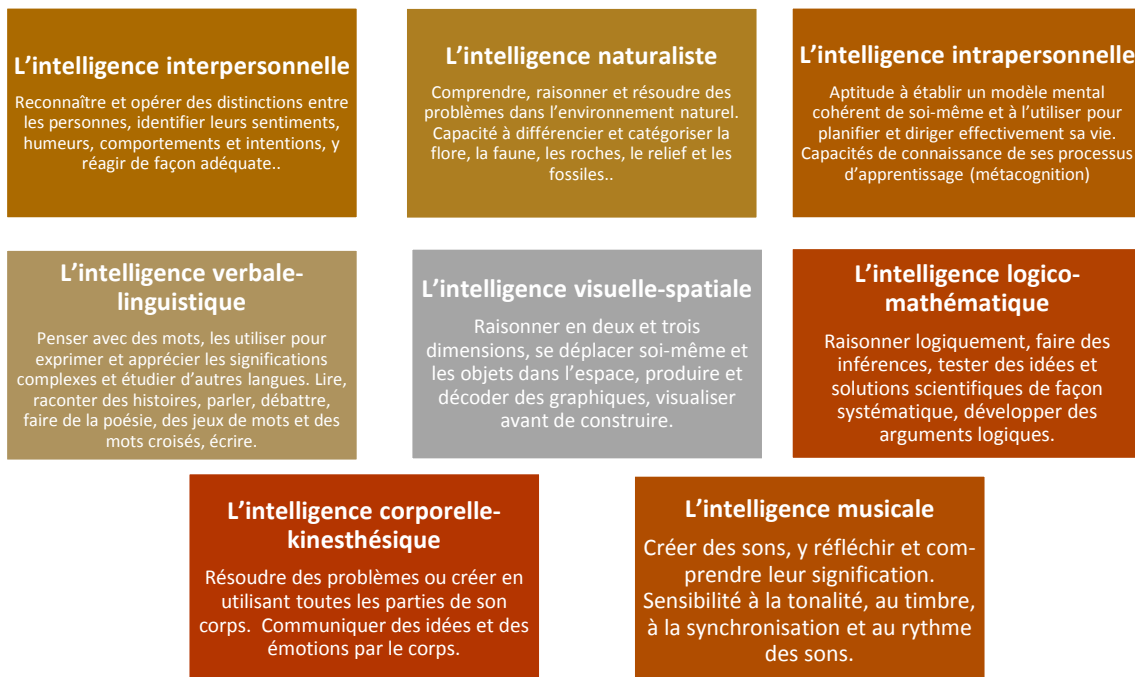
L'activité dans le cadre d'une **pépinière** rassemblant plusieurs petites structures est de plus en plus répandue. Ces structures n'ayant pas de service RSE, le rôle de l'association inter-entreprises est déterminant (moyens propres, stratégie développement durable ou non...).

Pour faire du transfert un levier de généralisation des pratiques environnementales, il est possible d'agir à différents niveaux. Sur un plan sociétal, il s'agit de considérer le travail comme un lieu de consommation, de chercher à libérer la parole sur les pratiques environnementales, et favoriser les espaces d'émergence de projets durables entre collègues et entre voisins (ex : ateliers). Sur le plan des organisations, le transfert peut servir de base à un changement de posture de la fonction RSE passant d'une fonction de stratège qui initie des actions, avec souvent des difficultés de portage, à un rôle de coach qui accompagne les initiatives des salariés pour les outiller et les diffuser.

12. Les intelligences multiples

Howard Gardner, psychologue cognitiviste, professeur de neurologie à Boston, défend une conception très ouverte de l'intelligence. Tout en soulignant qu'elle constitue une propriété biologique de notre cerveau, Gardner considère que notre intelligence s'exprime sous des formes multiples et relativement autonomes : l'intelligence logico-mathématique, visuelle-spatiale, interpersonnelle, corporelle-kinesthésique, verbale-linguistique, intra personnelle, musicale-rythmique et naturaliste-écologiste. Ces intelligences sont représentées dans le schéma ci-dessous.

Les 8 types d'intelligence



Source : CGDD

Chaque individu possède ces huit intelligences ([Gardner, 1989](#)), mais, sous l'influence du bagage génétique, de notre culture et de notre histoire personnelle, certaines se développent plus que d'autres. Les intelligences du cerveau fonctionnent en parallèle et simultanément. Nous sollicitons toujours deux, trois ou quatre intelligences, même si l'une ou au l'autre l'est de façon prédominante. Ce ne sont pas des intelligences isolées. Il est à cependant à noter que la notion d'intelligence naturaliste est remise en question par une vision plus large de l'intelligence logico-mathématique.

Les intelligences multiples, un outil pour mieux communiquer ?

Cette approche des intelligences n'a pas réponse à tout mais elle ouvre de nouvelles perspectives en entreprise pour développer les talents et compétences des collaborateurs dans une optique de modification des comportements au travail. Il peut être utile de faire découvrir cette théorie à ceux qui ont des responsabilités d'animation d'équipe ou de projet pour les inciter à mettre en place une dynamique de changement respectueuse de la diversité des fonctionnements de chacun. Traditionnellement, le changement conduit chaque individu à se remettre en question et à rechercher de nouvelles manières d'agir, lui donner la possibilité d'utiliser des canaux avec lesquels il se sent en harmonie est un gage d'atteinte des objectifs. Il est donc intéressant de placer l'intelligence et ses

entrées multiples au cœur des modifications des pratiques professionnelles. Pour cela, il faut s'attacher à :

- Différencier les contenus
- Différencier les démarches
- Différencier le temps pour atteindre un résultat
- Différencier les ressources
- Différencier la mobilisation des sens...

13. Théorie de l'engagement

En **psychologie sociale**, l'engagement désigne l'ensemble des conséquences d'un acte sur le comportement et les attitudes, ou tout ce qui lie un individu à ses actes. D'après la théorie de l'engagement, ce sont les actes qui engagent et non pas les idées, les convictions, ou les croyances. L'acte est compris comme une manière de résoudre une dissonance cognitive ([Kiesler, 1971](#)). L'engagement peut aussi être lié à un engagement de type externe, en fonction de la situation dans laquelle est intégrée l'action, qui peut inclure ses conséquences, le caractère public de l'acte, sa répétition ou son coût ([Joule et Beauvois, 1998](#)). De façon générale, pour encourager l'adoption de comportements durables, il faut au préalable engager des actes préparatoires peu coûteux, pour rendre des actes plus importants plus probables ultérieurement.

Comment préparer à l'action ?

- Engager progressivement.
Selon le principe du « pied dans la porte », il faut demander peu avant de demander plus :
Expérience : dans le cadre d'une enquête sur des habitudes de consommation, les individus avaient deux fois plus tendance à accepter qu'on ouvre les placards de leur cuisine si la visite était précédée par un appel téléphonique, par rapport à la condition de contrôle ([Freedman et Fraser 1966](#)).
- Engager explicitement.
L'appel à la protection de la nature ne suffit pas à l'adoption de comportements concrets. Il faut des exemples précis, des objectifs clairs, des actions illustrées.
- Engager à répétition.
La continuité dans le temps, la projection dans le long terme et la mémoire sont des facteurs importants de l'engagement.
- Donner de la liberté.
En appelant au sentiment de liberté d'un interlocuteur, on augmente les chances de le voir se comporter conformément à ce qu'on attend. C'est la soumission sans pression :
Expérience : une requête d'argent dans la rue obtient quatre fois plus de résultats positifs, si la demande est précédée par la phrase « Vous êtes libre de... » ([Guéguen et Pascual, 2000](#)).
- Faire appel à la mémoire personnelle, couplée à un engagement (signature d'une charte par exemple).
Inviter la personne à se remémorer un moment durant lequel il a eu un comportement moins vertueux que celui sur lequel on cherche à le sensibiliser :
Expérience : Des étudiants qui ont signé une charte les alertant sur le gaspillage d'eau, puis auxquels on a demandé de se souvenir d'une situation où ils ont consommé plus d'eau que nécessaire, passent ensuite moins de temps sous la douche (-30% par rapport à la situation contrôle) que s'ils n'avaient fait que signer ou se souvenir ([Aronson 2006](#)).
- Obtenir l'engagement verbal.
Par processus d'assonance cognitif, le fait d'obtenir un engagement des personnes au cours d'une réunion amènera un tiers de ces personnes à mener l'action sur laquelle elles se sont engagées ([Moriarty, 1975](#)). Sans cet engagement, simple et peu coûteux, y compris pour la personne qui s'engage (par un geste simple : faire acquiescer, lever le bras...), seules 3% des personnes réalisaient cette même action.

- Rendre les actions durables publiques. Un acte valorisé, réalisé publiquement plutôt qu'anonymement, aura beaucoup plus de chance d'être répété. Par exemple, mettre les bacs de tri dans un lieu commun transforme une action banale (jeter un déchet à la poubelle) en un acte civile et responsable (trier consciemment ses déchets par souci éthique).

CONCLUSION

Ce guide aborde cinq thématiques de bonnes pratiques, mises chacune en perspective par les apports des sciences sociales qui permettent d'approfondir la réflexion sur le changement de comportement des individus au regard de la transition écologique et solidaire.

Ce travail offre des pistes d'actions, sur ce qui peut être fait, illustrées par des exemples de réalisations réussies dans les organismes publics ; il n'a pas vocation à être exhaustif.

Dans une perspective d'amélioration continue, ce guide est destiné à être enrichi des expériences de chacun. Les porteurs de projets sont invités à partager leurs démarches qui pourront être intégrées et valorisées.

Contact : club-ddep.com.cab.cgdd@developpement-durable.gouv.fr

BIBLIOGRAPHIE

Références réglementaires et normatives

Norme ISO 26 000 (2011) « La responsabilité sociétale des Organisations » En ligne : <https://www.iso.org/fr/iso-26000-social-responsibility.html>

Norme ISO20400 (2017) « Achats responsables – lignes directrices » En ligne : <https://www.iso.org/fr/standard/63026.html>

Projet de loi N° 155 « TITRE IV. – BIODIVERSITÉ » SRC, présenté au Sénat le 12 janvier 2009. En ligne : <http://www.senat.fr/leg/pjl08-155.pdf>

Guides et synthèses

ADEME (2017a) « Éco-responsable au bureau : actions efficaces et bonnes résolutions » Collection Clés pour agir, Mai 2017, 26 p - Réf. 010229

ADEME (2017b) « La face cachée du numérique : Réduire les impacts du numérique sur l'environnement » Collection Clés pour agir décembre 2017, 20 p. - Réf. 8710

Brisepierre, Gaëtan et Desrues, Anne (2018) « Le transfert de pratiques environnementales domicile/travail » ADEME, Étude sociologique dans le cadre du projet de R&D Transphères, Avril 2018.

CDDEP (2013). « Mise en œuvre des principes, visions et valeurs de la responsabilité sociétale des organismes publics. » Guides du Club DDEP, Gouvernance et valeurs, Février 2013, 26 pages.

CDDEP (2016) « Guide pratique sur la mise en œuvre d'une démarche de responsabilité sociétale de reporting dans les organismes publics » octobre 2016, 84 pages.

CGDD (2018) "Modes de vie et pratiques environnementales des Français" Service de la donnée et des études statistiques. Avril 2018. 100 pages

Flandin, J. & Parisot, Chr. (2016). « Guide de gestion écologique des espaces collectifs publics et privés » Natureparif, 188 p. En ligne : http://www.trameverteetbleue.fr/sites/default/files/references_bibliographiques/guide_gestion_ecologique_bd.pdf

NégaWatt (2018) « La sobriété énergétique : pour une société plus juste et plus durable » Association négaWatt, 12 pages.

Plante & Cité (2011). « Analyse des communications : pour ou contre la flore spontanée », AcceptaFlore, 12 pages.

Baccaini Brigitte, François Sémécurbe, Gwenaëlle Thomas (2007). Les déplacements domicile-travail amplifiés par la périurbanisation. *Pôle Analyse territoriale*, INSEE, N° 1129 - MARS 2007

Articles scientifiques

Ajzen, I., (1991). The Theory of Planned Behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol. 50, no 2, p. 179-211

Aronson, Elliot, Ann Dickerson Chris, Thibodeau, Ruth & Miller, Dayna. (2006). Using Cognitive Dissonance to Encourage Water Conservation. *Journal of Applied Social Psychology*. 22(11):841-854.

- Bennett Graceann et Williams Freya (2011). Mainstream Green». *The Red Papers. Ogilvy & Mater*, Avril 2011, Issue 4, 131 pages.
- Emmons, Katherine M. (1997) Perspectives on Environmental Action: Reflection and Revision Through Practical Experience. *The Journal of Environmental Education*, 29:1, 34-44.
- Freedman, J. L., & Fraser, S. C. (1966). Compliance without pressure: The foot-in-the-door technique. *Journal of Personality and Social Psychology*, 4(2), 195-202.
- Gardner, H., & Hatch, T. (1989) Multiple intelligences go to school: Educational implications of the theory of multiple intelligences. *Educational Researcher*, 18(8), 4-9.
- Gueguen, N. & Pascual, A. (2000) Evocation of freedom and compliance: The «but you are free of»...technique. *Current research in social psychology*, 5, 264-270.
- Kollmuss, Anja & Agyeman, Julian. (2002) Mind the Gap: Why Do People Act Environmentally and What Are the Barriers to Pro-Environmental Behavior? *Environmental Education Research*. 8. 239-260. DOI : 10.1080/13504620220145401.
- Moriarty, T. Crime (1975) Commitment, and the responsive bystander: Two field experiments. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol 31(2), Feb 1975, 370-376
- Rioux Liliane et Bouzid Dalel, Zizi Amine et (2017) Communication et éducation au développement durable dans une université française. *VertigO - la revue électronique en sciences de l'environnement*, Volume 17 numéro 3 | décembre 2017. En ligne : <https://journals.openedition.org/vertigo/18710>

Monographies

- Fleury Cynthia et Prévot Anne-Caroline (dirs) (2017) *Le souci de la nature : Apprendre, inventer, gouverner*. Paris ; CNRS Editions, 378 pages.
- Joule R.V. et Beauvois J.L. (1998) *La soumission librement consentie*. Paris, Presses universitaires de France.
- Joule R.V. et Beauvois J.L. (2002) *Petit traité de manipulation à l'usage des honnêtes gens*. Grenoble, Presses Universitaires de Grenoble.
- Kahn, P. H., Jr. (2002) Children's affiliations with nature: Structure, development, and the problem of environmental generational amnesia. In : P. H. Kahn, Jr. & S. R. Kellert (Eds.), *Children and nature: Psychological, sociocultural, and evolutionary investigations* (pp. 93-116). Cambridge, MA, US: MIT Press.
- Kiesler C.A. (1971) *The Psychology of Commitment*. New York, Academic Press.
- Moscovic, Serge (2002) *De la nature. Pour penser l'écologie*. Paris, Métailié.
- Pyle Robert M. (1993) *The thunder tree: lessons from an urban wildland*. Boston, MA : Houghton Mifflin.

*La bibliographie est présentée ici sous le style de Harvard. Voir le document de référence en ligne : <https://www.imperial.ac.uk/media/imperial-college/administration-and-support-services/library/public/harvard.pdf>