



Atelier « Quels nouveaux outils pour le management de la transition ? »

Mis à jour le 12 mars 2019

Enregistrer dans mes ressources

La **crise** globale de notre **modèle de développement**, marquée par la montée des périls écologiques et l'**accroissement continu des inégalités** socio-économiques, appelle une **transformation profonde**.

Les **Objectifs de Développement Durable** et la dynamique **rev3** à l'œuvre en Hauts-de-France, peuvent-ils servir ce **management de la transition** des organisations ? Quelles méthodes pourraient les rendre opératoires ?

Ce sont les questionnements que le **Cerdd** et le **Réseau Alliances** ont proposé lors de l'atelier « Faire converger responsabilité des territoires et responsabilité d'entreprise : quels nouveaux outils pour le management de la transition ? », organisé au World Forum 2018.

Des repères pour le Développement Durable

ODD

L'**Agenda 2030** des Nations-Unies, adopté en septembre 2015, appelle l'ensemble des acteurs (États, acteurs économiques, territoriaux, *etc.*) à coopérer pour « **Transformer notre monde** ». Un chemin universel est proposé à travers 17 **Objectifs de Développement Durable** et 169 cibles (ou sous-objectifs). L'Agenda 2030 dessine une feuille de route détaillée couvrant pratiquement toutes les questions de société.

Rev3

Zoom spécifique dans les Hauts-de-France sur la révolution numérique et les **nouveaux modèles économiques** dont la ligne politique est définie dans un master plan. La **réduction de la consommation énergétique** et le développement des énergies renouvelables, notamment, visent une **économie décarbonée** d'ici à 2050 et la création d'activités et d'emplois.

Trois sources d'inspiration

En Gironde, de l'Agenda 21 à l'Agenda 2030

Les Nations-Unies changent la temporalité de l'Agenda : de la fin du 21ème siècle, il passe à 2030. Le **Département de la Gironde** a entendu ce signal d'urgence. Il ne vise plus l'amélioration continue des pratiques mais leur **transformation** et leur **accélération**. Le curseur est au **100 % (d'énergie renouvelable)** ou au **0 % (territoire zéro chômeur, territoire zéro déchet)**.

Dans son acte 3 de l'Agenda 21, le seul credo de la collectivité est le **bien-être pour tous**, aujourd'hui et demain, en visant la **justice sociale et écologique**. Pour cela, trois grandes finalités sont prises en compte par chaque vice-président : la **capacité alimentaire**, les **mobilités** choisies, l'**autonomie énergétique**.

A ce changement de cap correspond un changement de méthode !

En premier lieu, des **labos** (fixes au siège du Département, mobiles sur l'ensemble du territoire) insufflent une **culture de co-production adaptée aux réalités locales**.

Ensuite, la **notion de co-responsabilité**. Le Département ne va pas tout faire, il ne va pas réussir seul. La Gironde fait son maximum dans ses domaines de compétences et aide ses partenaires (autres collectivités, société civile, entreprises, association) à faire leur maximum dans leurs domaines.

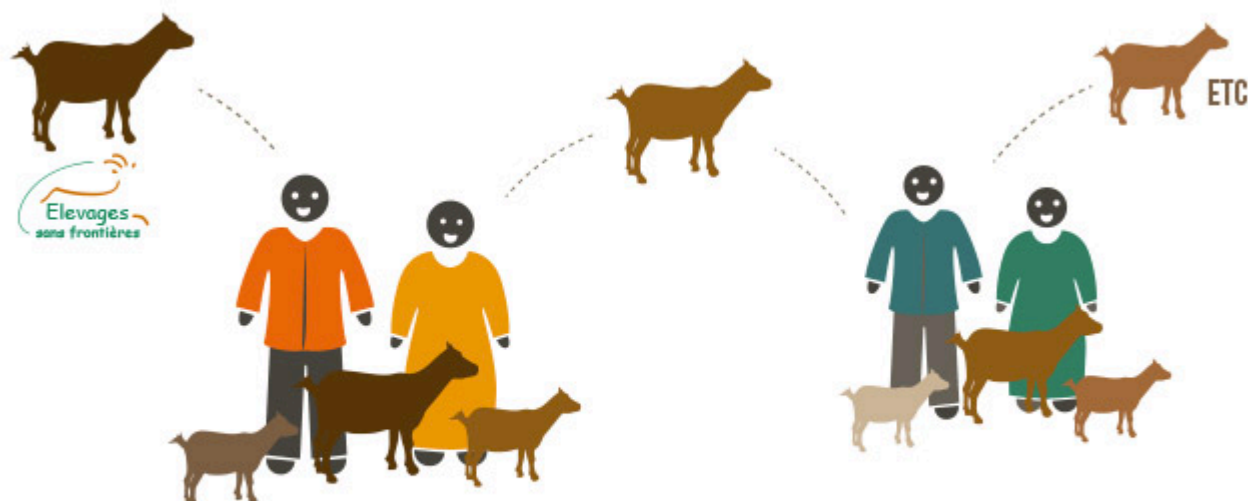
Et en troisième lieu vient la **notion de redevabilité**. Le rapport de redevabilité 2016 examine les actions menées par chaque vice-présidence aux regards des grands engagements pris par la collectivité en référence aux ODD, notamment la justice sociale, territoriale et écologique.

Labo'Mobile de Cussac Fort Médoc

Durée: **05:50**

Le Conseil départemental de la Gironde présente LABO MOBILE CUSSAC FORT MÉDOC, un village engagé pour une alimentation 100% bio et locale : tous mobilisés! Retour en images sur le lancement de notre projet d'alimentation.

Du mécénat à la collaboration, l'expérience d'Élevages Sans Frontières (ESF)



« Qui reçoit...
donne »

1 2 3 4

© Elevages sans frontières

Élevages Sans Frontières est une organisation de solidarité internationale de 17 ans d'âge. Elle favorise l'**autonomie de populations rurales**, notamment des femmes, en développant l'élevage familial. Son slogan est « *qui reçoit, donne* ». Des familles reçoivent 2 ou 3 brebis ou chèvres et donnent l'équivalent à leur voisin dès les premières mises bas. Ce principe fondateur du « *micro-crédit en animaux* » est l'accroche pour **dialoguer avec les entreprises et les fondations** (Association Fair Planet, de l'entreprise Indelec, API Restauration, Adisseo, OrEnCash) qui participent au financement de ses actions. ESF se réfère aux **ODD comme principe d'action** et les met en correspondance avec les valeurs ou les objectifs propres à chacun de ses interlocuteurs économiques.

Pauline CASALEGNO, directrice de l'association, y voit une façon de sortir de l'entre soi et de dialoguer avec eux sur leurs visions de la croissance, de l'environnement, de la pauvreté. Elle note un changement radical, « *avec les ODD, il n'y a pas de Nord, pas de Sud, nous sommes tous dans le même bateau. Cela permet de dire que nous sommes tous contributeurs à ces mêmes objectifs* ».

Les sollicitations d'acteurs de la filière viande, qui font l'objet de critiques virulentes en France, prennent une forme nouvelle. Le pas de côté, grâce aux projets menés par ESF, permet aux entreprises partenaires d'**illustrer les enjeux de l'élevage**, et d'élargir le débat pour asseoir leurs valeurs et leurs visions tout en étant à l'écoute des questions de la société. En conclusion, la directrice aime à mettre en perspective le chemin : « *On passe de la fondation qui permet de faire faire, à la RSE qui permet de faire pour et aux ODD pour faire avec* ».

Euralens, une coopération de terrain à la hauteur de la notoriété mondiale du territoire



© Euralens

Un **musée** à l'envergure internationale, un territoire inscrit au **patrimoine mondial de l'UNESCO** comme paysage culturel évolutif. Un choc pour l'ancien bassin minier du Pas-de-Calais. L'association **Euralens** crée, depuis 2009, les conditions pour **passer de la mono-industrie à un monde pluriel**, par et avec les acteurs du territoire. Au départ, un cercle de qualité d'une vingtaine d'experts (journalistes, urbanistes, développeurs économiques, philosophes,...) porte un regard extérieur sur ce **territoire en mutation**. Aujourd'hui, forte de ses 140 adhérents (collectivités, société civile, acteurs économiques, associations, établissements de formation,...), l'association Euralens est la cheville ouvrière d'un **espace de dialogue appelé forum**, d'un label pour des projets d'excellence et de la valorisation du territoire.

Elodie SENECHAL, directrice adjointe d'Euralens, revient sur l'originalité du forum. C'est une assemblée générale qui se réunit 3 fois l'an pour débattre des **orientations stratégiques du bassin minier**. Cet espace se décline en forums thématiques s'étalant sur 6 à 8 mois. Un forum diagnostique, s'enrichit d'expertises et produit des préconisations opérationnelles, une sorte de **feuille de route proposée aux**

élus. Euralens œuvre par exemple, en 2016, à la structuration du territoire à plus large échelle par la **création du Pôle Métropolitain de l'Artois**. Ce syndicat mixte associant trois communautés d'agglomération (Lens-Liévin, Hénin-Carvin, Béthune-Bruay Artois Lys Romane) et le Département du Pas-de-Calais représente 650 000 habitants (10 % de la population régionale).

Trois axes fédèrent l'entité :

aménagement durable du territoire : « de l'Archipel noir à l'Archipel vert » ;

développement économique et formation : « la Métropole de la Troisième Révolution Industrielle », rev3 ;

enjeu culturel et sociétal : « pour et avec la population ».

Comment mesurer les transformations des dix dernières années et comment les mettre en perspective pour les 10 ans à venir ? L'opération **Odysée-Euralens 2019** doit y répondre. Co-construite avec les partenaires locaux, elle vise à **changer de regard sur ce territoire** de l'intérieur et à l'extérieur par une **programmation scientifique et événementielle** de mai à octobre.

parole des participants à l'atelier

Les #ObjectifsdeDeveloppementDurable, un exemple d'outil qui favorise la #transition. @ElevagesSF, adhérent @reseualliances nous dévoile comment les #ODD sont intégrés en son sein #circuitcourt #alimentation #international #engagement #rse #WFRE18 pic.twitter.com/BydNKp6yPH

— Réseau Alliances (@reseualliances) October 16, 2018

Comment les collectivités prennent en compte les résultats des entreprises émanant des différents engagements comme la RSE ? La question reste entière.

Anne-Sarah SOCIE pour le Réseau Alliances rappelle une des missions du World Forum qui est d'**ouvrir des questionnements**, de les alimenter, et c'est le cas pour cet atelier. Peu de choses existent sur la convergence des responsabilités du public et du privé. Les repères sont différents. Le Réseau Alliances fait référence à la **RSE** (responsabilité sociétale des entreprises) et à l'**entrepreneuriat social** qui contribue à l'intérêt général. La chef de projet voit les **ODD** comme **moyen de valorisation des actions de l'entreprise** contribuant à l'atteinte des ODD globaux, et non comme un moyen de pilotage.

Emmanuel BERTIN du CERDD imagine une possible reconnaissance des démarches vertueuses des entreprises via l'**achat public**. Il acte le manque d'espace de co-élaboration de projets ou de politiques publiques. Et il partage l'expérimentation du CERDD sur le **dialogue territorial pour les projets de méthanisation** où la **concertation** et la médiation entre opérateur privé, collectivité et citoyens peuvent permettre de **bonifier le projet**. Il acquiert de la valeur, que le philosophe Patrick Viveret nomme **force de vie**.

Les participants pointent des freins à l'utilisation des **ODD**. Leur méconnaissance, leur nombre (17), la **difficulté à les traduire dans une réalité quotidienne**, l'existence d'autres référentiels, le temps nécessaire à leur appropriation. Mais les membres de l'atelier se prennent au jeu de la participation active. Ils cherchent des stratégies pour répondre à ces problèmes comme par exemple **s'enrichir de témoignages de réussites liées aux ODD**, se former, être accompagné à leur mise en œuvre, les intégrer dans les visions stratégiques.

Pour aller plus loin

CERDD, Cités Unies France et Comité 21, « **L'appropriation des ODD par les collectivités locales** », in Comité 21 (coord.), 2^e Rapport *Appropriation des ODD par les acteurs non-étatiques français*, juillet 2018, p. 35-44

CERDD, « **Vers une appropriation collective de la Troisième Révolution Industrielle** », in Comité 21 (ed.), Rapport *Appropriation des ODD par les acteurs non-étatiques en France*, juin 2017, p. 58-59

Ministère de la Transition Écologique et Solidaire / CGDD, « **ODD et entreprises : enjeux et opportunités** », Théma, novembre 2017

Département de la Gironde, *Rapports de redevabilité des engagements de développement durable en Gironde*

Euralens, « Méthode et outils Euralens »

Consultez l'interview de Julie Chabaud, responsable Agenda 21 - Département Gironde, sur le laboratoire d'innovation territoriale

Découvrez d'autres contenus similaires

Du 01.11.2016 au 31.05.2017

Atelier d'échange "Nouveaux modes de management"

Management des transitions

Dossier "Management de la transition"

Du 30.06 au 01.07.2020

Journées Nationales du Management de la Mobilité : premiers ateliers virtuels

Le 20.06.2016

Matinale "Le rôle des managers dans la transition vers l'économie de la fonctionnalité et de la coopération"

Le financement participatif : un outil pou...

Outil : Transition Écologique - Terri...

Boîte à outils EFC : nouveaux contenus en...

“Voyage au centre des transitions économiq...

Les monnaies complémentaires : un out...

Des outils numériques au service de l...

Le 03.04.2018

Les données, nouveau moteur de la transition écologique