



HAL
open science

La conduite du changement des comportements liés à l'environnement en entreprise

Ophélie Suc

► **To cite this version:**

Ophélie Suc. La conduite du changement des comportements liés à l'environnement en entreprise. Gestion et management. 2021. dumas-03652091

HAL Id: dumas-03652091

<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-03652091>

Submitted on 26 Apr 2022

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Distributed under a Creative Commons Attribution - NonCommercial - NoDerivatives 4.0 International License

Institut Francilien d'Ingénierie des Services

Département Management de l'Innovation et Ingénierie des services

Domaine : Entreprises, Services

Grade : Master

Mention : Management de l'innovation

Management, Innovation de Services et Patrimoines Immobiliers (MIPI) **option**

Facility Management

Mémoire universitaire et professionnel **Année** : M2

Par

Ophélie Suc

TITRE : La conduite du changement des comportements
liés à l'environnement en entreprise.

Problématique : L'espace de travail, un outil de transformation des usages
durables lié à la stratégie environnementale des entreprises ?

Organisation d'accueil : EDF, 4 rue floral, 75017, Paris

Nom du tuteur de la structure d'accueil : Elise Coutris

Remerciements

Je tiens à remercier toutes les personnes qui ont contribué au succès de mes années de master. Je voudrais dans un premier temps remercier, tous les accompagnateurs mémoires pour leur disponibilité et surtout leurs judicieux conseils, qui ont contribué à alimenter ma réflexion. Je remercie également toute l'équipe pédagogique de l'IFIS de l'université Gustave Eiffel et les intervenants professionnels responsables de ma formation, pour avoir assuré la partie théorique de celle-ci. Je tiens également à remercier Gabriel Rosenthal, responsable exploitation chez Orange, qui durant ma première année de master, a été un soutien précieux, pédagogue et doté d'une gentillesse et d'une ouverture d'esprit, qui mérite tout mon respect. Je tiens à témoigner toute ma reconnaissance aux personnes qui ont répondu à mes enquêtes et qui ont pris le temps de m'apporter leur savoir et leur vision opérationnelle à travers mes interviews. Je tiens particulièrement à remercier : Fabien David, référent énergie et développement durable chez Orange, qui m'a fait découvrir l'importance des bâtiments et des occupants dans la transition environnementale des entreprises en master 1 et sans qui je n'aurais pas choisi cette thématique de mémoire par méconnaissance du sujet. Céline Dubernet, Elise Coutris, Jérôme Châtillon, Véronique Fuchs, Catherine L'homme Chabal et Emmanuelle Colombat, mon équipe au sein d'EDF, car ils m'ont laissé ma chance et m'ont permis d'effectuer mon année de master 2 à leurs côtés. Sans eux, je n'aurais pas pu avoir l'apport théorique et opérationnel pour axer mon mémoire sur ce sujet que j'aime tant, l'espace de travail.

Je remercie également Valentin Tondoux, mon beau-frère et mon amie Claire-Marine Benet, pour leurs aides lors des traductions de textes en anglais.

Enfin je remercie mes parents, pour leur amour, leur soutien constant et leurs encouragements.

SOMMAIRE

Introduction	1
Développement	5
Première Partie I - Quel cadre pour un changement d'usage durable?	6
<i>1.1 La conduite du changement en entreprise</i>	6
1.1.1 La conduite du changement un passage obligatoire pour les entreprises.....	6
1.1.2 L'accompagnement au changement de comportement, un investissement négligé par les entreprises ?.....	11
<i>1.2 Les motivations et moyens pour conduire le changement des comportement responsable</i>	16
1.2.1 Les motivations de la conduite du changement des comportements environnementaux.....	16
1.2.2 Science comportementale : compréhension et conduite du changement de comportement durable.....	23
Deuxième Partie II - Les outils et facteurs, déterminant l'enjeu de sensibilisation environnementale lié à l'espace de travail	33
<i>2.1 L'impact de l'espace de travail</i>	33
2.1.1 L'espace de travail, un outil stratégique ?.....	33
2.1.2 L'espace de travail, un outil de transformation des comportements ?.....	38
<i>2.2 L'espace de travail et son écosystème, un moyen d'adopter le changement des comportements responsables</i>	43
2.2.1 L'espace de travail, un outil de sensibilisation environnemental méconnu ?.....	43
2.2.2 La culture d'entreprise, porteuse d'un écosystème favorable ?.....	50
2.2.3 Le Nudge, un outil dans l'outil ?.....	56
Conclusion	66
Bibliographie normes APA	72
Webographie	76
Liste des annexes	78
Annexes	80
Tables des matières	221

Introduction

Nous sommes les méduses géantes d'Australie, nous sommes les silures des fleuves, nous sommes tout comme eux, une espèce qui dérègle l'équilibre naturel dû à une surpopulation. La différence entre eux et nous ? C'est que nous, nous en sommes la cause et qu'eux ils en sont le résultat.

« Notre surpopulation nous la devons à deux facteurs : notre intelligence et notre collectivité, ces deux caractères nous ont valu notre évolution » (Yann,AB. 2020, Legacy, notre héritage). Cependant, d'après Yann Arthus-Bertrand (2020), le revers de ces caractères est notre obsession pour la production et l'exploitation.

Aujourd'hui des mouvements, des associations ou encore des lois tentent de raisonner cette obsession pour que nous mettions ces caractères au profit d'une occupation planétaire intelligente et respectueuse.

Vous l'aurez compris ce mémoire traitera de la dimension environnementale mais nous nous axerons uniquement sur une approche tertiaire de la question à travers la thématique choisie « **la conduite du changement des comportements liés à l'environnement en entreprise** » car sans qu'elles ne le sachent, les entreprises sont un levier du changement des comportements, de par leur collectivité, elle rassemble l'humain et la volonté collective, un facteur accroissant de réussite au changement.

Aujourd'hui, encore trop peu de gens sont sensibles à la cause environnementale, c'est là que l'entreprise a son rôle à jouer, son rôle d'acculturation, son rôle de cadre social. Car inconsciemment, l'être humain est majoritairement fait pour rentrer dans ce moule social : métro, boulot, dodo. C'est donc aux entreprises de s'engager, d'agir pour que ce cadre social devienne : déplacement responsable, boulot, écogeste, dodo.

Elles doivent donc être acteur de cette transition puisqu'elles ont un rôle important à jouer. Car en effet, un individu peut passer à travers les mailles de l'éducation, de l'acculturation et de la communication. Mais, il ne pourra pas passer à travers la maille qu'est l'entreprise puisqu'aujourd'hui, pour vivre, il faut travailler, du moins dans les pays développés comme le nôtre.

C'est donc aussi, pour elles, une obligation législative et un devoir social de sensibiliser les salariés actuels, qui sont les éducateurs des générations de demain, qui sont les consommateurs et les actifs d'aujourd'hui, les acteurs d'un monde qui ne peut plus durer.

C'est pourquoi je me suis demandée comment agir ? Comment conduire ce changement social auprès d'un être naturellement égoïste ? Comment fédérer l'intérêt, la cohésion, l'engouement collectif autour de l'environnement ? Comment acculturer ? Comment changer les comportements et induire les motivations ? Comment innover de façon intelligente et responsable ? Comment motiver des entreprises qui ont soif de profits à investir dans des causes environnementales ? Comment attirer les entreprises à s'investir plutôt que faire du greenwashing ? Quels sont les outils à disposition de l'entreprise pour conduire ces changements environnementaux ? La culture d'entreprise est-elle un outil d'acculturation ? Le monde tertiaire, de part l'espace de travail qu'il façonne, est-il un acteur d'éducation environnementale, négligé ? Quel rôle social endosse l'Entreprise dans notre éducation environnementale et dans nos choix de consommation personnelle à travers sa culture, ses valeurs et sa stratégie que traduisent l'espace de travail ?

Dans le champ académique, il est intéressant d'étudier cette thématique qui demeure un challenge depuis des années dans le milieu professionnel et un challenge social depuis 1975. D'après mes données, la conduite du changement est composée d'un processus récurrent et connu : l'analyse, le pilotage, la dimension psychologique, l'action et la pérennité de l'action. La dimension de volonté individuelle et collective rentre en compte dans la notion de changement des habitudes.

Cette thématique me permet d'étudier tous les canaux intervenants dans une conduite du changement et tous les facteurs à prendre en compte lorsque que l'on engendre un changement RSE (Responsabilité Sociétale des Entreprises).

En effet, à travers l'article « Les miscellanées du changement » d'Autissier et Peretti (2016), j'ai pu prendre connaissance de l'historique des méthodes et des mentalités de la conduite du changement. De plus, à travers « Attitudes et comportements : comprendre et changer », l'auteur évoque Michie, Atkins et West qui proposent une nouvelle méthodologie de l'intervention du changement de comportement selon trois grandes étapes : la compréhension du comportement, l'identification des options possibles d'intervention et la mise en œuvre d'actions de changement. Il traduit l'action du changement par de la psychologie sociale : le changement des attitudes d'une part et des comportements d'autre part.

Dans le cadre professionnel, il faut savoir que l'immobilier est un secteur bousculé par l'obligation de la mise en application du décret tertiaire (juillet 2019) ce qui est un enjeu environnemental, politique, économique et psychosocial. Les entreprises prennent alors des orientations RSE encadrées et dictées par la loi, ce qui pousse au changement et donc anime et challenge les habitudes et modes de travail. Aujourd'hui, on pourrait se demander quel est l'intérêt d'avoir un parc responsable exigé par la loi si nos occupants n'occupent pas ce dernier de façon responsable.

Cette thématique est donc une opportunité stratégique pour les entreprises de conduire ce changement de comportement puisqu'il est bénéfique pour leur image, leur recrutement de talent, leurs économies d'énergies, de surfaces et le bien-être de leurs salariés.

De plus, ma mission de M1 chez Orange consistait à accompagner le changement de comportement des occupants pour gérer leur impact sur le bâtiment. Et mes missions actuelles de M2, ont pour but de créer des environnements de travail nouveaux et d'accompagner les utilisateurs et les directions à ses changements d'habitudes.

C'est donc pour ces raisons que j'aimerais analyser si l'espace de travail peut jouer un rôle dans cette transition réglementaire, managériale et comportementale. C'est pourquoi je propose la problématique suivante :

« L'espace de travail, un outil de transformation des usages durables lié à la stratégie environnementale des entreprises ? »

À travers cette problématique, j'aimerais montrer comment accompagner ces changements de comportements pour garantir une transformation durable. J'aimerais étudier comment l'espace de travail peut devenir un outil de sensibilisation et de transformation RSE pour les entreprises. Et également démontrer l'importance de ce changement pour les entreprises ainsi que comprendre ses limites, ses freins dans le but d'avoir une vision réaliste et opérationnelle du processus d'application.

Pour analyser ma problématique, j'ai effectué diverses interviews auprès d'experts : aménagements, conduite du changement, en science comportementale, ... afin d'avoir une vision opérationnelle et professionnelle du sujet avec les problématiques et opportunités qu'il induit. J'ai également réalisé trois enquêtes d'échantillonnages, à destination de personnes ayant un poste bureautique. Le premier échantillonnage était destiné à des cadres de grandes entreprises. Le second et le troisième ont le même contenu mais ils ont été soumis à des cibles différentes : des cadres d'entreprises du CAC40 et des cadres de PME (Petite Moyenne Entreprises) ou ETI (Entreprise de Taille Intermédiaire). Le but étant de comparer l'analyse de ces deux échantillonnages et d'ainsi de comprendre les convergences et divergences liées aux comportements et à l'environnement résultant de l'organisation structurelle des entreprises. J'ai bien évidemment effectué de nombreuses lectures académiques et professionnelles basées sur les mots clés suivants : changement de comportement, environnement, nudge, communication interne, organisation interne, management, conception d'espace, conduite du changement.

Vous trouverez plus en détail mon contenu méthodologique, parfois dans le corps de mon mémoire et de façon plus complète en annexe.

De là, en découle mon plan :

I. La conduite du changement, un passage obligatoire pour les entreprises ?

1.1/ La conduite du changement en entreprise

1.1.1 *Les grands principes de la conduite du changement.*

1.1.2 *L'accompagnement au changement, un investissement négligé par les entreprises ?*

1.2/ Quel cadre pour conduire un changement de comportement responsable ?

1.2.1 *Les motivations de la conduite du changement des comportements environnementaux.*

1.2.2 *Science comportementale : compréhension et conduite du changement de comportement durable.*

II. L'espace de travail, un outil de réponse environnementale pour les entreprises ?

2.1/ L'impact de l'espace de travail

2.1.1 *L'espace de travail, un outil stratégique ?*

2.1.2 *L'espace de travail, un outil de transformation des comportements ?*

2.2/ L'espace de travail, un outil de sensibilisation environnementale dans un écosystème favorable.

2.2.1 *L'espace de travail, un outil de sensibilisation environnemental méconnu ?*

2.2.2 *La culture d'entreprise, porteuse d'un écosystème favorable ?*

2.2.3 *Les nudges, un outil dans l'outil ?*

Développement

Première partie I - La conduite du changement, un passage obligatoire pour les entreprises ?

1.1/ La conduite du changement en entreprise.

1.1.1 Les grands principes de la conduite du changement.

L'historique de l'accompagnement au changement.

L'accompagnement au changement de comportement est une problématique qui demeure un challenge depuis des années dans le milieu professionnel. En effet, les premiers travaux sur le sujet ont commencé en 1950 . Cela résulte du fait que quelque soit le changement, économique, écologique, social ou encore sociétal, les entreprises ont toujours dû y faire face. Tout d'abord, nous aimerions définir la notion de conduite du changement selon le site Wikipédia (<https://fr.wikipedia.org>) « La conduite du changement est l'ensemble des opérations effectuées au sein d'une organisation pour lui permettre de s'adapter au changement et à l'évolution de l'environnement. C'est une modification de caractères par l'apprentissage. ». En complément, Autissier & Peretti la définissent de la façon suivante « la conduite du changement consiste à expliquer le pourquoi, le quoi et le comment par des productions de communication, de formation et d'accompagnement opérationnel. » (2016, pp. 7-2).

Tout d'abord, nous avons cherché à avoir une approche historique de la conduite du changement, nous avons alors trouvé quatre paradigmes :

1950, Lewin initie les travaux sur la conduite du changement, ce dernier avait orienté ses recherches sur les résistances aux changements, selon lui, elle dépendait de l'évolution des groupes et donc de l'environnement sociétal des parties prenantes au changement. « Un individu accepte le changement par un dialogue au sein de son ou ses groupes d'appartenance dans une logique d'évolution des normes. » (Autissier & Peretti, 2016, pp. 142-4).

« Dans les années 1970/1980, les travaux de Rosabeth Moss Kanter ont avancé le modèle de la roue du changement en définissant des leviers d'accompagnement du changement tels que la communication ou la formation. » (Autissier & Peretti, 2016, pp. 142-5). Il faut savoir que jusqu'en 2008 la conduite du changement était structurée autour du modèle instrumental, parfois « décriée comme une " surcouche bureaucratique ", initié par la roue du changement de Kanter qui se reposait sur dix leviers opérationnels :

- 1 Un travail en commun et le partage d'une même vision de la réalité.
- 2 Des éléments d'appréciation de l'état d'avancement (mesures), fondées sur des points de repère [*sic*] (jalons) qui permettent une remontée de l'information.
- 3 La mise en place d'un système incitatif et de reconnaissance des contributions de chacun.

- 4 L'instauration de règles et de procédures pour homogénéiser les pratiques.
- 5 La volonté d'obtenir des progrès rapides.
- 6 Le soutien des sponsors et des partisans du changement.
- 7 Une communication forte, accompagnée de l'organisation d'échanges et de pratiques.
- 8 Un support par la formation.
- 9 Des symboles, des signaux qui éclairent le changement.
- 10 Un contrôle et un suivi du processus de changement. (Autissier.D ; Moutot.JM ; Johnson.KJ ; Metais-Wiersch.E, 2019, pp. 19-3).

Le modèle instrumental remis en cause.

Ce modèle instrumental a montré ses limites via les travaux de Pettigrew et Kotter, « pour ces derniers le changement ne se fait pas uniquement en mode projet mais dans une alternance de changements continus et de rupture permis par le travail de traduction et de leadership des managers. »(Autissier & Peretti, 2016, pp. 143-1).

C'est pourquoi en 2008, ce modèle instrumental classique a été remis en cause, on peut citer quatre explications :

Premièrement, la saturation au changement. Les projets de changement ont « ... été multiplié par 3 en 15 ans. » (Autissier & Peretti, 2016, pp. 8-1) et la charge de travail associée a créé des goulets d'étranglements.

Deuxièmement, les risques psychosociaux et le déploiement «des questions de bien-être au travail. » (Autissier & Peretti, 2016, pp. 8-2). Prenons l'exemple d'une grande entreprise française qui, suite à de nombreux changements internes, une vague de stress liée à des « techniques de conduite du changement comme des pratiques visant à accélérer de manière forcée l'adoption et l'adhésion au changement », ont provoqué de nombreux suicides. Ces incidents regrettables ont démontré l'importance du traitement de la dimension psychologique des cibles du changement. « Cela pose la question du bien-être au travail des personnes vivant des situations de changement, du bien-être dans le changement et du changement comme facteur de bien-être au travail. » (Autissier & Peretti, 2016, pp. 8-2).

Troisièmement, le phénomène collaboratif, il est clair qu'une action se construit selon les participants de cette action, cela dépend de raisons, sociétales, générationnelles, également l'environnement dans lequel ils se trouvent actuellement et en réponse à un environnement donné. (Autissier & Peretti, 2016, chapitre sur l'innovation managériale). Ainsi, « ... le changement ne se conçoit plus comme un plan parfait que l'on construit ... mais comme une dynamique créatrice de sens, dans et par l'action des différentes parties prenantes. Le changement n'est plus l'affaire de quelques spécialistes mais une dynamique collective à créer, développer et maintenir. » (Autissier & Peretti, 2016, pp. 8-3).

Quatrièmement, l'arrivée du digital : un changement massif qui a révolutionné les modes de travail en développant « la coopération, la collaboration et la co-construction. » (Autissier & Peretti, 2016, pp.

8-4). Dorénavant une traçabilité et un apprentissage continu, par l'échange et l'enrichissement apporté par le digital, sont nés.

Ainsi, « Les modèles hiérarchiques en mode " commande/contrôle " atteignent leurs limites en termes de performance et d'attente sociale. » ce qui met fin au modèle instrumental. Désormais, les modèles hiérarchisés deviennent innovants face à la complexité des nouveaux modes de travail qui « ... privilégient l'adaptation, l'agilité et la résilience ... » (Autissier & Peretti, 2016, pp. 8-5). Les tâches se sont alors décatégorisées, les salariés ont dû développer des capacités «de responsabilisation et d'engagement pour faire aboutir leurs actions et constituer des ressources mobilisables. » (Autissier & Peretti, 2016, pp. 10-1).

Depuis, la conduite du changement s'inscrit dans chaque groupe, car elle est nécessaire à l'adaptation de l'entreprise à son environnement et à son marché, c'est pourquoi, désormais c'est un pôle internalisé par les entreprises.

Mais une problématique opérationnelle perdure, la résistance au changement. « Les individus sont résistants au changement par peur de perdre leurs routines et acquis et du fait de l'effort d'apprentissage. » (Autissier & Peretti, 2016, pp. 7-2). A cela, vient s'ajouter des freins provenant du fait que « les bénéficiaires du changement sont peu accompagnés et participent peu ou pas au changement qui les concerne » (Autissier & Peretti, 2016, pp. 7-2).

Il faut savoir que le changement, quel que soit son contexte, devient un axe réellement appliqué et applicable par les salariés, il doit être adopté. Pour cela, Autissier et Peretti, recommande d'embarquer les parties prenantes, de les faire co-construire l'entièreté ou une partie du changement pour lequel elles vont être impactées. (2016, p 9).

La conduite agile.

Aujourd'hui, nous sommes tournés vers la conduite de changement dite agile. Nous le définirons de la façon suivante «Le changement agile c'est mettre les bénéficiaires du changement en situation d'expérience et de communication de cette expérience *via* des réseaux sociaux ou autres dispositifs [*sic*] dans des laps de temps courts.»(Autissier & Peretti, 2016, pp 236-4).

Cette méthode apparaît comme une solution : mise en place d'ateliers participatifs, un pilotage adaptatif avec une capacité à changer et à se développer (Autissier & Peretti, 2016). Le changement agile « ... reprend certaines productions du modèle instrumental avec le souci de développer l'appropriation du changement par l'expérimentation », c'est un modèle en trois phases : définir, expérimenter et ancrer. Comme l'explique Autissier et Peretti :

La première phase, dite « Définir », intervient en amont de projet, elle permet de créer une appétence au changement auprès de l'ensemble des parties prenantes pour qu'elles soient conscientes de leur rôle dans ce changement. "Cette phase fait le diagnostic de l'existant et le transforme en feuille de route opérationnelle. » (2016, pp. 10-3).

La seconde phase «Expérimenter », renferme deux cycles complémentaires. Le pilotage consiste à mesurer le changement durant son entièreté auprès de la cible (évaluation du taux d'Information « de Compréhension, d'Adhésion et de Participation) » (2016, pp. 10-4) en réalisant des enquêtes. Les ateliers sont là pour inclure la cible du changement en proposant des moments pédagogiques et participatifs.

La dernière phase du processus agile, « Ancrer » :

(...) est mise à jour régulièrement par les différents projets de transformation dans l'entreprise. Les productions de cette phase ne traitent pas d'un projet en particulier mais de l'ensemble des projets au service de la transformation globale de l'entreprise. Si le périmètre est l'ensemble des projets de l'entreprise, cela nécessite la prise en charge de ces productions par une entité dédiée telle qu'une cellule interne de pilotage de la transformation (Autissier & Peretti, 2016, pp. 10-5).

Les phases « Définir » et « Expérimenter » concernent un projet ou une grappe de projets dans le cadre d'un programme. La phase « Ancrer » ne se situe pas au niveau d'un projet mais de l'organisation dans son ensemble. Il s'agit de s'intéresser, dans cette troisième et dernière phase, à la manière dont les différents projets de changement s'insèrent dans une dynamique de transformation collective tant au niveau du projet global de l'entreprise que de la capacité à changer des individus et de l'entreprise (2016, pp. 10-2).

Les porteurs du changement.

Malgré l'évolution de la gestion du changement, il faut savoir que la conduite instrumentale ne se substitue pas à la conduite agile, elles sont complémentaires et à elles deux ouvrent «un autre champ de la conduite du changement, celui des changements comportementaux. » (Autissier & Peretti, 2016, pp. 10-6).

Pour porter un changement, l'accompagnement et les processus doivent être connus des porteurs de projets et ils doivent être formés à cette conduite pour la rendre durable et la mener à bien (Granger, 2021). Tout d'abord, « Le dirigeant et son comité de Direction ont besoin d'être accompagnés pour incarner une vision du changement donnant envie aux collaborateurs de s'engager. Les comportements du type "faites ce que je dis, pas ce que je fais" sont à bannir définitivement. Ils sont d'ailleurs à l'opposé des compétences attendues d'un leader. » (Ricou & Moissonnier, 2018, paragraphe 3).

En ce qui concerne les managers, ils ont un rôle crucial, puisqu'ils font le lien entre les décisionnaires du changement et la cible du changement. Pour un changement réussi, l'expert en conduite du changement interviewé, nous a confié qu'avoir une vision managériale est importante « Dans l'idéal, c'est que cette vision managériale soit partagée pas seulement avec le top management. »(cf. annexe n°1, p81). On comprend donc le rôle pilier du manager et l'intérêt pour l'entreprise d'avoir un management de qualité. (Ricou & Moissonnier, 2018). Pour porter ce changement, ils sont généralement aidés par des prestataires en accompagnement au changement ou directement par le service interne de l'entreprise (cf. annexe n°1, p81).

Enfin, c'est la cible du changement elle-même qui va porter ce changement, ou du moins certaines personnes se trouvant dans la population cible, « le changement gagne maintenant à être défini et piloté par les collaborateurs eux-mêmes. Des méthodes comme le coaching d'organisation ... permettent de rendre les collaborateurs auteurs de solutions organisationnelles créatives et adaptées aux besoins de l'entreprise. Avec pour effet implicite de lever naturellement les résistances au changement. » (Ricou & Moissonnier, 2018, paragraphe 4).

Pour conduire le changement, l'entreprise devra actionner trois leviers :

-La communication est le premier acte stratégique de la conduite du changement. Elle vise à donner du sens, susciter des prises de conscience, faire évoluer l'état d'esprit des collaborateurs afin qu'ils s'engagent dans le changement.

-La formation : tout changement résulte d'un apprentissage. La formation permet aux collaborateurs d'acquérir les compétences et comportements nécessaires au fonctionnement de la nouvelle organisation. Elle peut-être [sic] un levier efficace à condition qu'elle mobilise les principes clés de la pédagogie pour adulte [sic] : sens, action, cohésion, reconnaissance, bien-être...

-L'accompagnement dans la durée. Les changements contraints comme les fusions d'entreprises ou la réduction des coûts nécessitent un temps de deuil. La mise en œuvre d'un réseau de porteurs des changements, la pratique du co-développement et le renforcement de la cohésion des équipes permettent de définir un plan d'action collectif mobilisateur pour l'avenir. (Ricou & Moissonnier, 2018, paragraphe 5). Selon Ricou et Moissonnier, « Les entreprises qui réussiront la transformation permanente sont celles qui auront redonné à l'individu et au collectif la liberté de travailler : auto-organisation, auto-contrôle, auto-évaluation etc. » (2018, paragraphe 5).

La conduite du changement a également fait évoluer les pratiques des ressources humaines, « Le changement est traité non plus comme un obstacle à franchir mais par le développement de la capacité à changer des acteurs par des dispositifs expérientiels. ... on n'accompagne plus un changement mais on développe la capacité à changer des personnes et des groupes considérant ainsi le changement comme une donnée à intégrer et à gérer. » (Autissier & Peretti, 2016, pp. 143-3).

Nous en concluons qu'il existe de nombreux processus connus et outils pour accompagner le changement. Comme nous l'avons développé, la conduite du changement est donc un passage incontournable pour les entreprises, en réalité « l'enjeu ... n'est plus de réussir un changement, puis un autre... mais de s'auto-réorganiser en permanence, comme un organisme vivant. » (Ricou & Moissonnier, 2018, paragraphe 5).

Néanmoins, quand l'on regarde la date à laquelle ces éléments et processus sont nés, on se pose deux questions : pourquoi la conduite du changement est toujours qualifiée de novatrice ? Pourquoi la conduite du changement est encore une grande préoccupation des entreprises, alors qu'il existe tous ces outils et méthodes ?

Nous avons émis trois hypothèses : les porteurs du changement n'utilisent pas ces outils, ou ne les connaissent pas. Les porteurs du changement n'utilisent pas correctement les outils. Ou alors, les outils ne sont pas efficaces opérationnellement parlant.

C'est pourquoi, ensuite, nous nous intéresserons à la conduite du changement de façon opérationnelle dans le secteur tertiaire.

1.1.2 L'accompagnement au changement, un investissement négligé par les entreprises ?

Désormais vous avez connaissance des processus et bonnes pratiques à mener lors d'un changement en entreprise. Mais qu'en est-il sur le plan opérationnel ?

L'exemple d'un accompagnement au changement d'environnement de travail.

Prenons l'exemple d'un changement d'environnement de travail, dû à un passage d'espace classique à un espace dynamique :

- pour le premier : «les postes de travail sont attribués à chaque collaborateur, les modes de travail sont davantage sédentaires et les interactions sont majoritairement planifiées et les typologies d'espaces et de mobiliers sont standards»(EDF, 2020)
- le deuxième «se caractérise par le partage des postes et permet une variété d'usages en dehors du poste de travail et des salles de réunion classiques. La conception favorise la mobilité des collaborateurs, à l'échelle du plateau et de l'immeuble »(EDF, 2020).

Ce type de projet nécessite donc une conduite pour accompagner le changement d'environnement mais également le changement de comportement qu'il induit et les nouveaux modes de travail qui en découlent.

L'expert interrogé (cf. annexe n°1, p81) nous explique que « La conduite du changement commence par une étude d'impact : il n'y a parfois pas de nécessité à effectuer cette conduite si le changement n'est pas assez important. L'impact est différent selon la culture métier des salariés. Cette étude d'impact est réalisée par le management de l'entité. ». On comprend alors que l'étude de la cible n'est pas forcément réalisée ce qui peut impacter négativement le bon déroulement d'une conduite de changement de qualité. Puisque comme l'explique Granger (2021), tout changement nécessite un accompagnement (cf. 2.1.2). Une autre question se dessine, le management est-il formé à la conduite du changement ? Et comment cette étude d'impact est menée pour décider si oui ou non la cible doit être accompagnée ? (sachant que théoriquement, elle devrait toujours l'être.)

L'expert nous répond :

On essaye d'abord de former les managers avec une présentation du projet, une présentation de notre RET (Référentiel Des environnements de Travail) pour les acculturer. Puis on fait un accompagnement au changement auprès de porteurs du projet qui sont volontaires ou que l'on identifie. On les acculture et on leur donne un kit de portage (présentation projet, type de mobilier, façons d'aménager, ambiance décorative...) pour cadrer leur discours et pour les aider à prêcher la bonne parole sur le projet. Mais dans l'ensemble, personne n'est formé à la conduite du changement. Cependant, les managers ont un accompagnement au changement sur les bonnes pratiques du management en espace ouvert (cf. annexe n°1, p81). Concernant la façon dont est menée l'étude d'impact, l'expert n'a pas su nous répondre.

Ensuite, nous avons interrogé l'expert sur les indispensables pour mener à bien cette conduite du changement. Il nous a répondu :

Premièrement une vision managériale : savoir où on veut aller, pourquoi on veut le faire ? Dans l'idéal, c'est que cette vision managériale soit partagée pas seulement avec le top management mais

aussi avec la cible du changement car elle pourra de ce fait mieux comprendre le changement qui l'impute. Ensuite, il faut informer et partager avec la cible via une communication pour qu'elle comprenne ce changement. Autre aspect important, il faudra impliquer la cible du changement en la rendant acteur via des ateliers de participation, pour qu'elle adopte le changement et qu'il soit plus facilement ancrable. La conduite ne s'arrête pas à la fin d'un projet, si l'on veut pérenniser le changement : il faut maintenir le dialogue et perfectionner via de l'agilité les éventuels problèmes d'adaptation (cf. annexe n°1, p81).

Dans la globalité, l'expert a connaissance des grands principes de la conduite du changement, cependant, l'étude de la cible n'est encore une fois pas mentionnée. On peut alors se demander si l'expert en lui-même néglige ce paramètre, ou si l'entreprise dans laquelle il fonctionne ne lui permet pas de prendre en compte ce paramètre. Ce qui dans ce cas laisserait penser que les entreprises négligent leur préparation au changement.

Pour mieux comprendre, nous l'avons ensuite questionné sur les freins rencontrés lors de l'accompagnement au changement : « les freins sont très variables. L'entreprise peut elle-même créer des freins via le manque d'implication managériale, et un manque de transparence sur la vision du management, pas forcément d'étude d'impact menée et ce pour cause de délais courts. Puis il y a les freins liés à la cible de ce changement : la résistance au passage en espace ouvert alimenté par de la peur et des craintes. ». On comprend alors que l'étude de la cible n'a pas forcément été réalisée et que les contraintes économiques prennent le dessus sur le bon déroulement d'une conduite de qualité.

Pour limiter les freins et conduire au mieux le changement, l'expert a mis en place un processus interne d'accompagnement au changement. L'expert nous a confié ne pas avoir mené d'étude avant de mettre en place le processus car « ... le temps limité ne m'a pas permis de faire d'études. Donc j'ai fait une analyse sur un mois pour comprendre le fonctionnement actuel et ses manquements puis je me suis appuyé sur mes connaissances antérieures. ». On observe donc ici, que l'entreprise n'a pas pris un temps nécessaire pour traiter la question de la conduite à mener concernant ces changements d'espace de travail. L'expert serait donc conscient des bonnes pratiques mais ne pourrait pas les appliquer dans leur intégralité car son entreprise de par les délais courts qu'elle fixe à cette mission ne le permet pas.

L'expert explique ensuite que son processus a pour but « ... que la cible du changement passe bien par toutes les étapes nécessaires pour accepter ce changement. » (cf. annexe n°1, p 81). Pour établir ce processus, il s'est basé sur la courbe du deuil. Née des travaux d'Elisabeth Kübler-Ross, elle représente les différentes étapes émotionnelles par lesquelles passent les individus confrontés au changement : la peur, le choc, le déni, la colère, la tristesse, l'acceptation, le pardon, la quête de sens et la sérénité. (Granger, 2021).

Pour comprendre ce processus, Granger (2021), explique que tout changement est psychologiquement et naturellement associé à une perte. Et la courbe du deuil est un processus obligatoire pour une acceptation sereine et saine :

Le processus de deuil se déroule en plusieurs phases, pas forcément linéaires. L'individu peut naviguer de l'une à l'autre à un rythme qui lui est propre, en traverser certaines plus rapidement que les autres ou rester bloqué comme paralysé sur l'une ou l'autre de ces étapes. Ce qui peut générer

de l'anxiété, des tensions, voire des situations explosives au sein du service ou de l'entreprise. Le caractère de chacun, son vécu, sa vie personnelle, ses expériences passées et son mode de fonctionnement influent grandement sur sa manière de gérer le changement. (Granger, 2021, paragraphe 11).

La courbe du deuil « se déroule sur une période plus ou moins longue, ... , qui sera vécue différemment et individuellement par chacun et à laquelle il est essentiel de se préparer - voire être accompagné - afin de vivre positivement la transformation et se projeter à nouveau dans le futur. » (Granger, 2021, paragraphe 2). L'intérêt d'accompagner un changement est d'éviter qu'un ou plusieurs collaborateurs restent bloqués à l'une des étapes de cette courbe et qu'ainsi ils n'acceptent pas le changement. car ils peuvent alors être à l'origine de tout type de frein surtout si le changement est collectif. Granger explique que « L'accompagnement permet à chacun d'intégrer et ancrer les transformations en amont, de lever les éventuelles résistances et autres réticences pour finalement offrir une gestion du changement positive et totalement réussie. » (2021, paragraphe 8).

Toujours dans le but de comprendre les différences théorique et pratique, nous avons demandé à l'expert si les porteurs du changement, au sein de la cible, à savoir le management et les salariés volontaires participants au groupe de travail, étaient formés à la conduite du changement : "Non, mais j'explique ma démarche d'accompagnement en début de projet et si l'étude d'impact estime qu'il faut une conduite du changement dans ce cas, je vais accompagner l'entité cible ». Ici deux incohérences se rencontrent : premièrement on comprend que l'entreprise pour laquelle travaille l'expert a mis en place un système d'analyse de la cible. Cependant, cette analyse n'est apparemment pas toujours menée. Deuxièmement, c'est l'entité ciblée qui décide si oui ou non elle a besoin d'accompagnement. Or, comme nous l'avons rappelé précédemment, tout changement nécessite un accompagnement (cf. 1.1.1). Autre problématique, l'expert se dit accompagner le changement auprès de l'entité cible mais que les porteurs du changement ne sont pas formés. Or, là encore c'est une recommandation connue de former les porteurs pour un meilleur portage et une acceptation plus fluide et pérenne du changement (cf. 1.1.1). On se demande donc si l'entreprise se donne les moyens pour accompagner tous les changements d'espace qu'elle engendre ? Si ce n'est pas le cas, cela expliquerait qu'elle fait des choix sélectifs et partiels d'accompagnement dans le processus, malgré que cela ne soit pas recommandé pour un changement durable.

L'expert nous a répondu sur la question :

Au début, l'accompagnement au changement n'était pas mené par manque de temps. Aujourd'hui, on propose un accompagnement au changement mais souvent les dirigeants des entités refusent pour diverses raisons : refus du projet, méconnaissance de l'impact d'un changement, le coût qui est à leur charge ... Et en général, au dernier moment, ils nous demandent d'intervenir car le changement s'avère compliqué. Mais l'intervention tardive fait que les freins sont d'autant plus forts (cf. annexe n°1, p81).

On comprend alors que l'entreprise n'a pas forcément les moyens d'accompagner tous les changements qu'elle engendre puisque certaines entités refusent un accompagnement pour cause financière. Mais on comprend également une problématique plus profonde : l'entreprise conduit le changement sur demande, une demande faite ou non par des personnes non formées et qui n'ont pas connaissance des impacts du changement. Elle laisse donc ce choix d'accompagnement à des personnes non acculturées au changement.

L'avis de l'IFPEB (Institut Français de la Performance Énergétique des Bâtiments.)

Pour avoir un autre contexte et point de vue sur le sujet, nous avons interrogé une responsable de programme (cf. annexe n°7, p 102) en charge de CUBE (Concours Usages Bâtiment Efficace) pour le compte de l'IFPEB (Institut Français de la Performance Énergétique des Bâtiments.). Ce concours nommé, CUBE 2020, est une compétition d'économies d'énergies entre bâtiments tertiaires: elle a pour but de réaliser en l'espace d'un an le plus d'économies d'énergies possible dans leur bâtiment par rapport à une référence de consommation calée sur les trois années antérieures au concours. La responsable de programme est chargée d'accompagner les entreprises dans ce concours et d'en convertir de nouvelles.

Dans un premier temps, elle nous a expliqué l'origine de l'IFPEB : «créé en 2012, il comporte 20 membres, comme EDF ou Bouygues immobilier. Il est né d'un regroupement de sociétés, pour participer à des recherches et études pour mettre en place une transition énergétique.».

Selon elle, la motivation principale de ses membres est la suivante :

la dimension environnementale, d'après les conseils administrateurs ce sont des personnes qui veulent changer les pratiques. En mettant en place des projets concrets, ils veulent s'approcher des objectifs nationaux bas carbone. Ceux qui sont là, ce ne sont pas juste des directeurs lambda, c'est vraiment des directeurs qui veulent changer les choses qui croient en l'engagement de leurs entreprises (cf. annexe n°7, p 102).

Nous lui avons demandé combien d'entreprises tertiaires font partie de leurs clients et qui sont les grands noms. Elle nous a répondu : «Pour la saison actuelle, nous avons 258 bâtiments inscrits dont 61 entreprises tertiaires. Parmi les grands noms, nous avons : EDF, Eiffage, Bouygues, Groupama, Schneider electric, BNP real estate et imex, La poste , La poste immo.».

Nous lui avons demandé selon elle qu'elle est le levier le plus « négligé » par les entreprises dans cette transition écologique :

En fait, il n'y en a pas un mais deux, car les occupants ne sont quasiment jamais impliqués dans les opérations environnementales et l'efficacité énergétique ce qui change avec notre accompagnement. Et côté technique c'est quand même très négligé, j'étais même étonnée de certaines négligences comme les plages horaires de chauffage appliquées (cf. annexe n°7, p 102).

Nous lui avons ensuite demandé son avis sur pourquoi les entreprises ne sont pas encore toutes dans cette démarche environnementale ? Elle nous a répondu :

Pour moi, c'est un manque de ressources en termes de temps ou de personnel. Pendant les phases de recrutement leur discours est généralement de nous dire que c'est super comme démarche mais qu'ils n'ont pas le temps. Je pense qu'il y a un manque d'intérêt des entreprises à conduire le changement, elles ne voient pas le besoin et elles manquent de sensibilisation sur les enjeux environnementaux du secteur du bâtiment (cf. annexe n°7, p 102).

L'interview démontre également une négligence des entreprises tertiaires sur la conduite du changement, l'inconscience du poids du facteur humain dans cette transition. Et elle reflète une non-priorisation des entreprises sur l'enjeu environnemental de leurs parcs immobiliers.

Une vision salariale.

Pour avoir la vision des salariés sur le sujet, nous avons analysé une enquête réalisée auprès de 74 cadres ou assimilés cadres travaillant dans une grande entreprise, soit une entreprise de plus de 250 salariés, interrogés dans une première partie sur «le changement» (cf. annexe n°12, p 209).

On perçoit que plus de la moitié des personnes sondées déclarent le changement comme une adaptation : cette révélation est alors perçue comme mitigée : ils se méfient et ne savent pas encore si cela va être positif ou négatif pour eux.

Néanmoins, on peut également voir que 46,4% déclarent que le changement est synonyme d'opportunité pour eux et 42,3% déclarent que le changement est challengeant. Toutefois, on se demande si cela n'est pas dû à une certaine image qu'ils veulent renvoyer pour montrer qu'ils sont ouverts à la société, aux changements de l'entreprise et aux innovations et non une réelle conviction. On observe que 78,6% des personnes sondées l'ont bien ou très bien vécu contre 21,4% qui sont mitigées sur le sujet. On estime que deux choses diffèrent pour les répondants : leur entourage et leur accompagnement.

De plus, le fait qu'il y ait 21% de personnes non accompagnées reste un nombre trop important. Ce qui engendre des appréhensions futures et augmente les réticences au changement.

Concernant l'accompagnement par l'entreprise ou au sein de l'entreprise, on remarque qu'un accompagnement sur de multiples supports est nécessaire mais qu'actuellement, le premier besoin est encore et toujours l'accompagnement humain. Avoir encore 21% de personnes non accompagnées, dans un contexte sociétale ou l'on sait l'impact du changement sur l'état émotionnel et donc le bien être humain, est encore trop important.

Ils ont ensuite été interrogés sur une seconde thématique, celle de « la conduite du changement en entreprise » (cf. annexe n°12, p 209) :

Le changement d'environnement de travail est principalement apprécié. Toutefois, la première inquiétude reste la localisation : un changement c'est bien, deux ça fait beaucoup. En termes de freins, on retrouve des freins personnels et professionnels, des peurs dues à l'adaptation, en particulier le manque d'intimité qui leur procurerait moins de productivité et de concentration. Concernant la prise en compte des besoins, les réponses sont peu cohérentes avec la réalité terrain : en effet, on observe que 20% des sondés déclarent qu'ils leur importent peu d'être consultés. Cependant une fois installés dans leur nouvel espace de travail, on observe des mécontentements et des reproches de la non compréhension de leur besoin ou de la non adéquation des espaces avec leurs missions/métiers. Concernant l'annonce du changement, 50% déclarent l'avoir appris par une campagne de mailing : cela me semble trop peu sachant le nombre d'emails que traite en moyenne chaque jour un travailleur. (il faut mettre d'abord l'annonce du changement et après le une fois installés)

Là encore, on retrouve la nécessité et le besoin pour l'occupant de comprendre son espace et de se l'approprier. Il ressent clairement le besoin d'être accompagné, pour occuper au mieux son espace et ne pas impacter négativement sa productivité, lors de la phase d'adaptation et la prise en main des lieux. Il est difficile d'estimer au bout de combien de temps un travailleur s'est senti bien dans son nouvel espace de travail car la notion de « se sentir bien » est subjective : pour certains c'est

simplement l'appréciation de l'espace pour d'autres c'est en plus sa compréhension, son utilisation, ses outils ...

En conclusion on observe que l'analyse de la cible du changement (ses besoins, ses attentes,...) est essentielle ainsi que son information. Incontournable aussi la formation de l'équipe managériale . Plus une conduite du changement est claire, diffusée et organisée , plus elle favorise les changements positifs en minimisant les réticences. Enfin, l'accompagnement humain est indispensable et est un besoin exprimé par les occupants.

Suite à nos échanges avec l'expert et à l'analyse de nos deux enquêtes, nous en concluons que les entreprises font passer la conduite du changement au second plan. D'abord elles initient de nombreux changements, qui leur sont favorables économiquement, puis elles font des concessions sur l'accompagnement sans pour autant réduire la cadence des changements. Elles privilégient donc l'économie et l'organisation technique du projet avant l'accompagnement humain. On peut donc affirmer qu'actuellement les conduites du changement sont encore un point négligé par les entreprises puisqu'elles sont menées à demi-mesure.

En globalité, mes lectures expriment clairement l'importance de la conduite de changement en entreprise, de sa compréhension mais elles révèlent également que les entreprises peinent à rendre leur changement lisible, réactif, performant et pérenne. Néanmoins, elles vont devoir redoubler d'efforts car elles sont, par obligation ou par choix, ou bien les deux, en pleine transition écologique, ce qui implique une conduite du changement des comportements.

1.2/ Quel cadre pour conduire un changement de comportement responsable ?

1.2.1 Les motivations de la conduite du changement des comportements environnementaux.

Les leviers disponibles.

« Fait scientifique avéré ou vérité qui dérange, selon ce qui vous inspire le plus, la planète est en crise climatique et l'humanité doit y faire face. En réalité la question n'est pas s'il faut agir mais comment agir ? » (Singler, 2015). D'après l'auteur Eric Singler (2015), Directeur Général de BVA group, en charge de la BVA Nudge depuis 2013, créateur de Nudge France et rédacteur de Green Nudge - Réussir à changer les comportements pour sauver la planète, trois grands leviers sont à disposition des décideurs publics :

-Légiférer pour établir de nouvelles lois, règles afin d'imposer les changements, un défi long et complexe face au pouvoir de puissants lobbies, bien que cette notion ne soit pas officiellement reconnue et face aux intérêts et enjeux économiques.

-Créer des incitations économiques pour accélérer l'innovation et l'adoption de solutions, un processus long et coûteux face à l'urgence actuelle.

-Éduquer et informer la société aux enjeux majeurs, aux gestes à adopter au quotidiens, ce qui requiert également du temps pour que ces efforts deviennent une seconde nature (Green Nudge, 2015, p10).

La combinaison des ces 3 leviers est donc selon lui indispensable. Dans cette partie du mémoire, nous aborderons le levier numéro un : le cadre législatif mis en place par le gouvernement pour motiver les entreprises à conduire le changement environnemental en interne mais également les motivations extra-législatives comme l'image marketing et l'attractivité d'un groupe.

Une politique nationale : neutralité carbone.

Tout d'abord, il faut savoir que le bâtiment est le deuxième secteur le plus émetteur de GES (Gaz à Effet de Serre) en France. À cela, s'ajoutent les émissions du cycle de vie des produits nécessaires à la construction et à la rénovation des bâtiments, ce qui représente 1/3 des émissions nationales (J.D, C.D, L.B, H.S.F, 2019, pp. 10-2). Au sein de ce secteur, le tertiaire à 50% de sa consommation d'énergie qui est d'origine fossile (J.D, C.D, L.B, H.S.F, 2019, pp. 10-4). Le secteur a donc un rôle central dans la stratégie nationale bas-carbone (SNBC) de la politique climatique française, qui est d'atteindre la neutralité carbone en 2050 (Ministère de la Transition Écologique et Solidaire, 2020).

Pour une mise en contexte, nous rappelons que cet objectif était porté par le Facteur 4 : en 2003, la France s'est engagée à diviser par 4 ses émissions de GES par rapport à 1990 à horizon 2050. Mais en juillet 2017, lors d'un plan climatique, un nouveau processus législatif est mis en place pour rehausser les ambitions politiques en matière énergétique et climatique. Un rehaussement de l'ambition qui est une question de survie d'après Dugast (2019). C'est alors, que le « facteur 4 » est remplacé par le « facteur 6 » et par la neutralité carbone à horizon 2050.

Pour permettre une comparaison, Dugast (2019), consultant senior chez Carbone 4, explique que « les émissions totales sur notre territoire sont actuellement aux alentours de 450 MtCO₂/an, tandis que le puit net français est à environ 40 MtCO₂/an » (paragraphe 2). Pour une meilleure compréhension de l'exemple, il faut savoir que les puits correspondent au « ... processus qui extrait les gaz à effet de serre de l'atmosphère, soit en les détruisant par des procédés chimiques, soit en les stockant sous une autre forme.» (Actu-Environnement, s.d, paragraphe 1)

Ici, nous définirons la neutralité selon l'ADEME (Agence de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Energie) :

c'est à l'échelle de la planète que la notion de neutralité est définie de la manière la plus rigoureuse. Il s'agit, selon l'article 4 de l'Accord de Paris 4, d'un " équilibre entre les émissions anthropiques par les sources et les absorptions anthropiques par les puits de gaz à effet de serre ", situation qu'il faut atteindre " au cours de la deuxième moitié du siècle ". Il est à noter que cet objectif existe " en vue d'atteindre l'objectif de température à long terme énoncé à l'article 2 ". Il apparaît donc que la neutralité est une ambition subordonnée à un projet plus vaste, celui qui consiste à limiter à 1,5°C ou 2°C l'augmentation de la température moyenne mondiale (J.D, C.D, L.B, H.S.F, 2019, pp. 5-2).

« Comment les acteurs du bâtiment, forts de leurs compétences variées, de leur propension à l'innovation et de leurs multiples interférences avec la vie des occupants d'un bâtiment, peuvent-ils contribuer à cet objectif national de neutralité carbone ? » (J.D, C.D, L.B, H.S.F, 2019, pp. 1-3).

L'ADEME et carbone 4, se sont donnés pour mission de proposer un document aux entreprises pour

les aider à s'inscrire dans une démarche zéro émission nette. Pour cela, ils suggèrent trois lignes directrices :

1. Réduire drastiquement ses émissions sur son périmètre de responsabilité, à l'échelle de son entreprise ou de son projet, au travers de la sobriété (énergétique et matière) des bâtis, l'utilisation d'énergies décarbonées et de produits de construction et d'équipements performants et bas carbone.

2. Aider les autres acteurs à réduire leur empreinte carbone : la démarche fait appel à une solidarité locale ou territoriale en vue d'aider les acteurs du territoire et occupants des bâtiments à réduire leurs émissions sur leur propre périmètre. Ce pilier est d'autant plus incontournable pour le secteur du bâtiment que celui-ci se trouve à l'interface de nombreuses problématiques liées à la vie des occupants : comment se déplacer au quotidien, comment s'alimenter, comment vivre sobrement, sans se départir du confort de vie espéré par toutes et tous.

3. Contribuer au développement des puits carbone (naturels ou non). (J.D, C.D, L.B, H.S.F, 2019, pp. 20-2).

Pour précision, la neutralité carbone s'éteindra lorsque les « puits de carbone » du territoire absorbent autant de CO₂ que la quantité émise de gaz à effet de serre. Soit par des puits naturels : croissance des forêts, stockage carbone dans les sols, ..., soit via des puits technologiques : capture et séquestration du carbone sur des sites industriels ou diffuse en puisant le carbone dans l'air (J.D, C.D, L.B, H.S.F, 2019).

C'est pourquoi l'Etat a appliqué ce que Singler (2015) appelle la notion de levier législatif via le décret tertiaire.

Le décret tertiaire.

Le décret tertiaire n° 2019-771 du 23 juillet 2019, est un cadre législatif qui vient fixer les conditions d'application de la loi ELAN sortie en 2018 qui est une obligation des réductions des consommations énergétiques des bâtiments tertiaires (EDF, 2019, paragraphe 2).

Ce cadre (EDF, 2019) « définit le champ d'application de l'obligation, tout comme les conditions de détermination et modulation des objectifs de réduction. Le texte précise également les modalités de recueil et suivi des consommations d'énergie via une plateforme informatique, et fixe les sanctions administratives en cas de non-respect des obligations » (paragraphe 3).

Ainsi l'Etat, oblige les entreprises à réduire progressivement leurs consommations énergétiques d'ici 2050 à travers les paliers suivants : (EDF, 2019) « réduire de 40 % d'ici 2030, 50 % d'ici 2040, et 60 % d'ici 2050 sa consommation énergétique, par rapport à une année de référence qui ne peut être antérieure à l'année 2010. » (paragraphe 7) Cette obligation impute également les nouveaux bâtiments puisqu'ils doivent atteindre, pour chaque type d'activité, un niveau de consommation fixé en valeur absolue. (EDF, 2019).

Le décret (Martin, 2021) "embarque tout le monde " comme l'a souligné Emmanuel Acchiardi, sous-directeur de la qualité et du développement durable dans la construction au Ministère de la Transition

écologique et solidaire. » (paragraphe 4). Puisqu'en effet il s'adresse aux locataires ainsi qu'aux propriétaires des bâtiments tertiaires. Tous les bâtiments ou locaux à usage tertiaire ayant une surface d'exploitation inférieure ou égale à 1000m² sont concernés (EDF, 2014).

Pour sa mise en application, les entreprises devront rentrer leurs données énergétiques dans une plateforme créée par l'Etat et gérée par l'ADEME. Sur cette plateforme seront demandés : un descriptif de l'activité tertiaire exercée, la surface des bâtiments concernés, les données annuelles de consommation d'énergie par source énergétique et les modulations éventuelles. Les entreprises devront alors dès cette année communiquer leurs consommations de l'an passé, avant le 30 septembre 2021.

Les entreprises sont donc dans l'obligation de réduire leur impact puisque en cas de manquement , elles seront sanctionnées.

A savoir que si l'objectif n'est pas respecté, les assujettis seront mis en demeure et intimés de produire sous 6 mois un plan d'action capable de réduire leurs consommations énergétiques. En cas de manquement, ils recevront une deuxième mise en demeure avant publication de leur nom sur ledit site web. Une amende administrative pourra également être demandée, allant de 1 500 € pour les personnes physiques à 7 500 € pour les personnes morales (EDF, 2021, paragraphe 16).

L'Etat suggère donc aux entreprises de jouer sur trois leviers pour répondre aux objectifs : améliorer la performance de leurs bâtiments, équiper leurs bâtiments de façon performante et contrôler leur gestion, ainsi que faire évoluer le comportement des occupants (EDF, 2021).

Concernant les limites de ces deux cadres législatifs, on peut tout d'abord noter la difficulté pour l'entreprise de mesurer son impact sur les comportements des occupants car une telle mesure, qu'elle soit sur un site professionnel ou dans la sphère personnelle, relève de l'intime. C'est une mesure qui serait donc possible principalement avec l'aide de chercheurs associés qui pourront mener des enquêtes terrains anonymes. Il y a également une seconde limite, celle de la dérive législative : certaines entreprises peuvent déclarer de faux montants énergétiques, ou encore mettre en place des solutions qui réduisent leurs consommation mais qui ne sont pas forcément éthiques. Nous pensons notamment à la réduction des surfaces et à la diminution du confort salarial.

Autre élément de motivation, le marketing vert, comme l'indique Florence Touzé, co-titulaire chaire RSE Audencia «... "le marketing responsable est une réalité, et qu'il est créateur de valeurs sociales, environnementales et financières. "» (ADEME ; ADETEM ; ANIA ; AUDENCIA ; EPE ; GREENFLEX ; PRODIMARQUES ; UDA, 2016, pp. 5-3).

Le marketing vert.

Dans le cadre du mémoire, nous définirons le marketing vert comme un moyen d'améliorer son image de marque via une démarche écologique.

Il existe cependant différents types de marketing vert, que nous nommons ci-dessous pour information :

- Le marketing vert "passif" : L'entreprise s'engage à suivre uniquement les lois imposées concernant les règles écologiques.
- Le marketing vert "sélectif" : L'entreprise prend elle-même des mesures écologiques en fonction de ce qui est pratiqué par la concurrence.
- Le marketing vert "interne" : L'entreprise insuffle un élan écologique dans sa structure en proposant des mesures écologiques sur le développement et la production d'un produit/service.
- Le marketing vert "innovant" : L'entreprise prend les devants et investit dans la recherche pour établir de nouvelles normes écologiques. (Marcarian, 2020, paragraphe 12)

Le marketing vert a une double motivation pour les entreprises selon Amaury Bessard, directeur de la Communication et des Partenariats de l'ANIA « " ... le marketing durable ..., un levier de différenciation et de compétitivité. Avec l'avènement des réseaux sociaux et le renforcement de la capacité d'influence de chaque consommateur, le marketing de demain s'ancre irrémédiablement dans la responsabilité " » (ADEME ; ADETEM ; ANIA ; AUDENCIA ; EPE ; GREENFLEX ; PRODIMARQUES ; UDA, 2016, pp. 5-4).

Le marketing vert a tout d'abord une motivation liée à l'attractivité économique de la marque, puisque comme toute démarche marketing: il touche à l'image de marque et donc directement aux consommateurs et au chiffre d'affaires de l'entreprise. Il faut savoir que de plus en plus de consommateurs modifient leurs comportements d'achat, une démarche écologique est alors intégrée à leurs choix car ils se soucient de leur impact environnemental (Héraud, 2007). Comme l'indique l'étude « ...Ethicity parue en novembre dernier, 64,8 % des Français seraient d'accord avec le fait de privilégier les marques qui ont une véritable éthique » (Héraud, 2007, paragraphe 2). Néanmoins, le marché économique répond à la notion de l'offre et de la demande, d'ailleurs l'enquête du Baromètre de l'économie d'octobre 2019, réalisée par Odoxa pour BFM Business, Challenges et Aviva a démontré que « Désormais, les Français sont une majorité (54 %) à penser que le moyen le plus efficace pour résoudre les problèmes écologiques et climatiques actuels et futurs est de changer fondamentalement notre mode de vie, nos déplacements et réduire drastiquement notre consommation » et que « 45 % pensent qu'il faut investir dans des technologies plus propres et plus respectueuses de l'environnement. » (Odoxa ; Challenges ; BFM Business ; Claudine, 2020). Ce qui démontre que notre société actuelle est en attente de propositions par les entreprises françaises. David Garbous, directeur Marketing stratégique, Fleury Michon, explique qu'intégrer la RSE à sa stratégie permet de renforcer l'image de marque et de diminuer son impact, ce qui répond aux attentes actuelles de la société (ADEME ; ADETEM ; ANIA ; AUDENCIA ; EPE ; GREENFLEX ; PRODIMARQUES ; UDA, 2016). En répondant à des attentes, l'entreprise accroît alors ses ventes et donc son chiffre d'affaires comme l'appui Arnaud Rolland, directeur RSE/développement durable chez Coca-Cola Entreprise « "... il permet d'expliquer et concrétiser nos engagements, auprès des collaborateurs, clients et fournisseurs. C'est une vitrine forte, qui nous positionne ..." » (ADEME ; ADETEM ; ANIA ; AUDENCIA ; EPE ; GREENFLEX ; PRODIMARQUES ; UDA, 2016, pp. 31-4).

Les valeurs vertes, un impact sur les recrutements.

Dorénavant conscient que le marketing vert rend la marque plus attractive sur le plan économique, il faut savoir qu'il est également bénéfique pour l'attractivité concernant le recrutement d'un groupe ainsi que sur la rétention des salariés comme nous le révèle « l'étude NewGen for good (2019), 46 % des futurs diplômés attendent des entreprises qu'elles respectent les principes du développement durable et de la RSE. Être une entreprise " responsable et durable " est devenu un atout pour attirer les meilleurs profils. » (Randstad, 2020, paragraphe 1). Prenons l'exemple de Schneider Electric, l'entreprise organise annuellement un concours de projets innovants nommé «Go Green» pour les étudiants du monde entier. Du mentorat est dispensé pour les meilleurs projets du domaine énergétique et ils sont par la suite présentés aux clients et partenaires du groupe. Le concours est alors un moyen de promouvoir l'entreprise auprès des futurs actifs et de faire adhérer à ses valeurs mais également de convaincre sur ses valeurs. (Randstad, 2020, paragraphe 2). Schneider Electric a bien ciblé son public puisque selon un sondage mené par Global Tolerance « 62% des jeunes ne veulent travailler que "pour des entreprises et organisations qui cherchent à délivrer un impact environnemental et social positif" »(Fournier, 2016).

Vous l'aurez compris le marketing vert est un outil utile pour le pôle des ressources humaines : pour le recrutement de jeunes talents, mais il est également efficace pour la rétention des salariés en place car il peut être un facteur de bien-être au travail comme nous pouvons le voir dans le discours de Valérie Hecht, chef de Groupe Klorane Hair Care, et de Florence Guillaume, directrice de l'Institut Klorane lorsqu'on lui a posé la question suivante : «Qu'a apporté cette démarche à l'entreprise ? «"Elle a été l'occasion d'approfondir l'engagement de Klorane. La démarche a par ailleurs augmenté la cote d'amour de la marque, surtout en interne" » (ADEME ; ADETEM ; ANIA ; AUDENCIA ; EPE ; GREENFLEX ; PRODIMARQUES ; UDA, 2016, pp. 19-3). Autre argument, qui dit marketing vert dit réduction des dépenses énergétiques et donc la mise en place de télétravail (Randstad, 2020) qui permet la réduction des surfaces à bail et qui augmente la satisfaction salariale surtout que la crise sanitaire accroît les demandes de 60% sur ce point (GUAY, 2021).

Il y a également les motivations liées aux valeurs de la marque, qui sont en quelque sorte rattachées au marketing vert selon si elles sont véridiques ou du marketing pur. Toutefois, que les motivations soient réelles ou intéressées, les entreprises s'engagent de plus en plus dans la dimension environnementale. Par exemple, depuis 2015 les entreprises suivantes : Accor, Auchan, AXA France, Bacardi-Martini, Bayer CropScience, Beiersdorf, Bel, Bic, Carglass, Carrefour, Clarins, CNP Assurances, Coca-Cola France et Coca-Cola Entreprise, Danone Eaux, Danone Produits frais, Eco-Emballages, EDF, Elior, Expanscience, FDJ, Ferrero, Fleury Michon, Henkel, Kellogg's, L'Oréal, Lesieur, Mars, Michelin, Mondelez International, Nestlé, Orange, Orangina Schweppes, Pernod Ricard, PMU, Groupe La Poste, Primagaz, Procter & Gamble, PSA Peugeot Citroën, RATP, Rémy Cointreau, Renault, Sanofi, SFR, SNCF, Terres de communication, Total, 3M, Unilever, Yves Rocher, sont signataires de la charte d'engagement des annonceurs pour une communication responsable (UDA, 2015, pp. 1-3).

Une charte bâtie autour de cinq engagements :

1 - Bâtir un code de communication responsable et y inscrire l'ensemble de ses prises de parole

- 2 - Inciter les publics auxquels on s'adresse à des comportements responsables
- 3 - Utiliser avec respect les informations relatives à la vie privée de ses collaborateurs et clients dans ses actions de marketing et communication
- 4 - Engager un process permettant de valider les communications avant leur diffusion
- 5 - Intégrer les impacts environnementaux et sociaux dans les critères de choix des supports de communication (UDA, 2015, pp. 1-2).

Parmi ces engagements, on retrouve un objectif commun aux objectifs de neutralité carbone et au décret tertiaire, celui d'inciter des comportements responsables.

Le marketing vert, comme tout outil, a des limites. Stéphane Petitjean, directeur associé, GreenFlex, nous en expose une qui est, selon lui, le plus important frein de l'outil « " Les Français l'expriment d'ailleurs clairement ; ils ne sont que 40 % à faire confiance aux marques lorsqu'elles s'engagent " » (ADEME ; ADETEM ; ANIA ; AUDENCIA ; EPE ; GREENFLEX ; PRODIMARQUES ; UDA, 2016, pp. 4-1).

Désormais, les motivations des entreprises sont claires. Elles souhaitent avoir une image marketing économiquement vendeuse aussi bien pour leurs produits et services, que pour la rétention de leurs salariés. Mais également pour être attractives aux yeux des nouveaux talents et pour répondre aux exigences législatives : les lois environnementales ne cessent d'augmenter. Ces motivations peuvent être initialement dissociées, dans la finalité, elles tendent à s'assembler.

Car en effet, une entreprise a besoin d'une image de marque de qualité pour être crédible et vendeuse, elle a l'obligation d'être conforme aux lois pour exercer son activité et elle a besoin de collaborateurs pour faire fonctionner son système économique. Pour pérenniser ces trois actions, elle a aussi besoin d'une implication environnementale réelle. Dans le cas contraire, son attractivité retombera. L'espace de travail est alors un outil interne au cœur de ces motivations puisqu'il traduit une image de marque et une stratégie, qu'il est directement aux contacts des salariés donc il peut être porteur de valeurs internes. Il devient alors un outil sur lequel les entreprises peuvent jouer pour appuyer leurs motivations et pérenniser leurs actions.

Dans l'approche de l'adoption de la neutralité carbone et de la mise en place du décret tertiaire, l'ADEME met clairement en lumière le rôle qu'endossent les entreprises tertiaires dans cette transition environnementale. Cela confirme l'impact qu'elles ont sur leurs occupants aussi bien au sein de l'entreprise qu'à l'extérieur de ce cadre, soit sur la société française elle-même. L'espace de travail étant un outil impactant et de proximité avec l'occupant, il pourrait donc être totalement une réponse cohérente aux objectifs bas carbone auxquels doivent répondre rapidement les entreprises françaises.

1.2.2 Science comportementale : compréhension et conduite du changement de comportement durable.

Le changement de comportement est une phase indispensable dans le processus de transformation des politiques publiques et donc des entreprises. «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.»(Ville, 2019, pp. 26-1). Cette partie sera dédiée à l'identification et à la compréhension des freins et des leviers de l'action individuelle afin de valoriser les bonnes pratiques et de lever le voile sur les modalités de leur mise en œuvre.

Le comportement planifié.

Selon Barbara BONNEFOY, maître de Conférences au laboratoire parisien de psychologie sociale de l'Université Paris Nanterre, (cité dans Ville, 2019) «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.» (pp. 29-2). Il faut savoir que «Notre capacité à prendre des décisions dépend de notre capacité à hiérarchiser nos motivations.»(Granon, 2015). Lorsqu'un comportement est répétitif et régulier, une réponse neurobiologique positive est émise, soit car ce type de comportement est suivi d'une gratification vu comme une récompense, ou soit parce qu'il nous évite un effet négatif. Ainsi cette réponse positive libère des neurotransmetteurs chimiques qui viennent renforcer ou inhiber ce comportement (Granon, 2015). «Ce mécanisme conduit à l'apprentissage du lien qui existe entre nos actions et leurs conséquences.» (paragraphe 6) Ces neurotransmetteurs sont également à l'origine de la gestion des motivations (ce qui nous pousse à agir), ainsi que nos émotions. «En outre, ces structures communiquent avec une aire cérébrale qui permet la mise en mémoire du contexte dans lequel ce comportement a eu lieu.» (paragraphe 6). Ainsi, un comportement qui est suivi d'une gratification ou qui permettra d'éviter un effet négatif, aura donc plus de chance d'être pérenne et d'être bien mémorisé par l'individu.

Concernant la cause environnementale et le changement de comportement qui y est associé, il faut d'abord comprendre nos comportements. En réalité, nos comportements sont des réponses à ce que nous percevons comme des besoins. Les besoins vitaux font l'objet des comportements prioritaires. La notion de protection de l'environnement est dans l'esprit humain trop éloigné dans le temps ou dans l'espace, en tous cas trop lointain pour être vue comme une menace directe. Il n'est donc pas, en majorité, dans notre nature de s'investir dans un besoin non immédiat. (Granon, 2015)

Ceci dit, même pour des pays ayant un niveau de vie qui comble leurs besoins vitaux, la priorité environnementale ne semble pas se manifester de façon généralisée. Granon, nous donne une explication :

Les comportements élaborés, les décisions à court ou long terme, se mettent en place par apprentissage et se développent depuis l'enfance, d'abord par imitation puis parce que leur réalisation apporte une certaine gratification, c'est à dire [*sic*] une satisfaction. Si cette satisfaction est trop abstraite, ou éloignée dans le temps, le comportement a moins de chance de se répéter ou de devenir durable (2015, paragraphe 5).

En effet, Bonnefoy (cité dans Ville, 2019) appuie Grano et explique :

... 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). Il est donc difficile à l'individu de faire le lien entre leurs actions individuelles et l'impact environnemental, qu'il soit négatif ou positif, qu'elles ont (pp. 29-3).

Ainsi, les actions présentes et locales sont affaiblies par l'échelle temporelle et géographique des risques environnementaux. Le comportement planifié est donc un des freins que nous souhaitons identifier.

L'action individuelle.

Néanmoins, l'action individuelle est nécessaire à la mise en place de comportement responsable.

Dans le cadre de l'entreprise, l'intention d'agir favorablement pour l'environnement dépend 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 (Selon Ajzen, cité dans Ville, 2019, pp. 29-6).

L'entreprise a ses propres règles en termes d'attitudes, de normes liées à sa culture, les possibilités d'action sont plus ou moins motivées (cf. 2.2.2). Si les salariés se réfèrent à la sphère privée pour agir au sein de l'entreprise, sur les gestes favorables à l'environnement ils auront alors des possibilités plus ou moins motivantes. À cela vient s'ajouter la perception qu'ont les collaborateurs de la justice de leurs conditions de travail, ce qu'on appelle la justice organisationnelle. Elle dépend de 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. (Ville, 2019, pp. 30-2)

Ces trois axes peuvent alors être favorables à l'adoption des comportements écologiques en entreprise puisqu'ils « ... 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.» (pp. 30-3). L'absence d'un de ces trois axes peut ralentir le processus d'adoption de comportement responsable car cela peut avoir un effet négatif sur le salarié et sa productivité (Ville, 2019). On comprend alors que la qualité de vie au travail est un facteur favorable pour conduire le changement des comportements responsables. A contrario, si elle n'est pas favorable, elle peut alors devenir un frein.

De plus, les sciences humaines et sociales nous révèlent que le changement de comportement dépend d'une action individuelle mais aussi collective : l'individu est aidé dans son action par son environnement sociétale dans lequel il évolue. (Ville, 2019). L'environnement de l'individu l'influe et peut donc être favorable ou défavorable à l'adoption de comportements respectueux. C'est alors le rôle de l'entreprise de fournir aux individus un environnement favorable.

Un aspect psychologique, social et cognitif.

Toutefois, il faut savoir que la notion de changement des comportements a une dimension psychologique, sociale et cognitive.

Tout d'abord, nous définirons la science de la psychologie sociale cognitive comme une étude de «... la manière dont les pensées, les émotions et les comportements sont influencés par autrui et l'affectent, la cognition occupe une place tout à fait privilégiée dans la discipline. Mobilisant de façon intensive les modèles de l'attention, de la mémoire, du raisonnement et de la formation de concepts ...» selon YZERBYT professeur des Universités (s.d.).

D'après Xavier Brisbois, consultant et docteur en psychologie sociale et cognitive (cité dans Ville, 2019), un changement de comportement est complexe de par son processus, il est fait de plusieurs étapes. Ces étapes ne sont pas forcément nécessaires à l'adoption de comportement responsable, la nécessité est d'identifier le levier sur lequel agir en fonction des individus et de leur stade d'avancement sur le sujet :

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 de fermer le robinet), et mettre en avant l'aspect de liberté des pratiques (j'ai la liberté de couper 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. (Ville, 2019, pp. 33).

On comprend donc que le libre arbitre est une condition essentielle à la modification et la pérennisation des comportements. «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.» (Ville, 2019, pp. 33-8) Dans un contexte où une personne serait contrainte ou aurait un bénéfice direct lié à l'action, dans le cas d'une prime attribuée à son acte par exemple, elle ne serait pas engagée. Néanmoins ce

type de pratique a pour but, à terme, d'inclure ces pratiques dans la routine de la personne et ainsi créer des automatismes plus responsables. C'est une méthode en pour parler dans une entreprise du CAC40, qui aimerait mettre en place des primes pour les occupants des bâtiments ayant réalisé des économies d'énergie. Puisque d'après leurs études, ils participent à la réalisation d'économies et cela les motiverait et ancrerait alors leurs pratiques dans leurs habitudes. (F. David, communication personnelle, 6 avril 2020).

Autre exemple, dans l'industrie automobile : Il faut savoir qu'en moyenne, 2 000 € de budget publicité est dépensé pour la vente de chaque voiture : la publicité a pour but d'aider le consommateur à se projeter en possession de la voiture à l'aide d'un récit. Il en est de même pour un changement de comportement, il est une question de représentation. (Ville, 2019) «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.» (pp. 33-9).

On peut également parler du processus d'hypocrisie induite, "L'hypocrisie induite est un mécanisme qui consiste à mettre les gens face à leurs contradictions." (Priolo dans Debrand, 2020, paragraphe 3) né dans les années 90 à travers les travaux de "Elliot Aronson, un théoricien de la dissonance qui travaillait sur la prévention du sida." (paragraphe 3). Lorsque les individus se rendent compte de la contradiction entre leur discours et leur comportement on appelle cela la phase de transgression. Cette mise en lumière génère une dissonance cognitive, qui fragilise l'image de soi et qui met alors les individus dans une position d'ouverture au changement de comportement. Toutefois, l'auteur fait remarquer qu'il est plus difficile d'impliquer sur l'environnement de manière général parce que le Soi est moins impliqué que sur des sujets de santé, par exemple. (Priolo dans Debrand, 2020).

Le rapport à la nature.

Il s'avère également que la connexion de l'homme à la nature peut être un facteur de changement. En effet Anne-Caroline Prévot, chercheuse CNRS au Centre d'écologie et des sciences de la conservation (CESCO) au Muséum national d'histoire naturelle (cité dans Ville, 2019) explique que « 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 qui constitue pour eux, 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 faire cesser la dégradation de la nature et le besoin de la restaurer, les individus se réfèrent à leur état de "bonne" nature.» (pp. 34-2). De ce fait, chaque génération a un rapport de "bonne" nature différent, propre à son contexte de naissance. «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.» (pp. 34-3). Cet état est classé d'amnésie environnementale générationnelle (selon Peter Kahn, 2002, cité dans Ville, 2019) s'explique en partie que la société réagit peu 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.» (pp. 34-3).

Pour contrer ce processus, l'acculturation environnementale et la passation d'information sur l'état passé et présent seraient un moyen pour les entreprises d'accentuer les prises de conscience et de

faire agir chacun des maillons de sa chaîne. Comme l'explique Ville (2019) 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. (pp. 35-1).

Le Green Gap.

C'est ainsi que nous aborderons la notion de Green Gap en commençant par la définir : «c'est 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» selon Bennett, 2011 (cité dans Ville, 2019, pp. 27-2). Il représente la difficulté du passage à l'acte bien que l'individu soit convaincu, « soit l'écart entre la croyance et l'action. » (pp. 27-3). Ville (2019), s'appuie sur une étude de Ogilvy et Mather (2011) qui démontre que pour une importance environnementale similaire deux pays, ici la Chine et les Etats-Unis, peuvent avoir un green gap différent qui s'explique par les actions des entreprises moins nombreuses dans ce domaine. (pp. 27-3). Selon Ville (2019) :

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. (pp. 28-1)

Les auteurs de l'étude citée dans Ville (2019) préconisent d'optimiser les ressources investies dans la communication en ciblant la catégorie « Middle Green » : car ils représentent le plus grand nombre: ils sont plus faciles à convertir et la communication dédiée est moins coûteuse.

La communication efficace préconisée est celle des 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. (Ville, 2019, p. 28)

Il faudra tout de même faire attention aux obstacles à la communication efficace sur les comportements durables, soit :

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). [sic] 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 (Ville, 2019).

La communication environnementale.

Comme les bonnes pratiques de communication ci-dessus le démontrent, l'importance de la communication dans la transition environnementale n'est plus à prouver. Ici, nous parlerons de la communication environnementale, un moyen de transformer les actions en comportement pro-environnement.

Selon Emmons, 1997 (cité dans Ville, 2019) «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.» Quant à lui, «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.»(selon Kollmuss & Agyeman, 2002 cité dans Ville, 2019).

Pour étudier la communication environnementale, nous nous baserons sur l'expérience de Kollmuss et Agyeman, 2002 (cité dans Ville, 2019) réalisée dans une école pour mesurer l'effet d'une campagne d'information sur le changement de comportement après une formation auprès d'un groupe homogène qui se cotoie quotidiennement, sur le recyclage des piles. Les chercheurs ont ainsi constaté que :

-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. (pp. 31-3).

La communication est donc une clé du changement, un moyen de le diffuser et de l'entretenir, une fois bien sûr que les freins d'adoption ont été levés (par conviction, par un outil ou autres.)

Selon Rioux, 2017 (cité dans Ville, 2019) il faut Identifier les canaux de transmission adaptés et la forme : «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.» (pp. 31-4).

Les transformateurs.

La conduite du changement des comportements responsable et la communication d'un groupe peuvent également s'appuyer sur les transformateurs. Ce sont des individus qui ont acquis la pratique de comportements souhaitables dans leur sphère privée grâce à leur valeur ou leur contexte social : «ils incarnent un potentiel de transformation sous-exploité» pour les entreprises.

«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.» (Ville, 2019, pp. 36-4)

A savoir, le sens le plus courant du transfert est du domicile vers le travail. Cependant, un comportement responsable, en tant qu'acte individuel aura du mal à s'insérer dans l'organisation d'un groupe. Dans le cas où il serait rattaché à une dilension collective, « il peut conduire à des changements de grande ampleur.» (Ville, 2019, pp. 37-1) Ce processus s'organise selon trois volets : 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 [sic] l'adoption des pratiques par la majorité des salariés est un processus au long cours qui peut être lourds [sic] à gérer pour les transféreurs amateurs. (Ville, 2019, p 37)

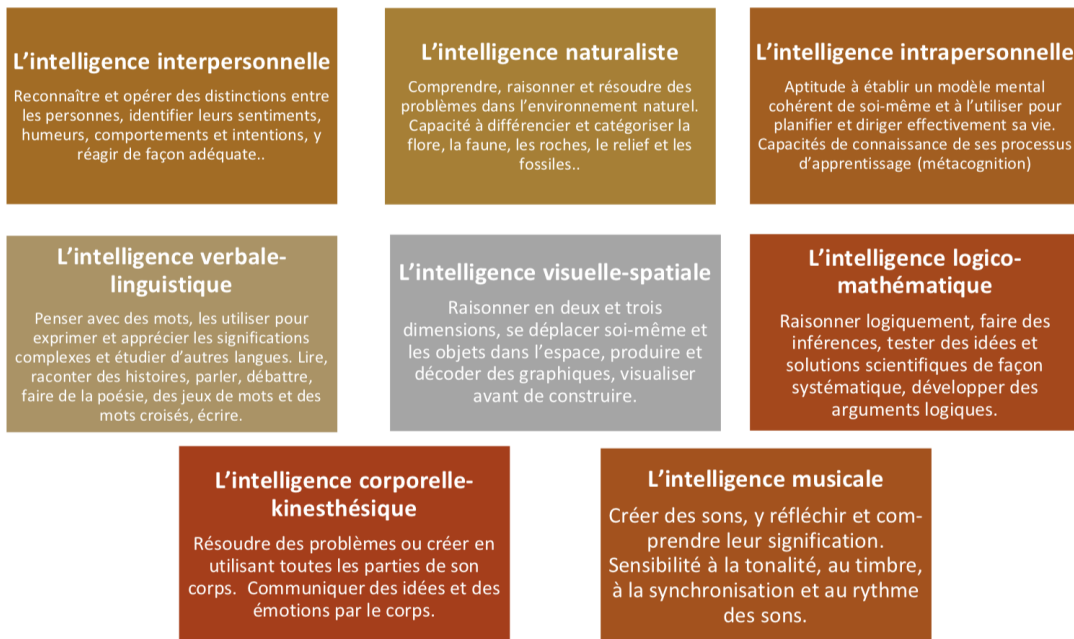
Pour faire du transfert un levier de généralisation des pratiques environnementales, il faut considérer le travail comme un lieu de consommation, chercher à libérer la parole sur les pratiques environnementales, et favoriser les espaces d'émergence de projets durables entre collègues et entre voisins (ex : ateliers, conférences,...). Pour les entreprises, le transfert peut servir de base à un changement environnemental stratégique, il faut pour cela, le positionner à un rôle de coach, qui accompagne les initiatives des salariés pour les outiller et les diffuser. L'avantage c'est que les transferts sont déjà présents dans l'espace de travail du groupe, ils peuvent donc rayonner sur les salariés de par leur emplacement et leur accessibilité. (Ville, 2019)

L'intelligence multiple.

Il y a également une dimension liée à l'intelligence multiple, qui serait un moyen non nécessaire à un changement de comportement, mais qui pourrait l'appuyer.

«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.» (Ville, 2019, pp. 39-1)

Les 8 types d'intelligence



Source : CGDD

Il faut savoir que chaque individu possède ces huit intelligences (Gardner, 1989, cité dans Ville, 2019), elles ont cependant été influencées par différents paramètres comme le bagage génétique, la culture et l'histoire personnelle. Ainsi, certaines se développent plus que d'autres.

Ville (2019), explique que les intelligences fonctionnent en parallèle et simultanément, il y a toujours plusieurs intelligences qui interagissent avec des prédominance mais ce ne sont pas des intelligences isolées.

L'intérêt de la théorie de Gardner, est qu'elle ouvre de nouvelles perspectives aux entreprises pour développer les compétences des salariés dans l'optique de modifier leurs comportements au travail. L'information et la formation de cette théorie auprès de responsables d'animation ou de projet pourrait les inciter à mettre en place une dynamique de changement respectueux. « 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. » (ville, 2019, pp. 39-3).

Pour cela, il faut s'attacher à différencier les contenus, les démarches, le temps pour atteindre un résultat, les ressources et la mobilisation des sens.

La théorie de l'engagement

La théorie de l'engagement offre, quant à elle, des pistes à suivre pour conduire le changement des comportements respectueux : « 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 alors une manière de résoudre une dissonance cognitive selon Kiesler (1971) (cité dans Ville, 2019). Selon Joule et Beauvois, 1998 (cité dans Ville, 2019) l'engagement peut également être le résultat d'un engagement de type externe, en fonction du contexte : s'il peut inclure des conséquences, s'il a un caractère public, sa fréquence de répétition ou son coût.

De manière générale, pour initier l'adoption de comportements durables, il est conseillé préalablement d'engager des actes préparatoires, souvent peu coûteux, pour rendre l'action plus importante et plus probable.

Comment se 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 elle a eu un comportement moins vertueux que celui sur lequel on cherche à la 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 cognitive, 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 civil et responsable (trier consciemment ses déchets par souci éthique). (Ville, 2019,p. 41).

On en conclut que le changement de comportement est d'abord une démarche psychologique qu'il faut convertir en action. Cette conversion est plus ou moins difficile selon l'individu et son environnement ainsi que le contexte dans lequel il a grandi (influence de l'éducation familiale, du milieu social et du niveau d'études/d'instruction). Dans cette partie, on découvre de nombreux freins au changement comme l'amnésie environnementale, le comportement planifié, des discours de communication trop réprimants, ... Ainsi que de nombreuses bonnes pratiques pour conduire ce changement comme : les leviers d'engagements, la communication environnementale avec notamment l'utilisation des 3P et l'intérêt d'éviter certains discours, la formation à l'intelligence multiples, le contexte favorable à l'éclosion des transféreurs,

A travers ces méthodes, on comprend qu'une entreprise qui veut induire un changement des comportements, peut disposer de ses cartes pour d'abord le comprendre puis le mener à bien. Cependant, elle doit en parallèle mener une cohérence d'actions provenant de tous les maillons de sa chaîne pour être crédible. Ce qui peut complexifier sa conduite, néanmoins, conduire ce changement de comportements responsables aura un réel intérêt pour l'entreprise : Tout d'abord répondre à la législation et deuxièmement, remplir son rôle d'influence sociétale ce qui impactera positivement son image de marque. De plus, les salariés étant tous acteurs d'un groupe en pleine transition écologique, sont une cible à ne pas négliger dans leur stratégie RSE (Responsabilité Sociétale des Entreprises). Elles doivent donc tout mettre en œuvre pour faciliter le passage à l'action des salariés. C'est pourquoi dans la partie suivante, nous parlerons d'un outil qui est au cœur des organisations, l'espace de travail, mais qui est encore très peu utilisé , pour sensibiliser les employés. Actuellement si le changement est négligé par une entreprise, c'est qu'elle ne connaît pas ces principes. Ce qui laisse induire qu'elle ne s'est pas renseignée sur le sujet et n'a pas pris le temps de le mettre en place correctement pour des raisons qui d'après la partie 1.1.2, s'avèrent économiques ou un manque de priorité.

Deuxième partie - II. L'espace de travail, un outil de réponse environnementale pour les entreprises ?

2.1/ L'impact de l'espace de travail

2.1.1 L'espace de travail, un outil stratégique ?

L'espace de travail est un terme né dans les années soixante. Dans l'article Espace de travail et appropriation, deux perspectives le définissent, selon :

-... une ambiance culturelle, propre à nos sociétés industrielles sensibilisées par les dégradations des milieux humains et naturels produites par les activités économiques ; ces nouvelles attitudes sociales ont fait de l'environnement un nouveau problème de société et l'objet d'aspirations pour une meilleure qualité de la vie.

-... nouveau champ disciplinaire (Altman et Stokols, 1987), sous le terme de psychologie de l'environnement ; celle-ci s'est imposée comme une étude des relations existant entre les comportements humains et différents types d'aménagements construits (logements, hôpitaux, écoles, etc.) pour mesurer, entre autres, les influences exercées par l'organisation des espaces sur les activités. » (Fischer, 1998, pp. 475-1).

Fischer (1998) définit alors l'espace de travail comme un objet spécifique de recherches ayant pour but d'appréhender la réalité du travail à travers l'étude des interactions complexes existant entre les aménagements des lieux, les activités et les comportements au travail.

L'article de Mr Fischer (1998) révèle l'aspect interdisciplinaire de l'aménagement puisqu'il s'inspire de différents concepts tels que : la sociologie et la psychologie au travail, l'architecture et l'ergonomie. C'est en réalité un lieu d'analyse des situations et des comportements professionnels puisqu'il est révélateur de l'organisation logistique et hiérarchique d'un groupe. L'espace de travail ne se réduit pas à un cadre architectural, fonctionnel et esthétique, « ... il est également la matrice d'un ensemble d'activités professionnelles ; en ce sens, il n'est pas seulement un support externe, mais un aspect de leur structure qui nécessite de considérer l'importance de la relation entre espace et travail.

» (Fischer, 1998 ,pp. 476-2). Il est également révélateur *des rapports internes d'une entreprise et de son fonctionnement*, « ... l'appropriation de son espace de travail désigne un type de conduite où s'exprime la construction d'un espace personnel, mais qui est révélateur d'un enjeu plus large, celui de la lutte pour la préservation de son autonomie dans un système qui tend à l'ignorer ou à la nier ; l'appropriation constitue alors un élément d'évaluation de l'espace professionnel en tant qu'il est perçu comme peu ou fortement normé par les règles du travail.» (Fischer, 1998 ,pp. 490-4).

Le reflet d'une culture.

L'aménagement de l'espace de travail, dans sa globalité, est un reflet de la culture interne de l'entreprise qui laisse transparaître un usage social lié à une configuration, de par la forme, le design et les appareils qui le composent. L'aménagement de l'espace de travail, selon Fischer (1998) sert « ... de bornage symbolique des lieux » (p. 485). Fischer (1998) explique également que « Les décideurs ou les aménageurs supposent toujours, implicitement sinon explicitement, que lorsqu'ils aménagent l'espace, cela leur donne le moyen d'influencer les conduites au travail » (p. 187) et donc les comportements. Ainsi l'espace est bien mis à contribution comme un outil d'efficacité, d'influence et de cohésion sociale.

L'espace de travail est impacté et transformé par le contexte sociétal : la rationalisation des coûts de l'immobilier, qui est la deuxième source de dépenses des entreprises après les salaires, (Utopies, 2015) « dans un contexte où 45% des bureaux sont vides en France à chaque instant (pour cause de vacances, maladie, réunion, pause, etc.) » (pp. 1-4). La tendance verte et la législation climatique des bâtiments qui vient l'appuyer avec (Utopies, 2015) « ... des exigences écologiques (3/4 des m2 de bureaux supérieurs à 5 000 m2 livrés en 2012 ont été certifiés HQE) » (pp. 1-4). Mais également l'innovation digitale et l'arrivée des « digital natives » sur le marché du travail (Utopies, 2015) « ... qui font évoluer les modes de travail, développement des « tiers- lieux » » (pp. 1-4). Mais également la prise en compte du bien-être des salariés (Utopies, 2015) « ... (la moitié des salariés européens considèrent que le stress lié au travail est un problème courant), économie de la connaissance, consommation collaborative et économie du partage, etc. » (pp. 1-4) et l'impact de la crise sanitaire qui tend vers des occupations nouvelles de l'espace.

Plus que des contraintes, ces tendances sont des opportunités d'innovation et de différenciation pour les futurs espaces de travail, qui sont eux même de (Utopies, 2015) « véritables leviers de performance pour les entreprises. » (pp. 1-5).

Un aspect financier.

Au sujet de l'aspect stratégique financier, l'espace de travail joue un rôle conséquent dans un groupe : par exemple, dans le contexte actuel, les surfaces d'occupation se réduisent pour des raisons d'attractivité économique, ce qui amène les groupes à multiplier les espaces ouverts. Dans certains projets, la majorité préfère des bureaux cloisonnés, pourtant la décision stratégique du groupe d'un passage en espace ouvert s'applique quand même. C'est là que, l'organisation de l'espace de travail peut s'avérer être un atout pour la conduite du changement et d'acceptation .Ce qui facilite aussi la stratégie financière de l'entreprise, pour Fischer (1998) : « les recherches ont établi un lien entre appropriation et satisfaction, ceci dans la mesure où l'équipement d'un bureau et son aménagement du point de vue fonctionnel sont adaptables, c'est-à-dire quand il y a possibilité pour l'individu de recombinaison, de combinaison personnelle de son environnement. En d'autres termes, l'appropriation est un facteur de satisfaction quand l'environnement est perçu comme susceptible d'être réaménagé. » (pp. 491-1)

L'espace de travail a donc un impact financier de part sa localisation et sa surface mais également directement via sa conception : 92% des actifs estiment que l'espace de travail est important pour

leur bien-être et 83% déclarent que l'espace de travail a un impact important sur leur motivation d'après l'article Utopies (2015).

Dans cet article, on se rend compte de l'exigence grandissante qu'expriment les actifs au sujet de leur espace de travail et de l'attente qu'ils ont vis-à-vis de leur entreprise à ce sujet. De plus, il faut savoir que (Utopies, 2015) « ... le syndrome des bâtiments malsains pourraient [sic] entraîner jusqu'à 15% d'absentéisme »(pp. 4-5). La productivité, la motivation, le bien-être au travail et la réduction des burn out ou des phénomènes d'absentéisme sont tout autant de paramètres qui influent directement les finances de l'entreprise, des paramètres que l'espace de travail induit.

Un facteur d'attractivité.

Concernant l'attractivité d'un groupe, l'espace de travail répond à des attentes qui évoluent et diffèrent : nés entre 1980 et 2000, la génération Y est un challenge pour les entreprises actuelles, contrairement aux générations passées, elle n'a pas dû s'adapter à l'apparition des nouvelles technologies car elle est née avec et les manie avec aisance. Cette nouvelle génération donne du fil à retordre aux entreprises qui n'arrivent pas à la fidéliser et qui doivent faire face à un turn over grandissant qui leur est coûteux : Ainsi la formation, le temps d'adaptation aux missions et aux processus internes de l'entreprise traduisent une productivité opérationnelle plus tardive et qui se renouvelle continuellement. Par exemple, actuellement l'entreprise EDF met en place un référentiel mobilier spécialement dédié au centre de relation clientèle, qui diffère du référentiel groupe car elle a remarqué que ce type de poste était principalement occupé par les Digital natives et qu'il en résultait un turn over important. Ce nouveau référentiel a pour but de rendre leur espace de travail plus attractif afin de retenir la génération Y et de limiter le turn over afin de limiter un surcoût à l'entreprise.

Il est clair que ces nouveaux actifs ont de nouvelles attentes liées à leur espace de travail, dans l'article Utopies (2015), l'auteur se réfère à l'étude de Deloitte (2012) « Millennial Innovation Survey », révélant que 52% d'entre eux déclarent que l'espace de travail va justement les aider à être innovant. D'ailleurs 41% rêvent d'un bureau similaire à une Start up californienne, 23% à un atelier d'artiste, 16% à une maison et 93% ne sont plus séduits par le bureau classique. Leur arrivée sur le marché du travail influence également l'ensemble des salariés puisque 81% disent que lorsqu'ils recherchent un nouvel emploi, l'existence d'un espace de travail collectif est un critère de choix. (Utopies, 2015 cf. Deloitte, 2012).

Il est également intéressant de constater que ce changement d'attente, lié au changement générationnel, est mondial. Dernier point intéressant de ce changement, c'est qu'il est véritablement mondial puisque Vineet Nayar, CEO du Groupe indien HCL Technologies a écrit un ouvrage se nommant « Les employés d'abord, les clients ensuite » (Ed. Diateino, 2011), un nom très explicite, Utopies (2015) explique que, dans sa note de position, dans l'ouvrage de Mr Nayar démontre « ... la nécessité d'intégrer ces nouveaux modes de management revendiqués par la génération Y avec une satisfaction des employés qui a cru de 70% en 4 ans et un chiffre d'affaires qui a triplé durant la même période.» (pp. 2-7).

L'espace de travail se voit alors une nouvelle fonctionnalité stratégique qui lui est attribuée : l'attractivité pour attirer de nouveau talent mais également pour fidéliser les salariés.

L'inclusion liée à l'espace.

Il faut savoir que l'espace de travail est également un outil d'inclusion pour les nouveaux arrivants. De par sa conception, il peut permettre à l'entreprise de laisser transparaître petit à petit ses atouts ou bien il peut permettre de garder secret les avantages d'un groupe tant que celui-ci n'est pas sûr de les garder dans ses effectifs. Dans Psychologie sociale de l'environnement, Fischer (2011), a observé que « pour 32 % des cas observés, un mois après l'embauche, ces individus ne connaissaient pas les lieux en dehors de la sphère du groupe de travail auquel ils étaient affectés. » (pp. 191-4). Les entreprises se serviraient donc également de l'espace de travail pour « contrôler » progressivement l'inclusion d'un salarié (Fischer, 2011) « la connaissance des territoires joue pour le nouvel arrivant le rôle d'une forme rituelle d'intégration au groupe ; elle lui permet d'accéder à une compréhension du fonctionnement du travail, mais sert en même temps à mesurer le niveau de son intégration sociale » (pp. 191-6). Cette dimension d'intégration démontre que l'adaptation au monde du travail ne se fait pas via une simple assimilation de fonction, mais demande aussi une insertion spatiale.

On en conclut qu'il y a une connexité entre processus d'intégration sociale et phase d'apprentissage du territoire. En effet, (Fischer, 2011) « l'appartenance à un espace est donc conditionnée par un temps de présence et un degré d'intégration suffisants pour accéder à une appropriation plus grande : ce n'est pas par hasard que l'on ne peut faire valoir son appartenance effective à une entreprise qu'au bout d'un minimum de temps passé dans un poste, comme le confirment par ailleurs les périodes d'essai et de stage imposées aux nouveaux embauchés avant leur contrat définitif. » (pp. 192-1).

La relation management - espace.

En plus de cela, l'espace de travail agit sur le management : l'aménagement des espaces de travail traduit la stratégie RH d'un groupe et le management qu'il souhaite mener. Les entreprises conduisent le changement via l'espace de travail, qu'elles rendent plus innovantes en s'appuyant sur le digital et l'essor des pratiques collaboratives : ce qui modifie les modes de management et tend vers une structure en réseau. L'espace de travail a alors un rôle à jouer puisqu'il (Utopies, 2015) « accompagne et facilite ces évolutions du management de l'entreprise en incarnant cet « aplatissement » de la pyramide, et en favorisant le travail collaboratif et les échanges informels. » (pp. 9-3).

Un outil de communication.

L'espace de travail est un outil de communication interne, qu'il soit support d'outil de communication de par son design d'intérieur reflétant une charte cadrée ou via l'affichage digital d'information interne, qui n'est plus à démontrer comme nous l'a confirmé une responsable de communication à la direction immobilière groupe d'EDF « L'espace de travail est un outil de communication interne, les salariés y passent un tiers de leur temps donc forcément l'espace a un impact sur le comportement et l'inconscient des occupants. » (cf. annexe n°5, p 96). Néanmoins, il est encore actuellement peu utilisé comme outil mettant en avant une politique d'entreprise claire et globale qui traiterait des choix

de conception, de matériaux et de mobilier plus responsable qui pourrait appuyer et diffuser une stratégie environnementale au cœur de ses salariés.

L'impact de la RSE sur l'espace.

Enfin, l'espace de travail dispose d'une corde de plus à son arc via la dimension environnementale. Comme Utopies (2015) l'a montré, la stratégie d'un groupe liée à la responsabilité sociale, sociétale et environnementale de l'entreprise (RSE) est complexe. Cela vient du fait que le sujet est mouvant : il interagit avec toute une série d'autres paramètres (confort des usagers, santé, performance, aspects financiers et économiques, ...)

L'espace de travail est concerné par cet axe stratégique puisque l'action environnementale commence désormais dès la phase de conception : (Utopies, 2015) « partis-pris de conception au-delà des réglementations : standards type HQE, LEED, BREEAM ou MINERGIE, conception bioclimatique ou passive, ... choix des matériaux ; impact sur la résilience climatique ou la qualité de l'air intérieur ... » (pp. 5-2) et dure tout du long du cycle de vie de l'espace en passant par la phase de chantier et de construction à proprement parler (Utopies, 2015) « ... politique de type zéro déchets et zéro accidents sur le chantier ; réduction des nuisances et relations avec les riverains ; emploi de personnel local et/ou en insertion ; origine des matériaux ; impact économique local du chantier ... » (pp. 5-3), ainsi que sa phase d'exploitation du bâtiment : (Utopies, 2015) « sensibilisation des utilisateurs ; éco gestes - valorisation des déchets, économie de papier, d'encre et d'énergie ; ouverture du bâtiment sur ses environnements naturels et urbains immédiats ; services "verts" de type co-voiturage ou restauration bio ... » (pp. 5-4), jusqu'à son occupation et à la mise en place d'un directeur de l'environnement de travail, plus connu sous le nom de « Chief Happiness Officer » qui font vivre l'espace et le rendent performant ou non (Utopies, 2015) « ... les solutions sont à la fois high-tech et low tech, techniques et comportementales, individuelles et collectives : ainsi, sur la réduction de la facture énergétique par exemple, les nouvelles technologies peuvent fournir des outils efficaces pour mesurer et réguler la consommation énergétique par poste de travail » (pp. 5-5). Cependant, à l'heure actuelle l'espace de travail n'est pas entièrement exploité comme il le pourrait pour servir d'outil stratégique, comme nous l'explique une architecte et manageuse de projet d'aménagement « On pourrait aller plus loin, nous en sommes qu'aux prémises, notamment sur les matériaux. De même pour le niveau d'exigence, on répond à des certifications BREAM (pour Building Research Establishment Environmental Assessment Method) mais en réalité on s'impose ce niveau pour des raisons législatives, financières et d'image de marque, on ne va pas plus loin » (cf. annexe n°6, p 98). Nous l'avons également interrogé sur les raisons de contentement des entreprises sur le sujet environnemental selon elle, elle nous a répondu :

Je pense qu'en France l'environnement n'a pas encore assez de poids dans les choix des entreprises, déjà il y a la culture du pays, une culture où l'environnement divise. De plus, c'est très politisé, dès que l'on parle environnement, on est vite catalogué en notion politique. Il y a également l'éducation française et cette culture du français qui défie les choses. Je pense que les lois seraient le meilleur moyen de faire bouger les choses, du moins pour les entreprises qui ne sont pas nouvelles sur le marché (cf. annexe n°6, p 98).

En terme d'application opérationnelle, «trop de bâtiments restent des abstractions spatiales déconnectées des processus et des situations de travail qui s'y déroulent comme l'écrit Françoise Bronner, chercheur en organisation et espaces de travail. "Beaucoup de cahiers des charges se limitent à reproduire un organigramme, des fonctions, des services et des relations de proximité de manière statique, sans tenir compte des réseaux sociaux, des échanges informels et de la complexité de la communication." (. ...)» (pp. 1-6). On peut alors se demander si l'entreprise a réellement conscience de l'impact de l'environnement de travail et de l'outil qu'elle dispose.

En terme de limite d'outil, il faut savoir que l'espace de travail a des effets psychosociaux, qui dépendent des composantes fonctionnelles fixées par l'entreprise mais également des valeurs de l'individu cible (Fischer, 2011). Ce qui peut être un atout ou un frein à la stratégie que mène l'espace pour l'entreprise. Il va donc être un outil dépendant d'un écosystème favorable, soit d'autres outils.

On en conclut, que l'espace de travail reflète les valeurs de l'entreprise : sa culture, ses métiers, son savoir-faire et qu'il est (Utopies, 2015)« ... aussi un levier pour les faire évoluer ou les enrichir » (pp. 1-2). Il est une mise en scène de l'identité visuelle de la marque ainsi que de son offre, comme un emblème capable de fédérer les salariés. Il reflète le parti-pris de la culture interne et des approches managériales qui y sont menées tout en contribuant à les faire évoluer.

Il représente également une opportunité d'axe stratégique pour le développement durable de l'entreprise grâce à des choix responsables (matériaux, qualité de l'air intérieur, etc.). Il intègre aussi des dimensions sociales qu'il impacte et via sa construction à l'exploitation (services aux salariés, ouverture sur l'environnement urbain et naturel, etc.) qu'il nécessite (Utopies, 2015). Il est donc un outil stratégique important pour l'entreprise aussi bien pour mener des actions internes que pour les pérenniser.

2.1.2 L'espace de travail, un outil de transformation des comportements ?

L'impact de l'environnement physique.

Dolan, Foy et Smith (2016), nous expliquent que la science du comportement a démontré que le comportement humain dépend du contexte dans lequel il se trouve et que même les plus petits changements apportés à notre environnement peuvent influencer notre comportement. Il faut savoir que ces changements nous affectent de manière essentiellement automatique et inconsciente. Par exemple, l'introduction de senteurs d'agrumes dans les environnements intérieurs peut agir comme un signal inconscient pour augmenter le lavage des mains. Les auteurs expliquent également que les puissants effets de l'environnement et du comportement inconscient ont retenu une attention considérable auprès des décideurs politiques et des gouvernements du monde entier (cf. partie 2.2.3). Lorsque vous cherchez à changer des comportements, vous devez obligatoirement avoir conscience de l'influence des environnements immédiats sur le comportement et concevoir des

stratégies qui vont "dans le sens" du comportement plutôt que contre lui (Dolan.P, Foy.C, Smith.S, 2016). Dans leur livre *"influential Nudge"* Thaler et Sunstein empruntent la terminologie du design pour décrire l'environnement dans lequel les décisions sont prises comme une architecture de choix (Cité dans Dolan.P, Foy.C, Smith.S, 2016)(cf. partie 2.2.3). Cet accent que mettent en avant Thaler et Sunstein fait que Dolan, Foy et Smith (2016) indiquent qu'il faut miser sur l'architecture lorsque l'on souhaite s'impliquer dans le changement de comportement. Car elle est révélatrice d'une compréhension plus large du pouvoir et de l'influence des environnements construits sur le comportement. C'est ainsi qu'ils ont souhaité comprendre comment la science comportementale peut aider la conception à remplir un but souhaité. Ils ont alors réalisé une liste de contrôle : «Les listes de contrôle nous éloignent de notre « cécité inattentive » qui consiste à nous concentrer sur une chose tout en étant inconscients des autres » (Dolan.P, Foy.C, Smith.S, 2016,pp. 2-1)[notre traduction]. Ils qualifient la cécité inattentionnelle et qu'elle «... entraîne souvent l'oubli de l'évidence et les listes de contrôle attirent l'attention sur l'important et l'évident.»(Dolan.P, Foy.C, Smith.S, 2016,pp. 2-1)[notre traduction].

La liste des trois auteurs est composée de sept éléments qui influencent nos comportements et qui sont présents dans les espaces de travail : le son, l'air, la lumière, l'image, l'ergonomie, la nature et les teintes de couleurs.

Dolan, Foy et Smith (2016), expliquent que nous sommes attirés par les sons imprévisibles : des études ont également examiné comment promouvoir la concentration et le calme, non seulement en réduisant le bruit, mais aussi par des interventions sonores : par exemple, les sons de la nature ont été liés à des niveaux de concentration élevés [14]. De plus, la musique est une puissante intervention d'humeur [15] et il existe un grand nombre de recherches dans la littérature sur la musicothérapie [18] (pp. 2-3) [notre traduction].

Nous sommes également affectés par l'air, la température, les parfums et la source de ces trois éléments. Dolan, Foy et Smith (2016) ont constaté que lorsqu'il y a une bonne ventilation dans un espace de travail, le personnel arrive alors à penser plus clairement et à être plus productif dans leurs tâches. De plus, le fait d'avoir des températures ambiantes élevées sur les plateaux, entraîne une diminution de la coopération et de la productivité ce qui impacte négativement le bien-être salarial. Au contraire, une source d'air naturel, contrairement à un système de chauffage, ventilation et climatisation (CVC), a des répercussions sur le bien-être des salariés. Ils citent l'étude sur la ventilation de l'air de Preziosi et al, qui ont constaté que l'exposition aux systèmes de CVC était fortement liée aux absences pour cause de maladie, ainsi qu'à une plus grande utilisation des services de soins de santé. L'air joue également un rôle sur notre comportement notamment dû à l'odeur qui y est associée. «Par exemple, lors d'une expérience consistant à manger un biscuit, certains participants ont été exposés à l'odeur d'un nettoyant tout usage. Les participants exposés à l'odeur ont inconsciemment tenté davantage de nettoyer les miettes de leur biscuit que ceux qui n'étaient pas exposés à l'odeur [28].»(Dolan.P, Foy.C, Smith.S, 2016,pp. 3-1)[notre traduction].

La luminosité de la lumière et sa source nous influencent et agissent ainsi sur nos comportements. La lumière naturelle est préférée à l'éclairage artificiel, ce dernier serait moins favorable aux performances cognitives. La lumière nous affecte psychologiquement.

En ce qui concerne la luminosité, il a été démontré que les environnements sombres augmentent la créativité [31] et réduisent même l'apport calorique [32], tandis que les environnements lumineux améliorent la vigilance et le bonheur déclaré [33], renforcent la concentration [34], améliorent l'adaptation au travail de nuit [35] et augmentent la conscience de soi du public [36] (Dolan.P, Foy.C, Smith.S, 2016,pp. 3-2)[notre traduction].

Nous sommes stimulés par certaines images et affectés par le désordre : Dolan, Foy et Smith s'appuient sur l'étude sur l'innovation et le bien-être de Dolan et Metcalfe et déclarent que «... les environnements créatifs stimulés par l'art visuel ou les imprimés servent à promouvoir activement la santé et le bien-être. »(Dolan.P, Foy.C, Smith.S, 2016,pp. 3-3)[notre traduction]. De plus, l'utilisation d'un trop grand nombre d'images ou l'effet de désordre peut entraîner des niveaux élevés de distraction. Autre impact des images,«...», Stone et English [42] affirment que la présence d'affiches sur les lieux de travail peut augmenter la charge de travail perçue.»(Dolan.P, Foy.C, Smith.S, 2016,pp. 3-3)[notre traduction]. L'affirmation de Stone et English est due à une constatation de la science comportementale : les individus ont une énergie attentionnelle limitée et les distractions les obligent à changer d'attention et à utiliser leurs ressources attentionnelles limitées.

L'être humain ne s'adapte guère aux meubles et équipements mal conçus. «Certaines adaptations ont été documentées au fil du temps, comme l'utilisation d'équipements de sécurité inconfortables, mais il a également été affirmé que l'adaptation n'est pas toujours possible et qu'une nouvelle conception est nécessaire [45,46].»(Dolan.P, Foy.C, Smith.S, 2016,pp. 3-4)[notre traduction].

L'exposition aux éléments naturels que ce soit des sons, de l'air, de la lumière, des images et des plantes, mais également à travers l'utilisation de meubles d'aspect naturel, nous touche positivement. Par exemple :

... il est maintenant bien établi que les plantes d'intérieur apportent des bénéfices considérables. Outre la réduction du CO2 dans les espaces intérieurs [47], il a été démontré que les plantes augmentent la capacité d'attention [48], absorbent les toxines et réduisent les effets liés au syndrome des bâtiments malsains (SBS), tels que le stress, la fatigue, la toux et les maux de tête [49,50] (Dolan.P, Foy.C, Smith.S, 2016,pp. 4-1)[notre traduction].

Notre comportement est sensible à la présence des couleurs : c'est d'ailleurs pourquoi elles sont précautionneusement utilisées en marketing. La science du comportement nous apprend d'où provient cette sensibilité : «les couleurs peuvent agir comme un puissant apprêt - elles affectent notre comportement à un niveau inconscient [55,56].»(Dolan.P, Foy.C, Smith.S, 2016,pp. 4-2)[notre traduction]. Par exemple, Hill et Barton (Cité dans Dolan.P, Foy.C, Smith.S, 2016) ont mené une étude visant à examiner les résultats de compétitions olympiques de boxe et de lutte de 2004, dans lesquelles les compétiteurs se voient attribuer au hasard des uniformes rouges ou bleus. Ils ont

observé que ceux qui portent des uniformes rouges ont gagné environ deux fois plus souvent que ceux qui portaient des uniformes bleus. Cette étude est appuyé par Mehta et Zhu (Cité dans Dolan.P, Foy.C, Smith.S, 2016) «En outre, dans une série d'expériences portant sur les effets du rouge et du bleu sur le comportement, ... ont constaté que le rouge augmente les performances dans les tâches orientées vers le détail et que le bleu augmente les performances dans les tâches créatives.»(Dolan.P, Foy.C, Smith.S, 2016, pp. 4-2)[notre traduction].

L'impact psychologique de l'espace de travail.

En dehors des impacts liés au choix de conception et de matériaux, on a pu remarquer lors de d'une interview menée auprès d'une manageuse, au sein de la Direction Immobilière Groupe d'une grande entreprise de CAC 40, l'impact qu'a l'espace sur le comportement (cf. annexe n°6) :

L'espace de travail impact les comportements de par la vision que les autres peuvent avoir sur toi.

Du matin jusqu'au soir, le fait d'être en espace ouvert, peut faire qu'inconsciemment le salarié est sous tension car il se sent observé et doit continuellement être sur le qui-vive pour renvoyer une bonne image de lui à l'entreprise. Cela est, je pense, uniquement dû à l'image de soi en société mais c'est un facteur qui fait que l'espace de par sa conception change un comportement. Il y a également les éléments qui composent l'espace de travail, comme des outils dans l'outil : l'enlèvement des poubelles au poste et la mise en place de poubelle de tri préformée, les machines à café sans gobelet, les imprimantes moins nombreuses et à code. Il y a donc l'influence de l'espace, du ressenti personnel qui y est associé et des équipements qui composent cet espace (p 98).

L'espace de travail, un outil de sensibilisation pour des comportements responsables.

De plus, nous avons mené trois interviews d'expertes en aménagement au sujet de l'espace de travail en tant qu'outil de sensibilisation pour introduire des changements de comportements (cf. annexes n°2,3,4, p 85, 90, 94) : La première experte déclare que l'aménagement n'est pas un acteur de la conduite du changement « Pour moi il est support des nouvelles organisations et volontés managériales mais pas acteurs. » (cf. annexe n°3, p 89)

La deuxième et la troisième déclarent que l'aménagement est un acteur de la conduite du changement pour les raisons suivantes recensées ; «l'aménagement change les pratiques et donc conduit indirectement à un changement d'habitude.» (cf. annexe n°4, p 93), «Oui, car c'est un endroit où on passe une grande partie de notre vie et c'est l'endroit où on a la plus grande capacité à s'adapter.» (cf. annexe n°2, p 85).

Concernant l'action que peut susciter la conception d'un espace sur les comportements de ceux qui l'utilisent, la première experte déclare que c'est subjectif, par exemple « lors du passage en espace ouvert ,on voit les comportements ressortir, les personnes continuaient à être exubérantes : parler fort, faire des conférences téléphoniques au poste de travail, les habitudes anciennes perdurent.» Elle déclarait également «il faut une volonté interne à la personne pour que l'aménagement puisse avoir un plus gros impact sur elle. »(cf. annexe n°3, p 89). La seconde, nous confiait que c'est évident mais que c'est difficile à mesurer :

Dans les magasins, tu modifies l'espace et tu vois les comportements, hors dans un bureau c'est une analyse sociale et managériale. Il y a des systèmes qui permettent de voir les comportements,

exemple : traçage de badge, connaissance des endroits de passage, comptage du nombre de personnes par jour dans les pièces via des capteurs de flux... Après il y a les comportements sociaux et ça c'est compliqué à prendre en compte sans enquête interne ouverte aux chercheurs.(cf. annexe n°2, p 85).

La troisième a déclaré que l'on peut voir l'évolution des comportements liés à l'aménagement puisque les choix de conception ont des conséquences sur l'utilisation de l'espace : « (...) moins d'imprimantes avec l'ajout de code pour freiner l'utilisation massive de papier, mise en place des poubelles pré percées pour inciter au tri sélectif, l'ajout d'éviers dans les espaces convivialité pour favoriser la réutilisation de tasses, la mise à disposition de tasses ou de gobelets réutilisables.» (cf. annexe n°6, p 98).

L'avis des salariés sur l'impact de l'espace de travail.

Lors d'une enquête (cf. annexe n°10, p 113) menée auprès de 16 salariés, en poste bureautique, dans une entreprise du CAC 40, nous avons pu constater que 100% des répondants déclarent que l'espace de travail impacte leur état d'esprit et leurs comportements. Concernant leur état d'esprit 81,2% des répondants déclarent qu'il impacte leur productivité, 68,8% leurs humeurs et 62,5% leurs relations sociales. Au sujet de leurs comportements, 81% déclarent qu'il impacte leur façon de travailler, 68,8% déclarent qu'il impacte leur façon d'agir dans l'espace et 50% disent qu'il impacte leur façon d'occuper l'espace.

L'utilisation de l'espace en tant qu'outil dans le champ professionnel.

Actuellement, encore beaucoup d'entreprises n'utilisent pas l'espace de travail en tant qu'outil de transformation des comportements, mais quelques-unes s'y intéressent et conduisent des actions. Mr Singler, lors de notre interview, nous a confié avoir travaillé avec Orange pour s'assurer que l'espace était conçu afin de favoriser certains comportements. Comme par exemple, le fait de privilégier les escaliers aux ascenseurs ou d'adapter sa tenue vestimentaire à la saison pour éviter de mettre en péril une charte de confort thermique respectueuse de l'environnement (cf. annexe n°9, p 109). Mais c'est encore une utilisation minimale. Les entreprises françaises n'ont pas encore conscience, ou ne le privilégient pas assez, de l'importance de l'impact des espaces de travail. Elles délèguent la tâche sans accorder l'importance à cet outil, qui comme nous avons pu le voir, est au service de la conduite aux changements. Nous avons interviewé une directrice de conception (cf. annexe n°8, p 106) qui accompagne les groupes dans leur conception d'espace de travail. Dans notre interview, elle explique qu'elle a des notions des travaux de Dolan, expliqués ci-dessus, et qu'elle les applique machinalement sans expliquer aux clients la dimension comportementale que cela induit, par manque de temps ou d'envie du client. C'est un fait, une carte à jouer que les entreprises ne prennent pas assez en considération car la connaissance interne de ce « pouvoir » pourrait initier des axes stratégiques essentiels de sensibilisation environnementale dans le contexte sociétal et législatif actuel (cf 1.2 mémoire). Comme l'appui Mr Singler - Directeur General de BVA en charge de la BVA Nudge depuis 2013, créateur de NudgeFrance et rédacteur de Green Nudge, lors de notre interview (cf. annexe n°9) :

Je crois fondamentalement que c'est un outil qui est extrêmement sous utilisé dont l'influence est très minoré, alors qu'au cours de notre vie, nous passons 99.117 heures au travail. Soit un total de 11,5 années cumulées, de ce fait, l'espace a forcément un impact important sur nos choix et modes de vie. Les dirigeants sont restés dans l'optique que c'est un lieu fonctionnel ou d'image. Pour reprendre un grand précurseur du Nudge, Can Hoshting "on peut penser l'environnement physique comme un outil à notre disposition pour encourager certains comportements". Quant à lui, Paul Dolan montre que le nom d'une salle à la place de "salle N°1", encourage des comportements différents, par exemple, nommer une salle Andy Warhol, favorise le comportement créatif lors de son utilisation. Ce n'est pas anodin si des grands groupes comme Google investissent beaucoup dans les environnements de travail, ils savent l'impact que cela peut avoir sur les occupants (p 109).

Selon lui, l'environnement de travail pourrait influencer en tant qu'espace, les utilisateurs mais également servir d'outil pour faciliter le passage à l'acte de comportement responsable. L'information ne suffit pas car l'être humain, de par sa nature, fonctionne en immédiat et il a du mal à renoncer à un avantage en court terme au lieu de viser un objectif à long terme. Il en résulte que l'espace de travail impacte de façon certaine les comportements, qu'il soit support ou outil en lui-même de par sa conception, son aménagement ou les éléments qui le composent.

2.2/ L'espace de travail, un outil de sensibilisation environnementale dans un écosystème favorable.

2.2.1 L'espace de travail, un outil de sensibilisation environnemental méconnu ?

L'avis opérationnel d'experts.

Désormais, nous savons que l'environnement a un impact sur notre comportement de manière générale. Il peut donc possiblement être qualifié d'outil. Néanmoins, une question demeure, peut-il être un outil au service de l'environnement dans le cadre tertiaire ?

C'est pourquoi nous avons posé la question à des experts :

L'expert en conduite du changement nous a répondu (cf. annexe n°1) :

Je pense que l'espace peut servir d'outil de sensibilisation environnementale puisqu'il sert déjà en quelque sorte d'outil de communication pour la communication interne des entreprises. Néanmoins, la dimension environnementale induit un changement de comportement, l'espace pourra être un outil s'il est le support d'une culture forte, dans le cas contraire, l'impact ne sera pas celui souhaité (p81).

L'avis de l'expert nous conduit à conclure que l'espace est un levier de sensibilisation. Un levier, si et uniquement s'il est accompagné d'un écosystème favorable. D'après lui, cet écosystème reposerait sur les modes de travail et la culture de l'entreprise. Il déclare également que l'espace a besoin d'être habité par une culture managériale pour être impactant, il a illustré ses propos par l'exemple suivant :

... l'exemple des cités, c'était au début une aubaine, l'eau courante, l'électricité, la génération d'après n'avait pas cette vision de nouveauté et de chance, ils ont alors dégradé les lieux. Cela montre que si

l'espace n'est pas occupé par une culture, il ne va pas être occupé comme on le souhaiterait (cf. annexe n°1, p81).

L'aménagement est directement relié à la culture de l'entreprise et à sa vision stratégique, il peut alors être un outil si la culture est favorable au respect de l'environnement, selon l'expert, car cela va provoquer un effet boule de neige : «Si la culture est favorable au respect de l'environnement, le bâtiment va l'être, le management va l'être, l'entreprise va attirer des profils qui ont ses valeurs là, donc tout est lié».

Enfin il termine sur la nécessité de ne pas dégrader les besoins pour introduire la conduite de changement liée à l'environnement : « Le côté vertueux ne doit pas se substituer à un autre besoin, les salariés doivent en tirer un bénéfice. »(cf. annexe n°1, p81). Cela révèle l'aspect stratégique qui doit être mis en place pour une conduite de changement réussie : le cadrage de l'attente et de l'objectif.

Nous avons également eu le retour de deux expertes aménagements et une directrice de conception sur le sujet :

Oui et non, cela dépend des personnes. De mon expérience, j'ai pu voir différents changements, notamment le passage en espace ouvert et c'est là que l'on voit les comportements ressortir : les personnes continuaient d'être exubérantes, de parler fort, de faire des conférences téléphoniques au poste de travail, les anciennes habitudes perdurent mais pour d'autres, l'adaptation se faisait de manière progressive et naturelle comme s'ils adaptaient pour coller au " moule " du monde du travail. Je pense que, dans cet exemple, les comportements ont changé de par la volonté interne de certains, de part l'inclusion sociale qu'induit une entreprise pour d'autres et par obligation hiérarchique pour les plus réticents. C'est pourquoi je pense que l'espace pourrait sensibiliser à l'environnement mais son degré d'impact sera difficilement mesurable puisqu'il dépendra de l'intérêt et de la volonté de chaque personne (cf. annexe n°3, p 89).

«Je crois que l'on peut faire de l'espace de travail un lieu pédagogique, pour acculturer les salariés d'une entreprise à l'environnement et à terme qu'ils emportent cette valeur dans leur foyer. Par exemple, côté aménagement, nous pourrions nous servir des matériaux et du mobilier, que côtoient continuellement les salariés, pour sensibiliser et intéresser à notre domaine : expliquer comment sont fait nos matériaux/mobiliers, d'où ils proviennent, comment choisissons nous nos fournisseurs et en quoi nos choix réduisent notre impact sociétal.» (cf. annexe n°4, p 93).

(cf. annexe n°8, p 106) « (...) Les outils que l'on va mettre à disposition vont faire que l'occupant n'aura plus le choix il sera donc inconsciemment conditionné à des pratiques plus respectueuses. En quelque sorte, nous façonnons de façon plus ou moins consciente l'occupant. Exemple : la suppression de l'imprimante individuelle, désormais il y a une imprimante pour trente personnes. Également l'utilisation de poubelles préformées, l'occupant est obligé de proposer la bonne forme pour pouvoir utiliser l'objet en lui-même. ».

L'avis des occupants.

Nous avons également interrogé les occupants de ces espaces, à travers deux enquêtes menées auprès de 31 salariés, à des postes bureautiques, dont 16 dans des entreprises du CAC 40 (cf. annexe n°10, p 113) et 15 dans des PME ou ETI (cf. annexe n°11, p 163) :

81,2% des répondants du CAC 40 ont déclaré être sensibles à l'environnement dans leur vie professionnelle et personnelle contre 60% pour les PME/ETI et 6,2% estiment être sensibles uniquement dans le cadre professionnel contre 0% dans les PME/ETI. Dans les entreprises du CAC 40, 6,2% se déclarent sensibles à l'environnement uniquement dans le cadre personnel contre 20% dans les PME/ETI. Enfin, 20% des PME/ETI se déclarent ne pas être sensibles à cette valeur contre seulement 6,2% pour les entreprises du CAC 40.

Concernant l'espace de l'espace de travail, la totalité des répondants du CAC 40 ont déclaré que selon eux, ils pouvaient être un acteur de comportement responsable contre 80% des répondants de PME/ETI. Concernant le mobilier, 75% des répondants du CAC 40 ont déclaré que mettre en avant l'utilisation de mobilier réutilisé/recyclé pourrait être un moyen de sensibiliser davantage à l'environnement et 53,3% des répondants de PME/ETI partagent cet avis. Néanmoins 25% du CAC 40 et 46,7% des PME/ETI ne sont pas de cet avis sur le mobilier. Et 20% des PME/ETI n'ont pas donné leur avis sur la question.

Un retour d'enquête peu attendu puisque dans l'esprit collectif, les plus petites structures, généralement plus récentes, ont une image plus verte puisqu'elles sont nées dans un contexte sociétal plus sensible à la dimension verte. Cependant, notre enquête démontre que les grandes entreprises sont plus avancées sur la sensibilisation des salariés et que ces derniers sont plus ouverts aux solutions nouvelles, comme la réutilisation du mobilier ou l'espace de travail en tant qu'outil de sensibilisation. Un constat qui est surprenant puisque la taille des plus petites entreprises est plus favorable à des changements rapides. Cependant, la frustration qui peut être présente dans un grand groupe lié au manque de changement, pourrait être un facteur favorable à l'ouverture des salariés et à l'accueil du changement. Une frustration que l'on a pu percevoir lors d'un échange avec une cheffe de projet immobilier d'une entreprise du CAC 40 :

Être dans un grand groupe, c'est la contrainte d'être dans une grosse machine lourde à déplacer. Par exemple, sur nos projets de réhabilitation d'espace de travail, nous avons une grosse problématique liée à la gestion du mobilier. Nous manquons de visibilité, nous n'avons pas de processus clairement établi pour le gérer, aucun magasinier pour gérer les flux et à chaque projet nous réinventons le traitement de cette problématique. Une réinvention qui nous prend des heures. C'est une problématique connue, des solutions possibles sont également connues mais pourtant rien ne bouge. C'est alors fatiguant que l'organisation de l'entreprise pèse sur les salariés (S.Bourget, communication personnelle, 07/21).

Un manque de transparence sur les choix responsables.

A travers ses retours de questionnement, on acte que l'espace de travail est un outil. Un outil de communication interne dans un premier temps (cf. annexe n°4, p 93), ainsi qu'un outil d'impact psychosocial (D.A & J.M.P, 2016) et comportemental connu (Calvar-Madec.I, Ohl.F,Tribou.G, 2012 ; Singler.E, 2021) . Il existe actuellement des choix stratégiques responsables (mobilier, fournisseurs,

matériaux, surface, ...) « cachés » aux occupants qui pourraient pourtant à terme être incorporés à la culture d'entreprise et la pérenniser. La dimension pédagogique explicite est à explorer. L'axe environnemental qu'elle prend par choix ou par obligation (cf. 1.1/ La conduite du changement en entreprises). Prenons l'exemple des moquettes Balsan : cette marque française dotée d'un savoir-faire en teinture, fabrique des revêtements de sols dans les espaces bureautiques et fournit de nombreuses entreprises présentes dans l'hexagone. Elle a basé tout son écosystème de fabrication sur la réduction de son impact :

Nous répondons à un objectif zéro déchet atteint en 2013, nous avons un partenariat actif avec l'ONF (L'Office national des forêts) et la mise en place d'un système de management de l'environnement. Nous pratiquons une politique de zéro enfouissement via un partenariat avec des agriculteurs locaux leur permettant de transformer une partie de leurs déchets en engrais pour cultiver les champs français et d'un partenariat avec une association qui dépose et recycle les anciennes moquettes du chantier sur lequel nous intervenons... Nos moquettes sont conçues à partir d'une démarche innovante de recyclage des filets de pêches en fils polyamides, utilisés pour les velours de moquette. Alliant réduction de notre impact sur l'environnement et amélioration de la performance, nous avons créé la sous-couche feutre Sonic Confort, elle aussi, majoritairement composée d'éléments recyclés. En plus de cela, nous disposons également d'une station d'épuration des eaux intégrée et notre qualité d'air est surveillée naturellement par des ruches implantées sur le site de production de l'usine, ainsi nous sommes directement alarmés par la non présence des pollinisateurs en cas de pollution anormale de l'usine (C.Gallais, communication personnelle, 22/07/21).

Pourtant actuellement des milliers de salariés marchent sur ses moquettes de la même façon que sur une moquette polluante car ils n'ont pas l'accès à ces informations, l'espace actuel des entreprises ne valorisent pas leurs choix responsables.

Autre exemple, plus transparent, de TerraCycle aux Etats-Unis qui se veut être un miroir de sa propre activité, (Utopies, 2015) « ... la grande majorité des espaces est ainsi meublée et décorée à partir de déchets upcyclés. Bureaux construits à partir de vieilles portes en bois ou en pistes de bowling, cloisons en vieux vinyles ou en bouteilles, logo avec des gourdes de jus de fruit upcyclées... tout y est réutilisé »(pp. 10-6), ce qui permet finalement à l'entreprise de sensibiliser via son espace de travail, de réduire son impact environnemental et ses coûts d'aménagement.

Les éléments digitaux un appui dans l'espace.

Il existe également des choix digitaux qui font partie intégrante d'une stratégie de sensibilisation, par exemple (Utopies, 2015) : « Schneider Electric associe tous les usagers du HIVE (Hall de l'Innovation et Vitrine de l'Énergie) à la maîtrise des consommations du bâtiment en combinant systèmes innovants (outils d'adaptation et de pilotage des systèmes de consommations, possibilité de réglage individuel de la lumière et de la température...) et communication auprès des visiteurs et des collaborateurs via l'outil HIVE Energy Display, véritable tableau de bord permettant à chacun de détailler la consommation énergétique du bâtiment par zone de travail (voire par poste), par type d'énergie et par laps de temps (visibilité sur le mois, la semaine...)» (pp.10-8). Cependant, il faut noter que l'outil, qu'est le digital dans cette transformation environnementale, va devoir s'adapter car actuellement la digitalisation des bâtiments limite de plus en plus l'impact de l'occupant dans son

bâtiment. Bien qu'il ait quand même une marge de manœuvre qui lui permet d'agir à hauteur de 10% sur les consommations de son bâtiment (David, cité dans Boughriet, 2020). Le digital pourra alors, en complément et de façon détournée, agir sur l'impact environnemental de l'entreprise en contribuant à la sensibilisation environnementale des salariés dans les espaces de travail.

Toutefois, on comprend néanmoins que la dimension environnementale n'est pas encore associée à l'outil qu'est l'espace de travail, ou très peu (cf concours cube), bien qu'un potentiel environnemental lui soit reconnu. Un potentiel qui serait alors exploitable s'il était accompagné d'un écosystème favorable (Fischer, 1998) « l'espace est un langage qui informe ..., à travers les valeurs attribuées aux lieux dans lesquels les activités sont effectuées. » (pp. 478-4).

L'impact du facteur humain.

De plus, nous sommes désormais conscients de l'impact comportemental lié à notre environnement de travail, il faut savoir que le type d'aménagement donné dans un groupe peut faciliter ou empêcher une identification. Fischer (1998) explique que « Le fait de personnaliser notre lieu de travail peut également informer les autres sur nos goûts, nos préférences, nos opinions et nos habitudes (Sundstrom, 1986, p. 109) » (pp. 487-2). C'est un fait intéressant puisque l'entreprise Orange s'en est servi récemment pour réduire son impact environnemental, parc et humain, à travers des ambassadeurs lors d'un concours, le concours CUBE. En 2014, l'IFPEB (Institut Français pour la performance du bâtiment) et le ministère de la Transition écologique, ont lancé le concours Cube qui a pour but de récompenser les bâtiments tertiaires (bureaux, bâtiments semi-industriels, publics, d'enseignement, commerces, etc.) qui ont réalisé le maximum d'économies d'énergie, sans travaux lourds, pendant un an. Les consommations des trois années antérieures des participants sont récoltées et l'institut calcule les économies d'énergie atteintes et la baisse des émissions carbone depuis le début du concours et donc des actions des entreprises.

Orange a remporté la saison 2020 de Cube avec le bâtiment situé dans le 15ème arrondissement de Paris, ils ont réduit de 57,4 % leur consommation d'énergie et de 69,7 % leurs émissions carbone en un an. « Ils ont rempli en un an, et même dépassé l'objectif fixé par le décret tertiaire de réduire la consommation d'énergie finale de 40 % d'ici 2030. » déclare Rachida Boughriet, rédactrice spécialisée en environnement (Boughriet, 2020, paragraphe 3).

Le meneur de cette opération a déclaré (Boughriet, 2020) « (...) 35 % à 45 % des gains énergétiques ont été réalisés par les actions techniques. Le reste, soit 10 % des économies d'énergies, ont été atteint grâce à l'acceptation de la charte de confort thermique ainsi qu'aux éco-gestes pré requis via notre communication directement dans les espaces de travail et à l'influence de nos ambassadeurs » (paragraphe 8). De plus, notre interview menée auprès d'une responsable de programme (cf. annexe n°7, p 102) en charge de CUBE, nous a appris le nombre moyen d'économies d'énergie réalisées chaque année par les entreprises tertiaires : « L'an passé en 2019, la moyenne était de -12,4% avec un top 20 au-dessus des -24%. Et en 2020, le top 20 a été au-dessus des -30%. ». De plus, « Les 10 à 15 % premiers pourcentages d'économie d'énergie sont dus à la sensibilisation des équipes par une action humaine et des usages. »

On constate donc ici que l'occupant a un rôle à jouer dans la transition écologique des entreprises et qu'appuyer par son espace de travail et sa hiérarchie il peut mener, influencer et pérenniser des actions environnementales en rayonnant à travers l'outil qu'est l'espace de travail, que se soit en tant que support ou bien en tant qu'environnement reflétant des valeurs environnementales.

Dorénavant, nous avons connaissance de l'influence que peuvent avoir les personnes se trouvant dans un espace de travail. On qualifie donc l'occupant d'acteur, de l'écosystème qui permet à l'espace de travail d'être un outil de sensibilisation. Un acteur de par l'influence qu'il peut exercer, via son comportement dans l'espace de travail : si une personne est personnellement sensible à l'environnement, elle peut porter le sujet auprès des collaborateurs et le diffuser par ses actions et ses discours au sein de son espace de travail. De plus, si l'occupant en a le droit, il peut sensibiliser autrui en personnalisant cet espace. Son espace reflètera ses convictions et peut être amené à devenir un moyen d'acculturer autrui à l'environnement ou d'initier des discussions sur le sujet et ainsi sensibiliser. Il pourrait donc être intéressant pour une entreprise d'intégrer dans son management, une politique explicite d'influence des comportements (via l'espace de travail) à visée environnementale sachant que l'équipe managériale est tout aussi actrice de cet écosystème (cf partie 2.2.2).

Désormais qualifié d'outil de transformation des comportements à potentiel de sensibilisation massif, l'espace de travail a comme tout outil, une portée qui dépend de ce qui lui permet d'exister. Il naît d'abord d'une volonté hiérarchique suite à des directives stratégiques, il est ensuite pensé selon une culture d'entreprise puisque comme expliqué en 2.1.1 (cf. *l'espace de travail, un outil stratégique pour les entreprises* ?) Il est ensuite façonné par des experts qui effectuent des choix d'aménagement, de décoration et d'équipements qui composent l'espace : matériaux, outils digitaux, objets, mobiliers,..., Ces choix découlent directement des budgets et de la stratégie ainsi que de la culture d'entreprise portée en interne. Ces espaces sont ensuite soumis aux occupants qui doivent se l'approprier et adapter leur comportement. Avec l'aide d'une communication groupe, appuyée par une portée managériale, l'espace est ensuite un orchestre d'habitudes salariales pérennisées par les outils qui le composent et l'aide à vivre et à perdurer en tant qu'outil. Comme nous l'a confirmé l'expert en conduite du changement lors de notre interview :

L'espace de travail de part son aménagement peut aider à accroître la sensibilité environnementale de l'occupant et à réduire son impact mais il faudra alors une explication claire sur l'espace pour une compréhension simple de l'action L'espace pourra être un outil s'il est le support d'une culture forte, porté par le management et mené par un moyen de communication intelligemment pensé, directement dans l'espace, pour faire de l'espace en lui-même un support de valeur interne auprès des occupants. Dans le cas contraire, l'impact ne sera pas celui souhaité ou du moins pas pérenne(cf. annexe n°1, p81).

La dépendance à un écosystème.

L'impact de l'espace de travail en tant qu'outil environnemental associé à la transformation des comportements, dépend de ces six maillons internes : la culture d'entreprise, la conduite du

changement, le management, la communication, les éléments composant l'espace de travail, et le recrutement. Nous les qualifierons donc dorénavant « d'écosystème » nécessaire au fonctionnement de notre outil.

Cet écosystème est un engrenage déjà en place dans les entreprises, ce qui est un avantage pour la mise en place de son potentiel de sensibilisation environnementale puisque qu'une mise en application viendrait se superposer au système existant. Exploiter ce potentiel pourrait également permettre à l'entreprise de réduire ses consommations énergétiques et donc ses charges (cf. exemple cube réduction impact occupant), ce serait également un moyen stratégique de rayonner les valeurs environnementales portées ou soumises par les réglementations. Cet outil permettrait également à l'entreprise de devenir un moyen de sensibilisation de masse qui dans un premier temps convertirait des générations plus anciennes ou des populations moins acculturées à la dimension environnementale mais cela attirerait également les talents de demain plus sensibles à cette valeur. En plus de cela, l'outil permettrait à l'entreprise de prendre un tournant stratégique quant aux engagements bas carbone, puisque sensibiliser autrui est une des tâches de la voie émissions zéro et la mettrait en conformité avec la législation actuelle

Les limites de l'outil.

En terme de limite, l'outil ne pouvant exister sans son écosystème, il faudra bien sûr un écosystème favorable à son développement. Par exemple, nous avons demandé suite à nos interviews pourquoi est-il difficile d'agir et de transformer l'espace de travail en outil de sensibilisation alors que les experts en charge de concevoir et gérer l'espace nous ont donné plein d'idées et de possibilités pour le faire ? Et bien les experts interrogés, travaillant pour une grande entreprise française, nous ont confiés que l'organisation hiérarchique de l'entreprise ne leur permettait pas de rendre l'espace de travail comme outil de sensibilisation. Les personnes occupant ces postes et ayant donc la main sur l'espace et la communication, sont soit insensibles à cette dimension, soit découragées par des processus lourds, longs et des strats hiérarchiques diverses. Dans les deux cas, elles ne font plus évoluer leurs missions ce qui ne permet pas à l'espace de travail de devenir un outil de sensibilisation environnemental. Ici le changement est difficile car la culture d'entreprise et son organisation hiérarchique ne permettent pas d'être agile sur ce point. Et chacun des maillons qui composent l'écosystème de l'espace de travail pourra être un frein ou un avantage à son utilisation en tant qu'outil, puisqu'il en dépend. Il y a également la performance de l'outil qui aura des limites en termes de mesurabilité : en effet, on pourra mesurer les réductions de consommation liées aux bâtiments grâce à l'acculturation des occupants. Cependant mesurer l'impact extérieur qu'aura eu l'influence de la politique de l'entreprise sur les choix de consommation des salariés dans leur vie personnelle n'est pas mesurable car elle relève de l'intime.

Il y a donc un facteur humain important qui joue sur l'efficacité stratégique de l'outil, les salariés qui l'occupent. Une fois convaincus par l'importance des enjeux liés à l'environnement, ils sont des vecteurs efficaces pour faciliter la mise en œuvre d'opérations concrètes et adaptées sur les sites et à l'échelle de l'entreprise. Ils favorisent également la prise de nouvelles initiatives et participent à la

transmission des messages, en interne comme en externe, sur l'engagement de leur entreprise en faveur de la préservation de l'environnement. Ainsi, la sensibilisation et la mobilisation des collaborateurs constituent une étape indispensable pour passer à l'action, notre outil serait donc un support qui faciliterait le passage à l'action en rendant l'occupant acteur et engagé.

Aujourd'hui, il n'existe pas d'articles sur l'espace de travail en tant qu'outil de sensibilisation environnementale. Mais les articles et interview cités ci-dessus témoignent du potentiel d'impact qu'à le sujet "environnement" en général. Quant à l'environnement de travail, il pourrait devenir un des outils majeurs de sensibilisation environnementale et devenir à l'aide de politiques d'entreprises engagées, communicantes et innovantes un outil nécessaire pour la conduite des changements des comportements collectifs et individuels.

C'est pourquoi, nous ne qualifierons pas l'espace de travail comme un outil de sensibilisation méconnu mais plutôt comme un outil sous estimé et sous exploité par les entreprises qui ont pour l'instant décidé d'ignorer ce potentiel pour des raisons stratégiques plus attractives économiquement parlant. Mais est-ce le bon choix à terme ?

Dans la partie suivante, nous allons nous focaliser sur l'écosystème favorable nécessaire à l'espace de travail en tant qu'outil.

2.2.2. La culture d'entreprise, porteuse d'un écosystème favorable ?

Le rôle de la culture d'entreprise.

Tout d'abord, il faut savoir que la culture d'entreprise est rattachée à l'organisation de cette dernière comme l'indiquent Allaire et Firsiritou (1993) (cité Tamzini, 2016, pp. 3-2) «qui définit [sic] l'organisation comme étant une entité à trois composants inter reliés et en étroite coordination à savoir : la culture, la structure et le comportement des individus.»(Tamzini, 2016, pp. 3-2).

Ici nous définirons la culture de la manière suivante :

La culture représente les " règles non écrites " définissant le fonctionnement réel de l'organisation : elle est la manifestation des valeurs, des croyances et des suppositions implicites partagées qui influencent la manière dont le travail s'effectue, et dont les employés interagissent et réagissent aux évolutions du marché »(Richard, 2017, paragraphe 4).

Elle « ... est un état d'esprit, des suppositions et des comportements qui engendrent le résultat d'une entreprise. »(Richard, 2017).

Toutes entreprises possèdent une culture d'entreprise puisqu'elle est en quelque sorte l'ADN rattachée à sa marque et elle définit une part de son image marketing. «Toute organisation possède une personnalité caractérisée par des traits et des valeurs nommées culture organisationnelle. Cette dernière définit en grande partie la manière avec laquelle ses membres doivent se comporter. Il s'agit des normes, des valeurs ainsi que des méthodes de travail. La culture influence les comportements des individus quant à la façon dont ils planifient, dirigent et contrôlent.»(Tamzini, 2016, pp. 4-3).

Au cœur du fonctionnement corporate, la culture impacte également la stratégie de l'entreprise, puisqu'elles doivent à elles deux être cohérentes. « ... , la culture va au-delà des simples valeurs et coutumes de l'organisation puisqu'elle a un impact souvent considérable sur les décisions, les

attitudes et les comportements des membres d'une entreprise » d'après Greetz (cité dans Tamzini, 2016, pp. 4-4)

Selon Mercier (2016), la culture remplit plusieurs fonctions :

- elle délimite les frontières de l'entreprise, c'est-à-dire qu'elle crée une distinction entre une organisation et les autres ;
- elle permet de transmettre une certaine identité à ses membres, ce qui facilite la notion d'implication à quelque chose de plus large que la recherche de l'intérêt personnel. Elle peut donc contribuer à augmenter la stabilité du système social ;
- elle est un mécanisme de contrôle qui permet de guider et de façonner les attitudes et les comportements des salariés. (pp. 36-3)

Deal et Kennedy [1982] (cité dans Mercier, 2016) prétendent qu'une forte culture organisationnelle comprend cinq éléments : «une philosophie largement partagée ; la vision du personnel comme ressource fondamentale ; des leaders et des héros charismatiques ; des rites et des cérémonies ; des attentes claires à propos de la direction de l'organisation. Quand ces caractères sont présents, la culture joue un rôle décisif dans le fonctionnement de l'organisation. Elle se traduit chez ses membres par un fort sentiment d'appartenance et une affirmation de leur identité propre par opposition aux autres organisations.» (pp. 37-2)

Il faut comprendre que «la culture est à la fois omniprésente et invisible. Elle opère discrètement, en toile de fond, et dirige la pensée, la prise de décision et le comportement effectif des employés.» (Richard, 2017, paragraphe 4). Ce cadre culturel permet à l'entreprise de s'organiser afin de répondre aussi bien aux opportunités qu'aux menaces de son environnement ainsi qu'à ses besoins internes : «... par exemple la motivation des employés, l'encouragement des comportements adaptés et l'alignement avec la stratégie et la structure de l'entreprise.» (Richard, 2017, paragraphe 15).

L'impact de la culture en entreprise.

En globalité, la culture influence tous les maillons d'une entreprise. Cependant, ici, nous parlerons uniquement des paramètres qui nous intéressent dans le cadre du mémoire, soit l'espace de travail tout en abordant la communication, le management et le facteur humain que représente les salariés.

La culture étant rattachée à l'organisation fonctionnelle de l'entreprise, elle influence forcément sa communication. Comme l'a déclaré We Advocacy (2019), «La communication interne au service de la culture d'entreprise vise à mettre en exergue le lien entre les objectifs et les missions individuelles avec les objectifs globaux de l'entreprise. La communication interne doit permettre à chaque collaborateur de trouver du sens dans son emploi, de la motivation, de comprendre que quel que soit son niveau hiérarchique, il est un acteur de la réussite de l'entreprise». On peut également voir l'influence de la culture sur la communication interne par sa forme : discours, tons, design, charte graphique,...

La communication interne vise donc à développer et pérenniser la culture d'entreprise en faisant en sorte que chaque salarié s'approprié les objectifs de l'entreprise comme les siens (We advocacy, 2019).

L'influence de la culture est également présente dans tous les facteurs humains de l'entreprise. De par leur statut hiérarchique, «... ce sont le PDG et les hauts dirigeants qui influencent majoritairement la culture, par le biais de ce qu'ils mettent en avant et de l'exemple qu'ils donnent.» (Richard, 2017, paragraphe 16). Il est le reflet des valeurs de l'entreprise de par " Son style, la manière dont il ou elle se comporte et communique, ce qu'il ou elle souligne dans ses discours et lors des réunions, les cadres qu'il ou elle valorise et promeut : tous ces aspects envoient un certain message au reste des employés.» (Richard, 2017, paragraphe 17), il est donc quelque part le porteur de la culture d'entreprise en interne mais également en externe. De plus, nos deux enquêtes, menées auprès de 31 salariés, à des postes bureautiques, dont 16 dans des entreprises du CAC 40 et 15 dans des PME ou ETI (cf. annexe 11, p163) dans laquelle 100% des répondants aux deux enquêtes ont noté sur 10/10 l'influence d'un manager sur l'engagement environnemental d'une entreprise. Et 42,9% des PME/ETI et 30,8% des répondants du CAC 40 déclarent que leur management les poussait à avoir une réflexion environnementale dans leurs missions.

C'est pourquoi, «La façon dont une entreprise identifie, promeut et développe les futurs dirigeants en dit long sur la culture que l'équipe de direction essaie de construire.» (Richard, 2017, paragraphe 18). Néanmoins, bien qu'ils influencent la culture, les leaders sont aussi influencés par elle. C'est pourquoi lors des recrutements, il est important «de comprendre en quoi les candidats aux postes de hauts dirigeants s'alignent avec la culture actuelle ou idéale. La clarification de la culture permet de recruter les personnes les plus adaptées, de s'assurer de leur intégration lorsque la culture en vigueur est une force, ou encore d'aider à sélectionner de nouveaux leaders qui seront facteurs de changement lorsque celle-ci a besoin d'évoluer.» (Richard, 2017, paragraphe 20).

Cependant, la culture ayant un rôle identitaire pour l'entreprise, elle «... perdure et, une fois établie, elle peut être difficile à changer» (Richard, 2017, paragraphe 7). En effet, comme l'appui Mercier (2016), «Une forte culture signifie un fort contraste entre ce que la culture « sait faire » ou « permet de faire », et ce qu'elle « ne sait pas faire » ou « interdit de faire ». Cela l'expose à certaines impasses :

- l'aveuglement, résultant d'un système de perception trop strict qui canalise trop étroitement l'attention et interdit le développement de vues non conformistes ;
- la répétition obstinée de comportements dont la pertinence n'est pas réexaminée ;
- la rigidité face aux changements majeurs affectant les éléments fondamentaux de la culture.» (pp. 38-2)

C'est là tout le challenge des entreprises, qui doivent ouvrir leur culture au changement si elles veulent perdurer. Comme l'explique Richard (2017), «Les cultures encourageant le changement

tendent à valoriser l'innovation, l'ouverture et la vision à long terme. Celles favorisant la stabilité tendent à suivre les règles, à mettre en place des structures de contrôle et à privilégier la hiérarchie.» (paragraphe 11).

En cas d'évolution ou de changement, les entreprises peuvent s'appuyer sur leurs ressources humaines, en recrutant des dirigeants ayant les compétences de catalyser le changement. (Richard, 2017). L'importance de ces recrutements est de «disposer des capacités d'influence permettant d'illustrer les compétences désirées et de faire évoluer les autres personnes de l'organisation.» (Richard, 2017, paragraphe 21).

Les salariés sont également influencés par la culture, « ... elle peut encourager l'innovation, la croissance, la domination du marché, les comportements éthiques et À l'inverse, une culture malsaine ou mal alignée peut éroder la performance, diminuer la satisfaction et la fidélisation ... et démotiver les employés.» (Richard, 2017, paragraphe 22). Un fait appuyé par nos deux enquêtes (cf. annexes n°10 et 11, p 113 et 163) dans laquelle 80% des répondants de PME/ETI et 100% des répondants du CAC 40 déclarent que la culture de l'entreprise peut amener à sensibiliser ses collaborateurs sur leur consommation personnelle. Et également appuyé par Mercier (2016) qui déclare «Qu'elle soit forte ou faible, la culture a une profonde influence sur les salariés.» (pp. 35-3).

L'impact des salariés sur la culture d'entreprise.

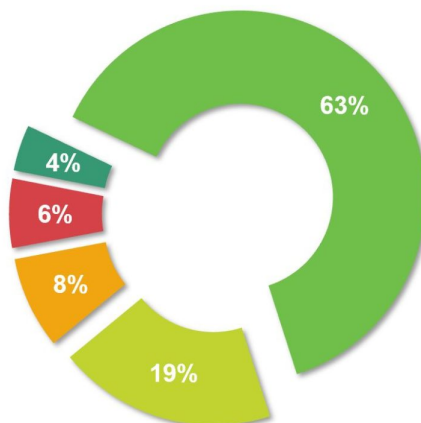
Mais ils peuvent également avoir un impact sur elle, comme le démontre les retours de nos enquêtes (cf. annexes n°10 et 11, p 113 et 163), 46,7% des répondants PME/ETI et 68,8% des répondants du CAC 40, ont le sentiment d'essayer d'introduire des pratiques plus respectueuses de l'environnement au quotidien dans leur travail.

Cet impact qu'ont les salariés sur la culture est également appuyé par l'étude d'Opinion, réalisée par Harris Interactive pour l'ADEME et A4MT. C'est une enquête menée à partir d'un échantillon représentatif de 1012 salariés français, du 28 août au 14 septembre 2020 en ligne. Elle a été construite selon la méthode des quotas sur la base des critères suivants : sexe, âge, csp, région, secteur d'activité et taille de l'entreprise.

L'étude est la première à quantifier le phénomène des " transféreurs ", «un concept inventé par les sociologues Gaëtan Brisepierre et Anne Desrues en 2018 pour désigner ces salariés qui se mobilisent pour " transférer " ou diffuser leurs pratiques en faveur de l'environnement de la maison au bureau (ou vice-versa)». Ces transféreurs influencent alors la culture des entreprises, puisque de part leurs comportements au sein de l'entreprise, ils sont porteurs d'une valeur environnementale qu'il essayent de diffuser (paragraphe 2).

D'après l'enquête, «Le transfert est un phénomène de société qui concerne déjà presque tous les salariés mais à des degrés divers.» (Harris Interactive, 2020)

Il existe plusieurs niveaux de transféreurs comme l'explique le schéma ci-dessous :



source : ADEME 2020

86% des salariés interrogés peuvent être considérés comme des “transféreurs”, car ils «**disent importer leurs pratiques écologiques de la maison au bureau**»(ADEME, 2020, paragraphe 1) . «Mais seuls 4% sont des transféreurs avancés, quand 63% peuvent être considérés comme des transféreurs intermédiaires et 19% des transféreurs débutants 1.» (Harris Interactive, 2020)

L'étude révèle que «**46% ont déjà cherché à convaincre des collègues d'adopter ces pratiques, plus d'un transféreur sur deux dit n'avoir reçu aucun soutien dans la mise en place de ces pratiques.**» Ces pratiques sont : la réduction des déchets bureautiques (moins de papier, de plastique, plus de tri), les économies d'énergie (lumière, chauffage), l'impact environnemental du numérique (utilisation des écrans, des ordinateurs, des mails, transferts de documents, images etc.) (ADEME,2020). Actuellement, «la majorité des salariés indique adopter des gestes en faveur de l'environnement davantage à leur domicile que sur leur lieu [sic] travail (55%). 36% indiquent faire autant au sein des deux espaces quand 6% font plus de gestes au travail que chez eux.». De plus, «81% des répondants indiquent avoir déjà transféré un comportement en faveur de l'environnement de leur domicile vers leur lieu de travail». On remarque alors que les transferts sont majoritairement du domicile vers le lieu de travail, ce qui est étonnant car si on compare l'influence d'un acteur de l'entreprise à l'influence de l'entreprise elle-même, ça devrait normalement être l'inverse. On peut donc se demander si les entreprises négligent l'incorporation de la dimension environnementale à leur culture.

L'enquête révèle également que l'influence des transferts dépend des entreprises : la taille de l'organisation, le secteur d'activité ou encore l'engagement de l'entreprise dans une politique environnementale. Ce degré d'influence est directement relié à la culture de l'entreprise et à son ouverture au changement. Actuellement, l'ADEME (2020), expose une problématique : le nombre d'entreprises qui ont une culture ouverte reste trop faible. De ce fait, l'ADEME dénonce le manque d'implication environnementale de la hiérarchie, des responsables et des fonctions clés qui, normalement ont un rôle d'écoute et d'accompagnement des idées et des besoins des salariés. Ces acteurs, par conviction personnelle ou structurés par une culture d'entreprise forte, bloquent l'évolution culturelle liée à l'environnement.

Néanmoins, «56% déclare [*sic*] avoir transféré un comportement du lieu de travail vers le domicile.» Ce qui démontre l'importance et le rôle sociétal qu'à et que peut exercer l'entreprise sur la dimension environnementale. Autant par sa culture ouverte qui permettrait la naissance de comportements nouveaux et de leadership environnemental comme les transferts par exemple, que par son espace de travail, reflet de sa culture ouverte. Il peut être un lieu de diffusion pour les transferts mais également un outil de sensibilisation environnementale au plus proche des occupants (cf 2.2.1). Il faut savoir, qu'une culture ouverte permet ainsi aux salariés d'avoir «..., ... le sens de la nécessité du changement ainsi que la bonne communication. Ils doivent saisir la réalité personnelle et comprendre leurs rôles et contributions dans la valorisation de l'organisation, selon Vakola et al, 2007 (Cité dans Tamzini, 2016).».

La relation espace de travail et culture d'entreprise.

La culture impacte également l'espace de travail. En effet, la vie bureautique était anciennement pensée pour un modèle instrumental (cf. 1.1.1). Les espaces bureautiques étaient traditionnellement organisés en trois unités : celle du lieu, du temps et de l'action. Comme l'explique Arche Design :

On travaillait classiquement toujours dans un même lieu, les tâches de travail étaient prédéfinies et cadrées et enfin le déroulement se situait dans une unité d'action unique (parfois différenciés par métier, production, bureau...). Aujourd'hui l'aménageur de bureau se doit d'intégrer ces nouvelles cultures tant au niveau des espaces, que dans leurs organisations mais aussi dans leurs philosophies et ainsi créer de nouveaux designs (2017, paragraphe 1).

La digitalisation et la mondialisation ont d'abord bousculé les entreprises, elles ont dû rapidement s'adapter et adapter leur mode de fonctionnement organisationnel. Depuis quelques années maintenant, l'arrivée des millenials sur le marché du travail a demandé aux entreprises de s'adapter. Elles ont dû modifier leur culture pour répondre aux attentes de cette génération mais également aux nouveaux modes de travail associés : participatif, collaboratif et transverse. L'espace étant le reflet de la l'organisation de l'entreprise et donc de sa culture (selon Tamzini, 2016) (cf.2.1.1), les open space, le flex office ainsi que les bureaux nomades se sont multipliés. Ils répondent à cette génération mais également à une tendance des modes de travail, ainsi qu'au développement du télétravail et pour s'inscrire dans une logique économique de réduction des surfaces. On est donc conscient que la culture impacte les espaces de travail (cf.2.1.1).

De manière générale, «La culture n'est pas un état, elle évolue en permanence parce qu'elle constitue un processus d'apprentissage continu de l'organisation qui se construit au fur et à mesure des réactions de l'entreprise face aux situations nouvelles qu'elle rencontre.» (Mercier, 2016,pp. 37-4), d'où l'importance pour les entreprises actuelles d'adopter cette méthode vu le contexte environnemental tendu auquel elles doivent faire face.

La culture peut donc être un frein comme un avantage dans l'adoption de comportement responsable, selon si elle est ouverte au changement ou non. Aujourd'hui on peut conclure qu'elle est enfermée dans des processus établis puisque l'adoption d'une culture ouverte est un challenge pour les entreprises. Notamment les grands groupes, puisque de part leur ancienneté, ils ont de fortes valeurs

culturelles implantées. Néanmoins, ils sont la cible principale des restructurations législatives répondant à une politique environnementale nationale. Les entreprises vont donc rapidement devoir adopter un autre modèle de fonction, pourquoi pas celui de l'holocratie. Créé en 2001 par Brian Robertson, l'holocratie est une méthode de management agile opérationnel. Son principe repose sur un management horizontal où chaque membre est autonome et décisionnaire, par conséquent elle brise les codes du management hiérarchique et pyramidal. Ainsi, la fonction de manager disparaît et son rôle est réparti sur plusieurs personnes au sein de l'entreprise. L'objectif est de mettre en place un système de management totalement horizontal, qui favorise l'échange et la communication entre les collaborateurs d'un même groupe (Morele, 2019).

Enfin, nous classifions la culture comme LE facteur nécessaire pour convertir l'espace de travail en outil de sensibilisation. Tout d'abord car elle fait partie intégrante de l'organisation comme l'explique Allaire et Firsirotu (1993) (cité dans Tamzini, 2016), ce qu'il fait qu'elle est au cœur des stratégies d'un groupe. Elle peut donc influencer l'espace de travail puisqu'elle est sa vitrine auprès des collaborateurs. Mais également parce qu'elle influence tout l'écosystème, nécessaire pour que l'espace de travail soit utilisé un comme outil de sensibilisation environnemental : l'aménagement des espaces de travail, la communication, le management, le recrutement et les comportements humains.

Ce qui en fait un paramètre favorable indispensable, puisque sans son ouverture au changement, l'espace de travail n'aura pas l'écosystème favorable dont il a besoin pour exister en tant qu'outil de sensibilisation. A travers cette partie nous avons également pu démontrer qu'actuellement, sans appui hiérarchique, un salarié lambda peut influencer dans son espace de travail une pratique environnementale qu'il mettait déjà en application à son domicile. A contrario, nous avons désormais la preuve qu'une entreprise peut introduire des comportements responsables, via sa liberté culturelle, et ainsi transférer des pratiques plus respectueuses du bureau vers la maison. Ce qui répond à un des objectifs carbonés (cf. 1.2.1 les motivations de la conduite du changement). Dans la dernière partie de ce mémoire, nous allons parler d'une méthode marketing abordable et applicable à l'espace de travail. Un outil qui pourrait rendre les comportements durables attractifs et ainsi aider le passage à l'action des salariés.

2.2.3 Les nudges, un outil dans l'outil ?

Nous allons maintenant nous intéresser à une méthode de science comportementale : le Nudge. Nous verrons d'abord l'origine de cet outil, ainsi que son fonctionnement puis nous nous intéresserons à son application opérationnelle dans le monde tertiaire à travers nos recueils d'information lors de diverses interviews. L'intérêt de cette partie est de comprendre la méthode, son utilité et savoir si elle est applicable aux espaces de travail pour actionner des comportements responsables.

Histoire et définition.

Comme l'auteur Eric Singler, l'a indiqué dans son ouvrage, pour réussir à changer les comportements «un des trois leviers majeurs à disposition des décideurs publics est l'éducation, l'acculturation de la société aux enjeux environnementaux, aux gestes à adopter au quotidiens, ce qui requiert également du temps pour que ces efforts deviennent une seconde nature.» (Green Nudge, 2015, p10).

Priolo appuie les propos de Singler puisqu'il explique qu'il est possible de changer les comportements sans jouer sur les normes avec les Nudges, par exemple. «Dans la philosophie du nudge (je vais caricaturer), il y a les gens rationnels qu'on appelle les econ et le commun des mortels qui, eux, ne sont pas assez bien pour mettre en place ce qu'il faudrait et qu'il faut donc guider, tel un père de famille, vers le comportement rationnel sans qu'ils en aient conscience.» (Priolo cité dans Debrand, 2020).

Dans le cadre de notre mémoire, nous définirons le nudge de la façon suivante : «Littéralement, **nudge signifie “ petit coup de coude “ ou “ encouragement “**. Et c'est exactement le principe. Prenant compte des différents biais qui impactent les prises de décision des agents, les nudges sont des coups de pouces incitatifs (sic) facilitant et orientant la réalisation d'une intention. En d'autres termes, les nudges ont pour fonction de modifier les comportements des cibles, de façon douce.» (Désert, 2019, paragraphe 5).

Cette méthode marketing est née suite à l'ouvrage d'Adam Smith, La Richesse des nations, écrite au 18ème siècle, : les sciences économiques fondent leur théorie sur «une sorte d'agent rationnel dépersonnalisé dont les réactions sont logiques, prédictibles et fondées sur une analyse objective de la situation.» (Désert, 2019, paragraphe 1). Selon Désert (2019), c'est un modèle fragile et sa fragilité a fait naître la notion d'économie comportementale.

«l'économie comportementale prône un réalisme fondé sur l'observation et évoque fréquemment la “rationalité limitée”» (Bergeron;Castel; Dubuisson-Quellier; Lazarus; Noguez;Pilmis, 2018 ,pp.14-2). En effet, l'étude de l'économie comportementale a pu mettre en avant une trentaine de biais cognitifs « ..., tant cognitifs que sociaux, environnementaux, moraux, de conformité, etc»(Désert, 2019, paragraphe 2) qui impactent les décisions des individus.

Ici, nous définirons la notion de biais cognitifs «Dans le contexte marketing, un biais cognitif peut être défini comme un mode de traitement de l'information qui amène les consommateurs à adopter une décision ou un comportement qui peuvent être considérés comme non rationnels.» (Bathelot, 2019, paragraphe 1).

Après plusieurs années de recherche, l'économie comportementale connaît un tournant avec la publication de l'ouvrage : Nudge, la méthode douce pour inspirer la bonne décision par Richard Thaler, économiste, et Cass Sunstein, philosophe. L'ouvrage a eu un tel impact que Cass Sunstein a été par la suite appelé par Barack Obama pour être chef de l'autorité des régulations. Ensemble, ils ont fondé la première « Nudge unit » de l'histoire. Rapidement, d'autres pays ont suivi comme la Grande-Bretagne, le Danemark, la Nouvelle-Zélande, etc...

En 2017, le nudge se démocratise davantage quand Richard Thaler reçoit l'équivalent du prix Nobel d'économie, pour ses travaux.

Selon Sunstein et Thaler, Le nudge est une philosophie de paternalisme libéral (Cohen-Dumouchel, 2017).

Une philosophie que l'on explique selon les termes de Ferey (2011) «Le paternalisme peut être défini comme la doctrine qui justifie qu'il est moralement légitime pour un agent privé ou public de décider à la place d'un autre pour son propre bien »(Rawls [1987], p. 286 cité dans Ferey, 2011, pp. 738-1) et «Le libéralisme classique et contemporain a toujours considéré l'individu comme le meilleur juge de son bien-être. Les choix individuels étant les révélateurs de ses préférences.» (Ferey, 2011, pp. 738-2).

Dans leur livre, Richard Thaler et Cass Sunstein (2010), expliquent que la philosophie nudge est libertarienne : elle laisse aux individus leur libre arbitre et la possibilité de faire ce qu'ils veulent. Pour appuyer leurs propos, ils citent les travaux de Milton et Friedman qui ont déjà affirmé que le «paternalisme libertarien» laisse les gens libres de leurs choix.

Ce concept repose sur le fait qu'il est légitime d'influencer le comportement des gens dans le but d'éviter ou d'atténuer les effets de leurs biais cognitifs. La légitimité provient du fait que cette méthode aide les individus à vivre plus longtemps, d'une meilleure façon et en meilleure santé (Huyard, 2016).

C'est pourquoi «dès lors que l'on s'intéresse à des instruments susceptibles d'agir sur les comportements individuels, il est question de nuages et d'économie comportementale» (Bergeron ; Castel ; Dubuisson-Quellier ; Lazarus ; Nouguez ; Pilmis, 2018, pp 78-2)

Comment ça marche ?

Pour comprendre comment fonctionnent les nudges, Huyard (2017) explique qu'ils exploitent notre système cognitif automatique pour orienter notre comportement. Notre système automatique cognitif provient du fait que

«..., nous cherchons rarement à optimiser nos décisions, et nous nous contentons généralement d'obtenir des résultats qui nous satisfont en nous laissant porter par l'habitude et en minimisant nos efforts intellectuels»(paragraphe 4). Les nudges se basent donc comme une solution de facilité qui est favorisée par notre système nerveux, lui-même poussé par la nature fainéante des individus.

La manipulation et la conception sont deux notions directement liées aux nudges.

«Techniquement, pour manipuler, il faut donc identifier la résistance qui pourrait être opposée, la neutraliser et masquer la démarche elle-même.»(Huyard, 2017). Il faut s'adapter à la cible et choisir parmi les deux stratégies de persuasion : la voie directe, plus dans la réflexion, et une voie indirecte, plus automatisée. La voie directe est identifiée comme la plus pérenne mais les deux voies peuvent être adoptées. En réalité, le choix de l'une ou de l'autre se fait selon l'adéquation avec le contexte. (Huyard, 2017, chapitre L'apport des recherches sur la manipulation et le design)

Le nudge est donc un outil de finalité, créé comme réponse à une problématique étudiée.

La phase d'étude comportementale est importante pour concevoir des nudges pertinents qui permettent aux individus de corriger leur décision.

Concernant la conception, les techniques les plus populaires ont été inventées en 1980 par des ingénieurs japonais dans le but d'éviter les erreurs en production. Ainsi les détrompeurs : «dispositifs mécaniques visant à éviter les erreurs lors d'un assemblage, d'un montage ou d'un branchement, et permettant d'effectuer tout de suite la bonne action, sans qu'il soit besoin de corrections ultérieures»(Huyard, 2017, chapitre L'apport des recherches sur la manipulation et le design), sont un exemple de nudge de conception. Autre concept, plus récent, la technologie persuasive : en tant qu'outils, les technologies peuvent augmenter la capacité des gens à exécuter un comportement cible en le rendant plus facile ou en le restructurant, selon Wikipédia (<https://fr.wikipedia.org>).

Les typologies de nudges.

Il existe six types de nudges : l'orientation du choix par défaut, l'influence du groupe et le fractionnement (blog rh iaepoitiers, 2018), la mise en scène du "bon choix", le design des objets pour contraindre les choix et la disparition de la « mauvaise option » (Martin ; Gaspard, 2016).

Pour illustrer l'orientation du choix par défaut, on peut prendre l'exemple du don d'organe. "par défaut, vous êtes donneur d'organe, sauf si vous vous y êtes expressément opposé en vous inscrivant sur le registre national des refus." (Sibony, 2017).

L'influence du groupe et la norme sociale influent sur nos choix, ce n'est plus à prouver. C'est pourquoi, la ville américaine de La Verne a fait l'expérience d'apposer une affichette, chaque jour durant un mois, sur la porte de 120 maisons, informant le nombre de voisins participants au recyclage des déchets. Cela a ainsi permis une hausse du taux de recyclage de 19 % (G.P,2016).

Le fractionnement, principalement utilisé dans le commerce et le marketing, vise à fractionner une dépense ou une tâche pour réveiller un sentiment. Par exemple, la possibilité de paiement en plusieurs fois lors de l'abonnement à une salle de sport entraîne une hausse du nombre d'abonnements annuels (blogrhiaepoitiers, 2018).

Quant à elle, la mise en scène ludique du « bon choix » se caractérise par des stickers ou peinture d'empreinte pour indiquer la localisation des poubelles et ainsi guider les individus pour rendre l'action plus facile. Ou encore rendre l'environnement des escaliers plus agréable de par leur décoration ou leur emplacement pour les rendre plus séduisants face aux ascenseurs (Martin ; Gaspard, 2016).

Le design des objets pour contraindre les choix s'illustre par « la mise en place de cendriers publics avec des toits pentus pour éviter que les gens y laissent leurs déchets» (Martin ; Gaspard, 2016, pp. 81-3).

Et enfin, la disparition de la « mauvaise option », par exemple retirer le bouton « veille » des téléviseurs pour éviter une consommation continue (Martin ; Gaspard, 2016).

Comment mettre en place cette méthode ?

La première étape de la mise en place de nudge est de définir ce que vous souhaitez améliorer. Pour cela, il faudra choisir un problème précis. Deuxièmement, il ne faut pas se précipiter, les nudges se basent sur une étude : il faudra donc établir une phase d'observation. «Il faut d'abord comprendre le chemin et l'architecture de la décision ainsi que les biais psychologiques qui jouent sur cette décision

particulière pour savoir comment l'influencer.» (Bros, 2017, paragraphe 9). Étant donné qu'actuellement, 200 biais cognitifs sont identifiés, le but va être de trouver dans laquelle des trois catégories de biais existantes se situe le comportement associé à votre problématique.

-Le biais de représentativité revient à se baser sur l'image des parieurs pensant gagner le jackpot. Ils se basent sur une représentation de la réalité : des stéréotypes, ils généralisent des exemples, plutôt que sur une analyse quantitative.

-Le biais d'ancrage : c'est la difficulté de se défaire d'une première impression : l'esprit se focalise sur la première information et n'arrive plus à prendre en considération des nouvelles informations. «Par exemple, l'élève qui arrive en retard le jour de la rentrée des classes a toutes les chances d'être catalogué comme " jamais ponctuel " par son professeur – et il sera difficile de se défaire d'une telle étiquette.» (Bros, 2017, paragraphe 11).

-Le biais de disponibilité : notre esprit évalue les risques en fonction d'exemples ou d'évènements récents. «Par exemple, avoir récemment vu un reportage sur des hommes politiques véreux nous incite à penser qu'ils le sont tous. De même qu'avoir acheté récemment une Fiat 500 rouge nous fera forcément remarquer les nombreuses autres Fiat 500 de cette couleur chaque fois que nous prendrons la route – ce qui n'était pas le cas avant l'achat.» (Bros, 2017, paragraphe 12).

Une fois la problématique, l'observation et la catégorisation de la problématique faite, Bros (2017) préconise de faire un test en mettant en place un nudge dans un environnement réduit. Ainsi vous pourrez mesurer les effets produits, l'efficacité du nudge et si besoin l'ajuster pour qu'il assure sa fonction. Il faut savoir que la phase d'expérimentation est indispensable à la mise en place de nudges, elle fait partie intégrante du processus pour avoir une réponse efficace et réfléchie.

Désormais, vous pouvez déployer votre stratégie. Il faudra toutefois qu'elle fasse l'objet d'une amélioration continue.

Quelques exemples de nudges.

L'exemple le plus connu de nudge provient d'Amsterdam. Les gestionnaires de l'aéroport de Schiphol ont collé des stickers de mouches dans les urinoirs masculins dans le but d'améliorer l'hygiène des sanitaires. De façon instinctive, les individus s'amusaient à viser le sticker et cela réduisait inconsciemment leur flux. Grâce à ce nudge, simple et peu coûteux, l'aéroport a réduit de 80 % ses dépenses de nettoyage pour toilettes masculines. (G.P,2016).

Autre précurseur de l'application du nudge, Google : implanté dans un pays où l'obésité est récurrente, le géant du web a simplement changé ses assiettes pour des autres plus petites. Ainsi les salariés se servaient de moins grande quantité lors de leurs déjeuners. Autre exemple, Le fisc britannique, lui a simplement précisé dans ses courriers de relance pour retard de paiement que neuf personnes sur dix paient leur impôt à l'heure, il a ainsi récupéré 2,8 millions de livres, soit 3,5 M€). (G.P,2016) Egalement au Brésil, l'enseigne Nivea a voulu aider les enfants à accepter de mettre de la crème solaire grâce à une poupée nudge qui change de couleur au soleil (loptimiste.pro, 2019). Ou encore «Un autre exemple avec la machine à café nudge au bureau qui propose par défaut des cafés

non sucrés, laissant ainsi la décision au collaborateur d'ajouter du sucre, et donc d'être le décideur de ce qui est bon ou non pour sa santé.»(loptimiste.pro, 2019, paragraphe 8).

Autre exemple, le New G. Sur demande de la mairie de Paris, dans un souci d'accompagnement des usagers dans la prise en compte des enjeux environnementaux et dans une volonté de favoriser le lien social, Le New G sera ainsi le premier immeuble au monde conçu sur la base du concept Nudge. Il a été pensé pour encourager les comportements positifs et favoriser le bien-être des usagers. Actuellement en construction sur l'avenue de France, l'immeuble a été étudié et pensé pour encourager les comportement eco responsable à la fois avec des nudges structurels (escalier au centre et ascenseurs sur les côtés pour privilégier la marche), des pommeaux de douche qui changent de couleur quand votre douche dure trop longtemps et des boutons sur les tables de nuits qui permettent de couper tous les appareils en veille depuis votre lit.

La présence de nudges dans le tertiaire.

Actuellement, les nudges sont déjà présents dans les entreprises comme nous l'a indiqué le père français du nudge lors de notre interview «Nous accompagnons 80% des entreprises sur tous types de sujet : la propreté, la sécurité, la vente, l'environnement, la cohésion/transversalité.» (cf. annexe n°9, p 109). Les nudges sont également déjà présent dans les espaces de travail comme l'explique la directrice de conception interrogée :

La leçon que j'ai tirée de ma collaboration avec les équipes nudges, c'est que l'on applique déjà des nudges mais contrairement à ces équipes, nous n'expliquons pas forcément nos choix au client. Comme exemple de nudge mis en place sans appeler ça des nudges je dirai le nommage des salles à la place de numéro ou encore le fait de proposer des tables rondes dans les espaces de réunion car cela favorise l'échange et la cohésion (cf. annexe n°8, p 106).

Des propos appuyés par dans la publication le biais comportementaliste (2018), «On fait déjà du nudging sans nécessairement le savoir. Les professionnels rencontrés nous ont montré que des nudges sont déjà appliqués sans être rattachés directement au paradigme du nudging.» (Bergeron ; Castel ; Dubuisson-Quellier ; Lazarus ; Noguez ; Pilmis, 2018, pp 78-2)

La vision opérationnelle de l'incorporation des nudges dans les espaces de travail.

Comme nous avons pu le voir, les nudges sont déjà présents dans les entreprises. Cependant, il n'existe pas d'exemple d'application de nudges dans le monde tertiaire, du moins pas sur des sujets environnementaux. Ils sont principalement utilisé pour les communes, comme nous avons pu le voir dans l'interview (cf. annexe n°9, p 109). : «l'exemple, la mise en place des stickers de pas, qui vont en direction des poubelles, ce nudge simple et peu coûteux à démontré une réduction de 48% des déchets dans les rues».

C'est pourquoi nous avons interviewé des experts : quatre experts aménagement, un expert en conduite du changement et une responsable de communication interne, pour avoir leurs avis sur la question de l'incorporation des nudges dans les espaces. Il faut noter que tous les experts proviennent de la même entreprise, une entreprise du CAC 40.

Tout d'abord il faut savoir que sur les six experts interrogés, quatre d'entre eux ne connaissaient pas la méthode nudge. Ces quatre personnes sont celles qui sont responsables des aménagements tertiaires. Une fois la méthode expliquée, nous leur avons posé la question suivante : que pensez-vous de l'incorporation de la méthode nudge dans les espaces de travail ? Ils nous ont répondu : «Ça peut être intéressant, et une manière alternative de changer les comportements dans les espaces de façon plus ludique.»(cf. annexe n°2, p 85).

«Je pense que c'est intéressant et qu'il faudrait l'étudier mais en tout honnêteté je ne connais pas assez le sujet pour en parler» (cf. annexe n°3, p 89).

«Je pense que ça peut être drôle et intéressant à mettre en application.» (cf. annexe n°4, p 93).

L'expert en conduite du changement, déjà en connaissance du sujet, nous a alertés sur l'accessibilité des nudges «Je pense que cette méthode pourrait impacter positivement les comportements dans nos aménagements mais attention car ça peut être subjectif, il faut trouver des méthodes qui touchent un maximum de monde.» (cf. annexe n°1, p81).

Nous les avons ensuite questionné sur les limites de l'incorporation des nudges dans les espaces de travail selon eux :

«Une limite financière, une limite de modularité : il faut trouver les bonnes idées pour les bons endroits, il faut que ça soit adaptable à tous espaces avec une compréhension universelle.»(cf. annexe n°2, p 85).

«il faudrait faire attention qu'ils soient respectueux des règles de bienséances. Et la notion de manipulation fait peur car elle pourrait entamer des débats avec les syndicats du personnels, qu'ils faudrait alors convaincre.»(cf. annexe n°4, p 93).

«Je dirais la complexité de mise en œuvre et le renouvellement des nudges pour faire vivre l'espace.» (cf. annexe n°6, p 98).

Ensuite, nous leur avons demandé pourquoi cette méthode n'était pas mise en place dans leur entreprise, selon eux :

«Parce qu'ils n'y ont pas pensé et que la grosse machine, qu'est l'entreprise est très lourde et contraignante. Donc ce type d'approche n'a pas été traité comme un sujet prioritaire, c'est plus vu comme un gadget.» (cf. annexe n°2, p 85).

«Je pense que ce sont des sujets qui ne sont pas pris au sérieux ou alors l'information n'est pas redescendue à ce niveau là, l'information circule mal dans les grands groupement de part les strat hiérarchique. Mais ça serait possible de le faire en incubateur via nos propositions d'innovation interne.» (cf. annexe n°4, p 93).

«Je pense que c'est par méconnaissance.» (cf. annexe n°6, annexe, p 98).

Cependant, l'interview avec la responsable de communication interrogée nous a révélé une tout autre approche du sujet. Elle nous a expliqué qu'ils avaient déjà réfléchi sur le sujet à des fins de santé sécurité, deux ans avant notre interview. C'est donc une méthode connue de l'entreprise mais pas exploitée puisqu'elle nous a indiqué «je ne pense pas que ça pourrait avoir un réel impact sur

l'occupant, c'est aussi un gain sur facture pour nous de ne pas mettre en place la méthode. Mais ce n'est pas la mise en place qui nous freine, c'est d'abord le fait qu'on n'en ressent pas le besoin puis le fait qu'il faut avoir la bonne idée. De plus, l'environnement fait partie de la stratégie de la DIG certes, mais il faut établir des priorités, donc ce n'est clairement pas mon premier enjeu.» (cf. annexe n°5 p 96). On comprend donc que le sujet n'est pas porté pour différentes raisons : car il n'est pas assez haut dans les priorités de l'entreprise, parce qu'il n'est pas porté par les profils en place et parce qu'ils sont dans une dynamique de confort comme l'appui les réponses à la question suivante : Si tu avais carte blanche, comment ton service pourrait sensibiliser les occupants des espaces de travail à avoir des comportements plus respectueux ?

«Mon job est de traduire la stratégie de l'entreprise via la communication. Donc je ne me permet pas d'être acteur et d'impacter ou d'innover. » (cf. annexe n°5 p 96).

«C'est pas à notre niveau et notre rôle, c'est celui des facility manager. Nous on s'occupe de les aider à appréhender leurs espaces via un accompagnement projet.» (cf. annexe n°3, p 89).

Nous avons ensuite interrogé les cibles de la méthode , les occupants, à travers nos deux enquêtes (cf. annexes n°10 et 11, p 113 et 163) : 26,7% des répondants en PME/ETI connaissaient la méthode contre 25% en entreprise du CAC 40, 86,7% des répondants en PME/ETI pensent y être sensibles accompagnés de 81,2% des répondants du CAC 40 qui sont du même avis. Concernant l'incorporation de cette méthode à l'espace de travail, 93,3% des répondants en PME/ETI et 87,5% des répondants du CAC 40, pensent que cela pourrait favoriser les comportements respectueux.

L'avis d'un expert en science comportementale.

Pour plus d'informations sur le sujet, nous avons interrogé le Directeur général de l'institut BVA, chargé de la BVA nudge unit, Eric Singler, qui est aussi le père français du nudge. (cf. annexe n°9, p 109).

Il explique avoir créé BVA NUDGE en 2013 dans un but précis « initialement le but était d'acculturer les pouvoirs publics en France qui avait du retard comparé au anglais, américain et Singapour. Maintenant on travaille avec eux de façon marginale car en 2018 l'état français a créé une équipe de science comportementale la DITP (Direction Interministérielle de la Transformation Publique).».

Il nous a répondu sur l'intérêt du nudge dans la cause environnementale :

« Il facilite le passage à l'acte car l'information ne suffit pas, l'être humain est assez fainéant et il a du mal à renoncer à un avantage maintenant pour un avantage lointain. Il faut donc éduquer, en parler et se servir d'outils comme le nudge pour rendre facile le comportement responsable " Make it easy, la devise du nudge"».

Mr Singler a également confirmé nos recherches, en nous apportant le point de vue des experts, lors de l'application de nudge «C'est un processus établi, on définit les comportements que l'on souhaite encourager (objectifs comportementaux) : bien être, environnement et la convivialité, là on fait des études ethnographiques pour identifier les frictions, pour identifier pourquoi quelqu'un qui dit vouloir agir pour l'environnement ne le fait pas ou pas assez. Ensuite ça va être l'invention des nudges qui dépendent des leviers humains. Contenu de l'objectif , des barrières et des points de contact que j'ai avec ma cible, quelles interventions je peux inventer de façon éthique et pour quel le budget. On teste, on applique et on généralise.» Et il nous a également recommandé le processus suivant pour

mettre en place des nudges en entreprise : «premièrement faire une analyse des comportements qui ciblent à être changés, ensuite évangéliser : créer des ambassadeurs internes (conférences, intervention). Puis, expérimenter : avec des pilotes et enfin “Embade” : enraciner la méthode et la jumeler à la culture du groupe, créer des équipes de sciences comportementales.»

Nous l'avons également interrogé sur le pourcentage d'influence qu'exerce un nudge sur une décision comportementale :

Il n'y a pas de réponse exacte ou alors elle serait généralisante car la question est très complexe. C'est un mécanisme cérébrale, une décision et un comportement, c'est une décision biologique, psychologique et sociale en interaction avec un environnement donné. On peut vous dire ce qu'il se passe dans votre cerveau, 1 sec avant, 5 sec avant, avec votre ADN 45 min votre décision mais on ne peut pas quantifier l'influence. Par exemple, lorsque je me suis fâchée avec ma femme du coup je suis d'une humeur de boeuf juste car dans l'environnement médiat

Il nous a également expliqué comment quantifier l'impact d'un nudge «On peut mesurer l'impact d'un nudge dans un écosystème à plusieurs niveaux : environnement physique, psychologique et processus. On peut tirer au hasard un groupe test pour contrôler et analyser les résultats.» (cf. annexe n°9, p 109).

Concernant l'application des nudges dans les espaces de travail, il explique être intervenu une seule fois sur les espaces de travail, pour la société Orange, dans l'objectif de changer les comportements, afin de favoriser l'échange, la cohésion et plus de transversalité mais Il déclarait ne jamais avoir été missionné pour intervenir sur l'espace de travail au sujet de l'environnement. «On travaille quasiment pas sur les espaces de travail, je pense qu'il n'est malheureusement pas dans la hiérarchie des priorités des entreprises.»

Il déjoue également les limites applicables à l'espace de travail exposé par les experts interrogés plus haut, notamment sur la nécessité d'effectuer un turn over sur les nudges : «Changer le nudge car les gens s'habitue, oui et non. Par exemple, mettre un interrupteur sur votre table de nuit pour couper tous vos appareils en veille avant de vous coucher est un nudge. Pourtant, même : je m'y habitue et je ne m'en lasse pas, car ça me sert et que ce nudge m'aide.»

Selon lui, «le manque d'investissement, le manque de temps, le manque d'information, l'absence d'ouverture à l'innovation due à des processus établis, la taille de l'entreprise et l'absence de connaissance sur cet impact hyper sous estimé» est la raison de la non application de nudge dans l'espace de travail en tant qu'outil de sensibilisation. Il excuse un certain manque d'engagement des entreprises avec les contraintes éventuelles qu'elles peuvent rencontrer «Après il y a des contraintes importantes liées à ce domaine : s' ils sont locataires, ils sont plus à la marge. Cela dépend également de leur culture d'entreprise et de leur timing stratégique. Il y a également le fait qu'elles n'ont pas de vision exacte sur l'impact que peuvent avoir la mise en place de nudge, ce qui est un frein à l'investissement pour elles.». L'expert en est convaincu, l'espace de travail est un outil de sensibilisation environnementale qui peut abriter des nudges, facteur d'action comportementale responsable.

Dans un contexte de crise sanitaire, nous étions obligés d'interroger l'expert sur l'avenir des nudges dans le cadre de travaillents hybrides. Selon lui :

Ça va interroger les entreprises sur le bureau de demain mais les nudges sont adaptables. Ils pourront se tourner vers le digital, ou investir dans les nudges dans l'espace public, collaborer avec les communes pour sensibiliser leurs collaborateurs directement dans leurs environnements proches. Ce serait une réduction d'impact pour eux, une participation à l'objectif carbone et un moyen d'avoir une bonne image de marque également. Ils vont également devoir adapter leurs services et avantages sociaux à ce nouveau mode, ils pourraient alors se baser sur le nudge de la disparition de la « mauvaise option » pour influencer en dehors du cadre (cf. annexe n°9, p 109).

Les limites associées aux nudges.

Vous l'aurez compris, les nudges peuvent changer nos comportements et ont un potentiel pour appuyer l'espace de travail en tant qu'outil de sensibilisation environnementale. Mais quelles en sont ses limites?

Les nudges étant contraint par la modification de l'environnement physique ou social, dépendant eux même «des réalités matérielles (aménagement du territoire, technologies existantes, etc.), des normes sociales, des rythmes sociaux, etc., ... » (Martin ; Gaspard, 2016, pp 71-4) font que la marge de manœuvre de la montée en compétence des individus cible est restreinte. Ce qui fait des nudges un outil efficace mais qui ne peut être utilisé seul. Il doit être combiné à d'autres actions afin d'agir sur l'environnement matériel, économique et social de la cible (Martin ; Gaspard, 2016). Ce qu'appuie Hyard (2016) en indiquant que «..., de nombreux auteurs soulignent que les nudges ne doivent être qu'un outil parmi d'autres ..., et non pas l'outil principal de modification des comportements.»

De plus, il faut savoir «Qu'il s'agisse des nudges ou d'autres techniques d'accompagnement au changement de comportements, une approche exclusivement cognitive (centrée sur la facilitation d'un comportement, par exemple) peut avoir un effet ponctuel mais échouera sur le long terme, ...» (Priolo cité dans Debrand, 2020). La méthode nudge vise donc un comportement à un instant T. La prise de conscience n'est qu'accessoire. (Priolo dans Debrand, 2020) Cependant, cette méthode pourrait permettre de contrer le biais cognitif d'un individu. «Les théories et politiques comportementales font des biais de rationalité la source de nombreux problèmes... et affirment que, pour les résoudre, ... il faut principalement changer les comportements individuels, en modifiant leur environnement immédiat (pensé comme une architecture de choix).» (Bergeron ; Castel ; Dubuisson-Quellier ; Lazarus ; Nouguez ; Pilmis, 2018, pp 79-2).

Néanmoins, attention à l'effet manque, comme l'explique Huyard (2016), «..., les améliorations escomptées ne sont pas toujours obtenues [25] et des modifications de comportement autres que celles qui étaient anticipées sont parfois relevées, comme dans une étude visant à faciliter la scolarisation des adolescentes au Malawi qui se trouve en fait avoir réduit leur exposition au VIH (virus d'immunodéficience humaine) et au virus de l'herpès.»(Chapitre Une utilisation potentielle limitée, paragraphe 2).

Un autre obstacle important à l'utilisation des nudges. Ils agissent sur des éléments pour agir sur les comportements (emballage, taille, positionnement des produits, etc.) et ces éléments sont généralement dépendant d'acteurs économiques privés. (Huyard, 2016). Une application efficace des

nudges ne pourrait donc se faire seule, la mise en œuvre des outils classiques de l'action publique (lois, taxes,...), serait nécessaire pour amener les acteurs privés à mobiliser les nudges dans le sens souhaité.(Huyard,2016, Chapitre Une utilisation potentielle limitée, paragraphe 3). Une limite favorable dans le tertiaire puisque les lois vont dans ce sens.

Autre limite, le côté sombre de la méthode, la manipulation. «Cette influence dans le choix des gens doit toutefois être la moins intrusive que possible et n'être utilisée que pour éviter les mauvaises décisions dans les domaines où les gens sont les plus susceptibles de se tromper. » (Thaler; Sunstein, 2010). Ce qui de façon plus opérationnelle revient à «... les interventions créées sont faites avec les collaborateurs des entreprises, si vous considérez qu'il faut les cacher la ce n'est pas éthique et on tombe sur le "dark side" au service de l'entreprise et pas forcément le salarié.» (cf. annexe n°9, p 109).

Enfin, la dimension financière peut être une limite pour l'application de nudges dans le cadre tertiaire. Bien que les nudges soient généralement peu coûteux et accessibles, l'expertise nécessaire à la mise en place à un coût, et la difficulté d'analyse des résultats, peut rendre difficile la vision coût/ bénéfice pour l'entreprise (Martin ; Gaspard, 2016).

Le nudge est un outil qui actionne les comportements avec une efficacité qui n'est plus à démontrer. Il peut donc être mis au service de l'environnement dans le cadre tertiaire et serait alors un outil dans l'espace de travail qui pourrait s'avérer renforcer l'impact de ce dernier. Toutefois, les entreprises manquent encore d'ouverture sur le sujet et s'enferment dans leurs processus établis, pour diverses raisons : économique, managériale, organisationnelle, mesurabilité de l'action parfois complexe... Pourtant les nudges pourraient être un atout dans leur réponse environnementale stratégique et pourraient ainsi introduire dans le quotidien des salariés, et donc dans la culture du groupe, une dimension d'action environnementale. Mais pour cela, les entreprises devront se pencher sur le sujet aux côtés d'experts et ne pas se lancer dans des pratiques sans connaissance du sujet, comme c'est parfois déjà le cas avec la conduite du changement qu'elles mènent (cf 1.1.2). Cependant, la flexibilité du nudge fait qu'elles pourront l'utiliser sur divers sujets si elles acceptent de l'adopter : la sécurité, la santé, la communication, l'exploitation... Ainsi elles y trouveront également d'autres avantages, notamment la réduction des coûts d'exploitation (notamment sur les prestations d'hygiène). Toutefois, dans le contexte de l'adoption de changement de comportement responsable, elles ne devront pas s'appuyer uniquement sur cet outil car il s'inscrit dans l'espace de travail et dans un écosystème favorable. À lui seul, il n'est pas une réponse pérenne.

Conclusion

Suite à nos recherches, nous en concluons que l'espace de travail est un outil stratégique intéressant pour les entreprises en pleine transition écologique : parce qu'il est le reflet de la culture d'entreprise, le support d'un management, qu'il est un appui pour le développement de transmetteurs et qu'il dispose d'une proximité directe avec le salarié. Ce qui lui permet d'influencer son comportement et de le rendre acteur de comportements responsables, si son écosystème est favorable. Une influence qu'il exerce grâce à ce qui le compose : matériaux, aménagement, éléments informatiques, communication, occupants...

Comme nous avons pu le voir dans le mémoire, l'espace de travail en tant qu'outil dépend d'un écosystème qui lui permet d'exister. En effet, l'espace de travail est un des maillons de la chaîne d'un groupe, il fait partie d'un ensemble, dont il dépend et qu'il peut influencer. Il se veut durable et ne fonctionne que si tous les acteurs de l'écosystème sont réunis. On a également démontré que cet écosystème était majoritairement influencé par la culture d'entreprise. Les entreprises doivent donc adopter des actions environnementales simultanées pour ancrer dans leur culture une dimension environnementale favorable au changement de comportement. Elles devront également avoir une culture ouverte pour permettre une évolution constante de cette dernière et une pérennisation de sa stratégie environnementale qui deviendra alors une habitude culturelle.

De plus, l'espace de travail pourrait s'appuyer sur l'adoption de nudges qui viendrait renforcer son impact, un outil dans l'outil. Les nudges pourraient ainsi faciliter et introduire des comportements responsables dans le quotidien des salariés, et donc dans la culture du groupe, ce qui permettrait à l'espace de pérenniser la stratégie de l'entreprise et de la faire évoluer.

Toutefois, pour une mise en application opérationnelle de ce renfort, les entreprises devront s'appuyer sur des experts, s'ouvrir et bousculer leurs processus établis, pour sortir d'une routine machinale et tendre vers un modèle plus agile et favorable à la transition écologique, l'holocratie.

Ainsi, l'espace de travail influencé par la culture, pourra rayonner la stratégie de l'entreprise et influencer l'évolution culturelle de celle-ci, tout en actionnant des comportements responsables durables et en valorisant les transféreurs.

Cependant, nous faisons remarquer que l'impact intra-bâtiment de l'occupant est limité, et le sera de plus en plus, car sa marge de manœuvre se rétrécit de par la digitalisation de son bâtiment et de son espace de travail. Néanmoins, l'espace de travail peut être un endroit d'acculturation et de sensibilisation qui induit le salarié à améliorer son occupation interne et ses choix de consommation externe. Ce qui induit une réduction de l'impact carbone de l'entreprise, d'une part à travers ses bâtiments, bien que cela soit étroit et que la plupart sont déjà sur la voie de la performance. Et d'autre part, via l'impact environnemental positif extérieur que ses salariés acculturés auront. On peut alors penser que cela a donc moins d'intérêt pour les entreprises, toutefois nous rappelons qu'un des objectifs de la stratégie bas carbone est d'aider les autres acteurs à réduire leur empreinte carbone. De plus, cela peut augmenter la qualité de vie au travail en donnant du sens au salarié, augmenter l'image de marque et rendre l'entreprise séduisante aux yeux des millenials. Autant de facteurs non négligeables pour sa vision à long terme.

En terme de limites, la confrontation aux réalités opérationnelles pourrait contrer l'espace de travail en tant qu'outil, comme par exemple la sous occupation des locaux et la croissance du télétravail qui

menace l'impact de l'espace de travail sur les occupants et donc de ces limites d'utilisation en tant qu'outil de sensibilisation environnementale.

Mon étude pourra également donner une dimension plus large aux missions et aux responsabilités du secteur immobilier qui, par démonstration, impacte la société et ses consommations, ce qui induit un poids économique-sociétal important. Un poids qu'il faudra d'ailleurs cadrer de législation éthique afin d'éviter les déviances liées à l'influence de l'espace de travail.

Enfin, à l'époque où le télétravail se démocratise, nous pouvons nous interroger sur la sensibilisation de demain. Le travail hybride favorisera des flux d'occupation plus large et plus restreint, il faudra alors compléter l'efficacité des espaces pour assurer une continuité d'impact. Par exemple, avec une application de sensibilisation utilisable sur site comme à la maison, un concept proposé à Natixis en juin 2021 par des étudiants en Master Innovation, qui cherchaient une solution innovante pour gérer le télétravail et la dimension environnement dans un contexte de télétravail forcé puis par la suite grandissant. Ce type d'application pourrait également convenir au travail hybride et ainsi être un outil stratégique d'extension, pour sensibiliser au-delà de l'espace de travail(cf. 2.2.1). On peut également penser à une culture plus ancrée dans la conception des espaces et pourquoi pas imaginer des bâtiments tertiaires nudge : actuellement le premier bâtiment nudge au monde est en construction à Paris. Cela pourrait être un argument de marketing vert pour les entreprises qui auront un bâtiment reflétant leur culture environnementale et donc la continuité de leur quête de la réduction d'impact. Ce type de construction pourrait également être proposé aux salariés, comme une aide à l'acquisition de logement responsable.

L'apport pour l'entreprise.

En terme d'apport pour l'Entreprise, j'énumérerai cinq volets :

Premièrement, une prise de conscience sur l'importance de la conduite du changement et de ses processus. L'invitation à la veille sur les méthodes et moyens accessibles pour ne pas négliger ses conduites qui va s'avérer importante dans leurs transitions environnementales.

Deuxièmement, les rendre conscientes de l'outil sous estimé qu'est l'espace de travail dans cette transition stratégique et sociétale.

Troisièmement, ancrer l'importance de la culture d'entreprise qui permet d'exploiter l'espace de travail comme outil de transition et de pérennisation environnementale. Mais également, la place du facteur humain qui n'est pas négligeable et notamment l'importance d'avoir une culture favorable à l'éclosion de transferts, qui pourront alors aider et appuyer la stratégie environnementale menée.

Quatrièmement, les acculturer sur l'incorporation de nudges qui peuvent faciliter et favoriser les comportements et faire émerger des transféreurs. Ce qui revient à participer à l'innovation interne de l'entreprise et nourrir l'évolution de sa culture qui se doit de s'auto-réorganiser en permanence, comme un organisme vivant, si l'entreprise se veut durable, dans les deux sens du terme.

Et enfin, que les entreprises comprennent les avantages de leurs implications : la dimension législative bien sûr mais également le fait de donner un sens aux missions des salariés, un sens recherché par les nouveaux actifs, un sens qui augmente leur bien-être. Ce qui est un gain de productivité et de durabilité environnementale pour l'entreprise.

L'apport professionnel du mémoire.

Concernant l'apport professionnel, ce mémoire apporte une prise de conscience sur le pouvoir de la culture d'entreprise et le rôle stratégique lié à l'environnement que peut avoir l'espace de travail, souvent négligé et réduit à la fonction d'espace. Il y a également le fait que chaque acteur, à son niveau et du à son rayonnement, peut avoir un impact favorable sur l'entreprise mais également sur la société. L'entreprise comprend donc ici qu'elle est au cœur de la transition environnementale mais également de celle de sa société, de par l'influence qu'elle a sur les travailleurs. Cette étude peut à terme recentrer l'intérêt des entreprises sur l'espace de travail et démocratiser la compréhension et l'adoption de nudges. Et pourquoi pas à terme, faire éclore des postes liés à cette dimension environnementale, science comportementale et acculturation qui est encore peu présente, surtout dans le secteur immobilier.

Critique du dispositif.

Concernant l'étude critique de mon recueil de données, je dirai que mon principal ennemi a été le manque de temps, une difficulté qui m'a empêché de creuser autant que je le souhaitais, mais suffisamment pour avoir un mémoire fiable.

Concernant mes résultats, je n'ai pas eu de grandes difficultés quant à la recherche de mes articles. J'ai, en plus de cela, étoffé mon mémoire par neuf interviews que j'ai réussi à mener, avec des profils variés qui l'ont enrichi d'apports professionnels et opérationnels ainsi que de conseils d'œuvres. J'ai néanmoins eu des difficultés avec mes recherches sur la méthode Nudge : je trouvais peu d'articles et je manquais de ressources sur le sujet mais j'ai eu la chance de pouvoir interviewer un grand nom du Nudge qui m'a beaucoup apporté et qui m'a indiqué que peu d'articles existaient en français sur le sujet.. Mais j'ai tout de même, été pénalisée sur ce point car la rencontre s'est faite tardivement. De plus, la barrière de la langue avec les principaux articles sur ce sujet, en anglais, m'ont également pris beaucoup de temps.

Concernant mes trois enquêtes :

La première, ciblant des cadres de grandes entreprises, n'a pas eu les cent retours que j'espérais, seulement soixante trois. Je pense que le contexte sanitaire n'a pas aidé car une certaine saturation aux écrans s'est fait ressentir.

Concernant ma deuxième et ma troisième enquêtes, par échantillonnage à destination du CAC 40 et des PME/ETI, je souhaitais avoir quarante retour par enquête. Durant la diffusion de mes deux enquêtes, j'ai rencontré une difficulté sur le taux de retour de mes cibles, pourtant identifiées et contactées sur LinkedIn. Ça a donc été un gros travail de recherche et de relance pour essayer de me rapprocher au maximum de mon objectif. Cependant je n'ai pas réussi à avoir plus de seize retours pour le CAC 40 et quinze retour pour les PME/ETI. Je pense que le contexte sanitaire ne m'a pas été favorable. D'un œil critique, sur mon enquête, je pourrais dire que la comparaison des résultats des salariés du CAC40 avec ceux de salariés en PME/ETI, était assez radicale, pour une meilleure analyse. J'aurais pu découper mon analyse en trois CAC 40, ETI et PME, néanmoins ma difficulté à avoir des retours et mon manque de temps ont fait que j'ai pris le parti de ne faire que deux catégories.

Bibliographie normes APA

- Actu-environnement. (s. d.). *Définition de Puits de carbone*. Consulté le juillet 2021, à l'adresse https://www.actu-environnement.com/ae/dictionnaire_environnement/definition/puits_de_carbone.php4
- ADEME, ADÈTÈM, ANIA, AUDENCIA, EPE, GREENFLEX, PRODIMARQUES, & UDA. (2016, novembre). *Réussir avec un marketing responsable*. <https://reussir-avec-un-marketing-responsable.org/sites/default/files/livre-blanc-reussir-avec-un-marketing-responsable-2eme-edition.pdf>
- Advocacy, W. (2021, 28 juin). *Culture d'entreprise et communication interne*. we advocacy. <https://www.weadvocacy.fr/blog/culture-dentreprise-et-communication-interne/>
- ARCHDESIGN. (2020, 14 octobre). *L'influence des nouvelles cultures de travail sur les aménagements de bureau*. ARCH. <https://arch.design/influence-nouvelles-cultures-de-travail-amenagements-de-bureau/>
- Autissier, D., Moutot, J. M., Johnson, K. J., & Metais-Wiersch, E. (2019). Outil 3. La roue du changement de Kanter. *La boîte à outils de la conduite du changement et de la transformation*, 18-19. <https://www-cairn-info-s.fennec.u-pem.fr/la-boite-a-outils-de-la-conduite-du-changement--9782100776344-page-18.htm>
- Autissier, D., & Peretti, J. M. (2016). Les miscellanées du changement. *Les miscellanées du changement*, 1-384. <https://doi.org/10.3917/ems.autis.2016.01>
- Bathelot, B. B. (2019, 19 décembre). *Biais cognitif consommateur - Définitions Marketing » L'encyclopédie illustrée du marketing*. Définitions Marketing. <https://www.definitions-marketing.com/definition/biais-cognitif/>
- Bergeron, H. B., Castel, P. C., Dubuisson-Quellier, S. D. Q., Lazarus, J. L., Nouguez, E. N., & Pilmis, O. P. (2018). Le biais comportementaliste. *I. L'économie comportementale dans le monde académique : une success-story*, 11-45. <https://doi.org/10.4000/lectures.29593>
- Boughriet, R. (2020, 7 février). *Retour d'expérience : un immeuble de bureaux du groupe Orange bat des records d'économie – Cube 2020*. cube-championnat. <https://cube-championnat.org/parutions/retour-dexperience-un-immeuble-de-bureaux-du-groupe-orange-bat-des-records-deconomie/>
- Calvar-Madec, I., Ohl, F., & TRIBOU, G. (2012). Aménagement du lieu de vente : expertise des professionnels du marketing du sport et connaissance du comportement du consommateur. *Management & Avenir*, 57(7), 139. <https://doi.org/10.3917/mav.057.0139>
- Cohen-Dumouchel, A. C. D. (2012, 30 juin). « Nudge » ou le « paternalisme libéral ». L'Obs. <https://www.nouvelobs.com/rue89/rue89-liberaux-et-fiers-de-letre/20120630.RUE5608/nudge-ou-le-paternalisme-liberal.html>
- Comment adopter le nudge en entreprise?* (2019, 2 décembre). LOptimisme.pro. <https://loptimisme.pro/comment-adopter-le-nudge-en-entreprise/>
- Daunay, J., Dugast, C., Bachelet, L., & Schmitt Foudhil, H. (2019, juin). *NEUTRALITÉ & BÂTIMENT COMMENT LES ACTEURS DU SECTEUR PEUVENT S'INSCRIRE DANS UNE DÉMARCHE ZÉRO ÉMISSION NETTE*. ADEME. <https://ile-de-france.ademe.fr/sites/default/files/neutralite-carbone-batiment.pdf>
- Debrand, C. D. (2020, 15 juillet). *Daniel Priolo : Changement de comportement et contradictions internes | Millénaire 3*. millenaire3. <https://www.millenaire3.com/Interview/Daniel-Priolo-Changement-de-comportement-et-contradictions-internes>
- Desert, A. (2019, 19 avril). *Le nudge et le marketing : vieux concept, nouvelle tendance*. Toute la Franchise. <https://www.toute-la-franchise.com/vie-de-la-franchise-A31883-nudge-marketing-vieux-concept-nouvelle-tendance.html>
- Dolan, P., Foy, C., & Smith, S. (2016). The SALIENT Checklist : Gathering up the Ways in Which Built Environments Affect What We Do and How We Feel. *Buildings*, 6(1), 9. <https://doi.org/10.3390/buildings6010009>
- Dugast, C. (2019). *Oui, la neutralité carbone est plus ambitieuse que le Facteur 4 ! | Carbone 4*. Carbone4. <https://www.carbone4.com/facteur4-neutralite-carbone>
- EDF. (2019, 14 octobre). *Décret tertiaire : comment se conformer à cette nouvelle obligation énergétique ?* <https://www.edf.fr/entreprises/le-mag/le-mag-entreprises/decryptage-du-marche-de-l-energie/decret-tertiaire-comment-se-conformer-a-cette-nouvelle-obligation-energetique>
- Ferey, S. F. (2011). Paternalisme libéral et pluralité du moi. *Revue économique*, 62(4), 737-750. <https://doi.org/10.3917/reco.624.0737>
- Fischer, N. (1998). Traite de sociologie du travail. *Population (French Edition)*, 17(4), 475-496. <https://doi.org/10.3917/dbu.coste.1998.01.0475>
- Fischer, N. (2016). Chapitre 8. Les espaces de travail. *Psychologie sociale de l'environnement*, 175-193. <https://doi.org/10.3917/dunod.fisch.2011.01>

- Fournier, C. (2019, 22 octobre). *Comment la Génération Y va (peut-être) sauver le monde des entreprises ?* Youmatter. <https://youmatter.world/fr/generation-y-millennials-changements-entreprise-responsable/>
- Granger, R. (2021, 19 juin). *Gestion du changement : courbe de deuil*. Manager GO ! <https://www.manager-go.com/gestion-de-projet/courbe-du-changement.htm>
- Granon, S. G. (2015, 7 décembre). *Environnement : comment changer nos comportements ?* CNRS Le journal. <https://lejournal.cnrs.fr/billets/environnement-comment-changer-nos-comportements>
- Harris Interactive. (2020, 14 décembre). *Les transferts de comportements en faveur de l'environnement entre le lieu d'habitation et le lieu de travail*. https://harris-interactive.fr/opinion_polls/les-transferts-de-comportements-en-faveur-de-lenvironnement-entre-le-lieu-dhabitation-et-le-lieu-de-travail/
- Héraud, B. (2007, 1 février). *Les marques se mettent au vert*. e-marketing. <https://www.e-marketing.fr/Marketing-Magazine/Article/Les-marques-se-mettent-au-vert-18050-1.htm>
- Huyard, C. H. (2017). "Nudges" : relevance, limitations and ethical issues, specifically in health policy. « *Nudges* » : *validité, limites et enjeux éthiques, notamment en santé*, 32(12), 1130-1134. <https://doi.org/10.1051/medsci/20163212018>
- IFPEB. (2020, 18 décembre). *Les transferts de pratiques écologiques entre domicile et travail : un phénomène de société !* <https://www.ifpeb.fr/2020/12/18/les-transferts-de-pratiques-ecologiques-entre-domicile-et-travail-un-phenomene-de-societe/>
- Marcarian, C. (2020, 30 octobre). *Le marketing vert ou responsable : comment et pourquoi le pratiquer ?* EMLV École de Commerce Post-Bac. <https://www.emlv.fr/le-marketing-vert-ou-responsable-comment-et-pourquoi-le-pratiquer/>
- Martin, C. (2021, 25 mai). *Décret tertiaire : obligations, sanctions et calendrier 2021*. Opéra Energie. <https://opera-energie.com/decret-tertiaire-obligations-renovation-energetique/>
- Martin, S. M., & Gaspard, A. G. (2016, septembre). *CHANGER LES COMPORTEMENTS, FAIRE ÉVOLUER LES PRATIQUES SOCIALES VERS PLUS DE DURABILITÉ*. librairie.ademe. https://librairie.ademe.fr/changement-climatique-et-energie/2289-changer-les-comportements-faire-evoluer-les-pratiques-sociales-vers-plus-de-durabilite-9791029703638.html#/44-type_de_produit-format_electronique
- Mercier, S. (2014). Éthique et culture d'entreprise. *L'éthique dans les entreprises*, 35-60. <https://doi.org/10.3917/dec.merci.2014.01>
- Ministère de la Transition Écologique et Solidaire. (2020). *Projet de Stratégie nationale bas-carbone*. https://www.ecologie.gouv.fr/sites/default/files/SNBC-2%20en%204%20pages_%20web.pdf
- Montaigne, I. (2021, 3 juin). *[Sondage] - Une majorité des Français souhaite conserver le télétravail après la crise*. Institut Montaigne. <https://www.institutmontaigne.org/blog/sondage-une-majorite-des-francais-souhaite-conserver-le-teletravail-apres-la-crise>
- Morele, S. M. (2019, 4 décembre). *Holocratie : définition, exemples*. Sébastien Morele. <https://www.sebastien-morele.fr/blog/holocratie-definition-exemples/>
- Le nudge, une révolution ?* (2018, 2 février). [blogrhiaepoitiers.wordpress.com. https://blogrhiaepoitiers.wordpress.com/2018/02/06/le-nudge-une-revolution/](https://blogrhiaepoitiers.wordpress.com/2018/02/06/le-nudge-une-revolution/)
- Odoxa, Challenges, BFM Business, & Claudine, C. (2019, 11 octobre). *L'environnement plus que « tendance » pour le Français*. Ecoco2. <https://www.ecoco2.com/blog/lenvironnement-plus-que-tendance-pour-le-francais/>
- P, G. P. (2020, 21 avril). *Des exemples de « nudges » qui ont fait leurs preuves*. leparisien.fr. <https://www.leparisien.fr/oise-60/des-exemples-de-nudges-qui-ont-fait-leurs-preuves-12-04-2016-5706295.php>
- Randstad. (2020, 2 novembre). *Conseils Marque Employeur d'Instant RH | Randstad*. www.randstad.fr/recruteurs/magazine-instant-rh/marque-employeur/pour-recruter-des-talents-mettez-en-avant-vos-actions-eco-responsables/
- Richard, B. (2017, 17 décembre). *La culture d'entreprise, un atout majeur !* Regards Interculturels. <https://regards-interculturels.fr/2017/09/culture-d-entreprise/>
- Ricou, J., & Moissonnier, V. (2018, 17 janvier). *4 règles d'or pour réussir la conduite du changement*. Vuibert. <https://www.vuibert.fr/contenu/4-regles-d-or-pour-reussir-la-conduite-du-changement>
- Sibony, O. S. (2017). *Dons d'organes : le « nudge » a-t-il la main trop lourde ?* LinkedIn. <https://www.linkedin.com/pulse/dons-dorganes-le-nudge-a-t-il-la-main-trop-lourde-olivier-sibony/?originalSubdomain=fr>
- Tamzini, K. (2016). Interaction Culture, structure et comportement des individus : le fonctionnement organisationnel adéquat. *XXVe Conférence Internationale de Management Stratégique*, 1-23. <https://www.strategie-aims.com/events/conferences/27-xxveme-conference-de-l-aims/communications/3855-interaction-culture-structure-et-comportement-des-individus-le-fonctionnement-organisationnel-adequat/download>

- UDA. (2015). *CHARTRE D'ENGAGEMENTS DES ANNONCEURS POUR UNE COMMUNICATION RESPONSABLE*. Uniondesmarques. https://uniondesmarques.fr//library/download/4480/cp_anniversaire_charte_uda2015.pdf?redirected=1
- UTOPIES. (2015). *L'ESPACE DE TRAVAIL : UN OUTIL DE STRATÉGIE ET DE MANAGEMENT*. https://www.utopies.com/wp-content/uploads/2019/12/UTOPIES_NotePositionComplete_EspaceDeTravail_201503.pdf
- Ville, A. (2019, septembre). *Accompagner le changement de comportement*. https://www.ecologie.gouv.fr/sites/default/files/190729_CDDEP_guide_changement_de_comportement.pdf
- YZERBYT, V. (s. d.). *COGNITION SOCIALE*. Encyclopædia Universalis. Consulté le juillet 2021, à l'adresse <https://www.universalis.fr/encyclopedie/cognition-sociale/>

Webographie

Actu-Environnement <https://www.actu-environnement.com>
Arch Design <https://arch.design>
Ademe <https://ile-de-france.ademe.fr>
Blog rh Poitiers <https://blogrhiaepoitiers.wordpress.com>
Cairn <https://www-cairn-info/>
cube-championnat <https://cube-championnat.org>
Carbone4 <https://www.carbone4.com>
CNRS le journal <https://lejournal.cnrs.fr>
Définitions Marketing <https://www.definitions-marketing.com>
EDF <https://www.edf.fr>
E marketing <https://www.e-marketing.fr>
EMLV <https://www.emlv.fr>
Écologie gouv <https://www.ecologie.gouv.fr>
Ecoco 2 <https://www.ecoco2.com>
Harris interactive <https://harris-interactive.fr>
IFPEB <https://www.ifpeb.fr>
Institut Montaigne <https://www.institutmontaigne.org>
Le parisien <https://www.leparisien.fr>
Librairie ADEME <https://librairie.ademe.fr>
Linkedin <https://www.linkedin.com>
L'Obs <https://www.nouvelobs.com>
L'Optimisme pro <https://loptimisme.pro/>
Manager go <https://www.manager-go.com>
MDPI <https://www.mdpi.com>
Médecine sciences <https://www.medecinesciences.org>
Millenaire3 <https://www.millenaire3.com>
Opera énergie <https://opera-energie.com>
Randstad <https://www.randstad.fr>
Regards interculturels <https://regards-interculturels.fr>
Réussir avec un marketing responsable <https://reussir-avec-un-marketing-responsable.org>
Sebastien morele <https://www.sebastien-morele.fr>
Stratégie aims <https://www.strategie-aims.com>
Toute la franchise <https://www.toute-la-franchise.com>

Union des marques <https://uniondesmarques.fr>

Universalis <https://www.universalis.fr>

Utopies <https://www.utopies.com>

Vuilbert <https://www.vuibert.fr>

We advocacy <https://www.weadvocacy.fr>

Youmatter <https://youmatter.world>

Liste des annexes

Annexe n°1 - Interview Jérôme Châtillon, expert en conduite du changement.....	81
Annexe n°2 - Interview Catherine L'homme Chabal, experte en aménagement.....	85
Annexe n°3 - Interview Véronique Fuchs, experte en aménagement.....	89
Annexe n°4 - Interview Elise Coutris, experte aménagement.....	93
Annexe n°5 - Interview Katy Forthoffer, responsable de la communication.....	96
Annexe n°6 - Interview Céline Dubernet, Architecte et manageuse de l'équipe Aménagement et Conduite du Changement.....	98
Annexe n°7 - Interview Amanda Garcia, Responsable de programme CUBE Europe et internationale pour le compte de l'IFPEB.....	102
Annexe n°8 - Interview Pascale Bourreau, directrice de conception.....	106
Annexe n°9 - Interview Eric Singler, Directeur général de l'institut BVA, chargé de la BVA nudge unit et le père français du nudge.....	109
Annexe n°10 - Enquête d'échantillonnage visant des salariés d'entreprises du CAC 40 se trouvant à des postes bureautiques.....	113
Annexe n°11 - Enquête d'échantillonnage visant des salariés de PME (Petite et Moyenne Entreprise) et ETI (Entreprise de Taille Intermédiaire) se trouvant à des postes bureautiques.....	163
Annexe n°12 - Enquête d'échantillonnage visant des cadres ou assimilés cadres, de grandes entreprises à des postes bureautiques.....	209
Annexe n°13 - Présentation des missions de M2 et parties prenantes.....	219

Annexes

Annexe n°1 - Interview - Jérôme Châtillon, expert en conduite du changement au sein du pôle stratégie et projets de la DIG du groupe EDF.

Bonjour Jérôme, je t'interviewe aujourd'hui dans le cadre de mon mémoire universitaire s'appuyant sur la thématique « La conduite du changement des comportements liés à l'environnement en entreprise.» et sur la problématique « **L'espace de travail, un outil de transformation des usages durables lié à la stratégie environnementale des entreprises ?** », pour cela je vais t'interroger sur divers sujets. Si vous me le permettez, j'aimerais enregistrer notre entretien afin d'avoir des traces audio pour ensuite les retranscrire sur papier.

J : Bonjour Ophélie , oui aucun souci pour l'enregistrement.

Pourrais-tu te présenter et également présenter ton parcours professionnel qui te vaut aujourd'hui ton titre d'expert en conduite du changement ?

J : J'ai fait un bac littéraire philosophie et histoire et ensuite des études de sciences humaines et de communication. J'ai commencé mon parcours professionnel dans une agence de communication à un poste de relation presse. Je suis ensuite rentré chez EDF en marketing commercial et communication externe, c'était une fonction d'appui qui manageait une petite équipe d'experts en marketing externe. Je me suis ensuite réorienté pendant 10 ans dans la communication interne en ingénierie et production nucléaire : développement de système qualité, comment mettre en place les nouvelles façons de travailler dans les environnements de travail technique avec une forte dimension sécurité. Également mettre les outils de communication au service du changement managérial : changement de métier, développement, transmission, transition entre les générations : accueil et transmission de connaissances.

Puis je suis parti à l'état major de la production thermique toujours chez EDF : je faisais du community management interne et externe, je développais les réseaux sociaux internes pour rendre les salariés acteurs de cette communication et j'animais les salariés sur des thématiques diverses. J'ai aussi participé à de grands mouvements de changement notamment avec la fermeture des centrales charbon, fuel, ... en accompagnant des équipes qui changeaient de cœur de métier.

Ensuite, je suis parti en dehors d'EDF, en poste mis à disposition pendant trois ans pour le rectorat de Paris/Education nationale, mes missions étaient axées sur le changement des méthodes d'enseignements via le modèle des start up, pour rendre l'élève acteur.

Puis j'ai réintégré EDF au sein de la DIG en tant qu'expert en conduite du changement auprès des environnements de travail.

Je te remercie Jérôme, étant donné que tu as créé le processus d'accompagnement au changement de poste de travail, pourrais-tu nous expliquer comment tu as fait pour créer ce processus ?

J : Sur la partie Référentiel le temps limité ne m'a pas permis de faire d'études. Donc j'ai fait une analyse sur un mois pour comprendre le fonctionnement actuel et ses manquements puis je me suis appuyé sur mes connaissances antérieures.

Quel est le rôle de ce processus ?

J : Le but est que la cible du changement passe bien par toutes les étapes nécessaires pour accepter ce changement.

Quelles sont ces étapes ?

J : Ce sont ceux de la courbe du deuil d'Elisabeth Kübler-Ross. Notre but est de les aider à ce qu'ils ne restent bloqués dans le déni, la colère, ou autre.

Y'a t'il une formation pour conduire ce changement que tu as posé via le RET ?

J : Non, mais j'explique ma démarche en début de projet et si l'étude d'impact estime qu'il faut une conduite du changement dans ce cas c'est une entité que je vais accompagner.

De quelle étude d'impact s'agit-il ?

J : La conduite du changement commence par une étude d'impact : il n'y a parfois pas de nécessité à effectuer cette conduite si le changement n'est pas assez important. L'impact est différent selon la culture métier des salariés. Cette étude d'impact est réalisée par le management de l'entité.

Comment est menée cette étude d'impact ?

J : Je ne sais pas.

On est d'accord que les chefs de projet sont porteurs de ce changement ? Si oui, sont-ils formés ?

J : sur la conduite du changement en générale il y a déjà des formations qui existent, et il y a de plus en plus de gens formés à ces aspects là.

Et le management, est-il formé à conduire le changement ?

J : On essaye d'abord de former les managers avec une présentation du projet, une présentation de notre RET (Référentiel Des environnements de Travail) pour les acculturer. Puis, on fait un accompagnement au changement auprès de porteurs du projet qui sont volontaires ou que l'on identifie. On les acculture et on leur donne un kit de portage (présentation projet, type de mobilier, façons d'aménager, ambiance décorative...) pour cadrer leur discours et pour les aider à prêcher la bonne parole sur le projet. Mais dans l'ensemble, personne n'est formé à la conduite du changement. Cependant, les managers ont un accompagnement au changement sur les bonnes pratiques du management en espace ouvert.

Pour toi, quels sont les indispensables pour une bonne conduite du changement ?

J : Premièrement une vision managériale : savoir où on veut aller, pourquoi on veut le faire ? Dans l'idéal, c'est que cette vision managériale soit partagée pas seulement avec le top management mais aussi avec la cible du changement car elle pourra de ce fait mieux comprendre le changement qui l'impute. Ensuite, il faut informer et partager avec la cible via une communication pour qu'elle comprenne ce changement. Autre aspect important, il faudra impliquer la cible du changement en la rendant acteur via des ateliers de participation, pour qu'elle adopte le changement et qu'il soit plus facilement ancrable. La conduite ne s'arrête pas à la fin d'un projet, si l'on veut pérenniser le changement : il faut maintenir le dialogue et perfectionner via de l'agilité les éventuels problèmes d'adaptation.

Quelles sont les principales difficultés rencontrées lors d'une conduite de changement ?

J : Les freins sont très variables. L'entreprise peut elle-même créer des freins via le manque d'implication managériale et un manque de transparence sur la vision du management, pas forcément d'étude d'impact menée et ce pour cause de délais courts. Puis il y a les freins liés à la

cible de ce changement : la résistance au passage en espace ouvert alimenté par de la peur et des craintes.

L'entreprise se donne les moyens pour accompagner tous les changements d'espace qu'elle engendre ?

Au début, l'accompagnement au changement n'était pas mené par manque de temps. Aujourd'hui, on propose un accompagnement au changement mais souvent les dirigeants des entités refusent pour diverses raisons : refus du projet, méconnaissance de l'impact d'un changement, le coût qui est à leur charge ... Et en général, au dernier moment, ils nous demandent d'intervenir car le changement s'avère compliqué. Mais l'intervention tardive fait que les freins sont d'autant plus forts.

Pour toi que représente l'aménagement pour un groupe ?

J : L'aménagement c'est la première chose que tu vois, ça représente ton image de marque. Ça montre également l'état d'esprit et un mode de management que l'entreprise veut favoriser. Ça montre aussi la place que l'entreprise donne au bien être au travail.

Selon toi quel est l'impact du changement d'environnement de travail, sur les collaborateurs ?

J : Pour moi, quand on a vécu longtemps en bureau fermé, l'espace de travail relève à un moment de l'intime, il y a un lien qui se crée avec les gens qui partageaient ce bureau. Maintenant, l'environnement au poste de travail, la relation émotionnelle est différente, il y a moins d'attachement car on est sur des bureaux dépersonnalisés. Je vis plus la relation humaine et j'ai gagné en liberté. Ma relation émotionnelle n'est plus liée à l'espace mais plus à mes relations professionnelles.

Selon toi l'aménagement impacte les comportements ?

J : Partiellement, il impacte les comportements, les structures. C'est l'enjeu des nouveaux espaces d'impacter positivement les comportements. Après l'espace ne fait pas tout, on ne peut pas changer un mode de travail et une culture managériale avec un espace. Si une équipe est habituée à travailler chacun dans son coin, ça va continuer même en espace ouvert.

L'espace a besoin d'une culture managériale partagée qui habite et qui fait vivre l'aménagement, sinon on fait des anciens modes de travail dans les nouveaux espaces. Le cadrage de l'attente et de l'objectif est hyper important. Il faut la volonté managériale, l'adhésion des cibles du changement.

Selon toi, l'aménagement d'espace pourrait à terme servir d'outil pour initier des comportements ?

Par exemple sensibiliser ou favoriser des comportements plus respectueux de l'environnement avec des actions simples.

J : Je pense que l'espace peut servir d'outil de sensibilisation environnementale puisqu'il sert déjà en quelque sorte d'outil de communication pour la communication interne des entreprises. Néanmoins, la dimension environnementale induit un changement de comportement, l'espace pourra être un outil s'il est le support d'une culture forte, dans le cas contraire, l'impact ne sera pas celui souhaité. Il faudra donc trouver un moyen de communiquer intelligemment dans l'espace sur l'espace pour faire de l'espace en lui-même un porteur de valeur interne auprès des occupants.

Selon moi c'est comme l'exemple des cités, c'était au début une aubaine, l'eau courante, l'électricité, la génération d'après n'avait pas cette vision de nouveauté et de chance, ils ont alors dégradé les lieux. Cela montre que si l'espace n'est pas occupé par une culture, il ne va pas être occupé comme on le souhaiterait.

Si la culture est favorable au respect de l'environnement, le bâtiment va l'être, le management va l'être, l'entreprise va attirer des profils qui ont ses valeurs là, donc tout est lié.

Il y a plein de campagnes sur les cigarettes ça n'empêche pas les fumeurs, les changements de comportement n'est pas quelque chose de facile.

Mais si le management porte la culture interne de ce respect de l'environnement, alors la culture sera favorable au respect de l'environnement, le bâtiment va l'être, le management va l'être et tu vas attirer des profils qui ont ses valeurs là, donc tout les liés.

Dans tous les cas, le côté vertueux ne doit pas se substituer à un autre besoin, les salariés doivent en tirer un bénéfice.

Serais-tu intéressé pour savoir ce que tu peux faire pour réduire ton impact ? Si oui, par quel moyen aimerais-tu que l'on conduise ton changement de comportement ?

J : Oui je serai intéressé pour savoir ce que je peux faire. Mais c'est une réflexion sur la globalité d'un site. Étant attaché au contact humain, je serai plus dans l'échange informel en explication, un porteur de parole style ambassadeur.

Penses-tu que les collaborateurs sont sensibles à ce type de sujet ?

J : C'est assez variable, on est labellisé ISO14001 donc on a un devoir d'acculturation, mais ceux qui sont sensibles sont porteurs, les autres sont soit réfractaires, soit portés.

Penses-tu qu'ils ont le temps de s'y consacrer ?

J : Je pense qu'il faut aller plus loin que les écogestes, je pense qu'il faut en amont de la réflexion personnelle, choisir des processus d'achats des stratégies RSE. Donc les écogestes sont en amont à accoler à la culture d'entreprise. L'écogeste devient alors la cerise sur le gâteau.

Si les aménagements étaient pensés pour t'aider à réduire ton impact avec par exemple un parcours utilisateurs, des poubelles pré percées, ... penses-tu qu'il serait plus facile pour toi de réduire ton impact sur le bâtiment ? (pas de recherches, l'information vient à toi).

J : Je ne pense pas qu'on peut répondre non, l'aménagement peut réduire ton impact mais il faut une explication claire sur l'espace pour une compréhension simple de l'action.

Connais tu la méthode nudge ?

J : Oui

Penses-tu que l'incorporation de la méthode Nudge peut impacter via l'aménagement ?

J : Je pense que cette méthode pourrait impacter positivement les comportements dans nos aménagements mais attention car ça peut être subjectif, il faut trouver des méthodes qui touchent un maximum de monde.

O : Connais-tu le décret tertiaire ? Est ce qu'il impact tes missions ?

J : Je le connais depuis notre conversation informelle mais je n'en ai eu peu vent à la DIG. Oui ça impacte mes missions indirectement via clean desk et Hawaii service, via les réponses aux salariés sur les mobiliers.

Annexe n°2 - Interview - Catherine L'homme Chabal, experte en aménagement au sein du pôle stratégie et projets de la DIG du groupe EDF.

Bonjour Catherine, je t'interviewe aujourd'hui dans le cadre de mon mémoire universitaire s'appuyant sur la thématique « La conduite du changement des comportements liés à l'environnement en entreprise. » et sur la problématique « **L'espace de travail, un outil de transformation des usages durables lié à la stratégie environnementale des entreprises ?** », pour cela je vais t'interroger sur divers sujets. Si vous me le permettez, j'aimerais enregistrer notre entretien afin d'avoir des traces audio pour ensuite les retranscrire sur papier.

C : Bonjour Ophélie , oui aucun souci pour l'enregistrement.

Le décret tertiaire.

Connais-tu le décret tertiaire ?

C : Un petit peu.

Le décret tertiaire impacte-il actuellement ton activité ?

C : Non pas trop car on a des éléments précis déjà cohérents avec le décret.

Penses-tu qu'à l'avenir il va l'impacter ?

C : Oui car il va évoluer et être de plus en plus prenant.

Selon toi, si tu avais carte blanche, comment ton service pourrait contribuer à réduire les consommations énergétiques d'un bâtiment ?

C : Oui, il y a des bâtiments qui réutilisent les Kw émis par les ordinateurs : on prend en compte la déperdition calorifique des ordinateurs et ça rentre en compte dans le calcul thermique du bâtiment. On pourrait être plus regardant sur la fabrication mobilier et sur l'empreinte carbone de la production et de même pour la composition des moquettes et des peintures. Et aussi favoriser les circuits et la fabrication locale en circuit court pour éviter que les matériaux aient fait trois fois le tour du monde : avec le textile et la fabrication à différents endroits.

Selon toi, si tu avais carte blanche, comment ton service pourrait sensibiliser les occupants des espaces de travail à avoir des comportements plus respectueux ?

C : En mettant en place des indicateurs qui afficheraient dans l'espace leur consommation en temps réel pour qu'ils puissent visualiser leurs impacts présents.

La conduite du changement.

Penses-tu que l'aménagement est un acteur de la conduite du changement ?

C : Oui, car c'est un des endroits où l'on passe une grande partie de notre vie et c'est l'endroit où on a la plus grande capacité à s'adapter puisqu'on y est dans le cadre du travail.

Le POI.

Qu'est ce qu'un POI ?

C : Plan optimisation immobilière, dans tous les sens du terme. C'est-à-dire trouver la meilleure adéquation financière , mobilière, aménagement , travaux et impact humain.

En quoi peut- il permettre au groupe EDF de faire des économies ?

C : Eco financière en regroupant sur un même site des effectifs éparpillés, maîtrise des coûts associée aux loyers, maintenant et il y a une mutualisation des moyens, outils digitaux, restaurant d'entreprise. Ce qui engendre un meilleur fonctionnement général de synergie qui améliore les coûts de consommation car on a un impact plus fort et plus local.

Selon toi les POI ont-ils un impact positif sur la consommation énergétique du groupe ?

C : Oui, car le but est d'aller de sites obsolètes vers des sites efficaces .

L'impact de l'aménagement sur les utilisateurs.

Selon toi, quel est l'impact du changement d'environnement de travail sur les collaborateurs ?

C : Il y a un fort impact. L'impact d'un transfert au niveau de l'espace de travail est considéré socialement en 3 après un décès et un changement d'emploi. C'est déstabilisant : facteur de stress, il faut veiller à rassurer et avoir une visibilité pour leur expliquer ce changement. Ça a un impact important car on apporte de nouvelles choses qui changent leur façon de travailler. Et c'est aussi très positif car ça leur apporte un confort de travail.

Penses-tu que la conception d'un espace peut agir sur les comportements de ceux qui l'utilisent ?

C : Oui, je pense. Dans les magasins, tu modifies l'espace et tu vois les comportements, or dans un bureau c'est une analyse sociale et managériale. Il y a des systèmes qui permettent de voir les comportements, exemple : traçage de badge, connaissance des endroits de passage, comptage du nombre de personnes par jour dans les pièces via des capteurs de flux... Après il y a les comportements sociaux et ça c'est compliqué à prendre en compte sans enquête interne ouverte aux chercheurs. Mais je n'en ai encore jamais vu ça chez EDF.

Chez EDF, avez-vous un parcours utilisateur ?

C : Oui il y en a un dans notre référentiel mais son respect n'est pas vérifié.

De manière générale, penses-tu que la conception d'un espace peut favoriser les comportements responsables ? Si oui, comment ? Parcours utilisateur ? Nudge ?

C : Oui je pense car cela induit une notion d'émulation. À partir du moment où tu travailles dans des espaces qui mettent en avant l'environnement, forcément cela renvoie aux occupants une vision de l'entreprise et cela les rend plus sensibles.

Dans ce cas, penses tu que l'aménagement d'espace pourrait à terme servir d'outil pour initier des comportements responsables ? Via sa conception, ses choix de matériaux, ... Par exemple sensibiliser oui favoriser des comportements plus respectueux de l'environnement avec des actions simples.

C : Oui j'y crois, je crois qu'on peut faire une pédagogie par le lieu de travail et qu'ils emportent chez eux. Exemple pour la moquette, on pourrait expliquer comment elle est faite et la réduction d'impact qu'elle permet. Pour la peinture, on pourrait donner les noms des fournisseurs et ainsi informer sur les circuits courts. De manière générale, acculturer via les matériaux et mobilier de l'espace.

Si oui, donc selon toi l'aménagement de travail pourrait être un levier qui impacterait positivement la consommation énergétique d'un bâtiment via le biais de ces utilisateurs ?

C : Oui je pense, mais je pense que ce sera un levier assez faible. Il joue sur les occupants et ces derniers ont un impact faible mais il pourrait aider à faire éventuellement évoluer cet impact en le faisant passer de 10 à 12%. Mais je crois que le plus grand levier reste le bâtiment et son exploitation.

Le mobilier.

Actuellement combien de mobilier réutilise réutilisé ou recyclé sont utilisés sur vos projets ?

C : Normalement l'objectif c'est 20 % mais on oscille entre 5 et 15%. Cela dépend du besoin et des stocks.

Penses-tu que le mobilier recyclé et ou réutilisé est mis en avant dans les espaces de travail ? Et pourquoi ?

C : Non. Le problème chez EDF c'est qu'on surcouvre les utilisateurs et on a des réactions du type « moi je n'ai pas eu un bureau neuf » à la place d'avoir « chouette mon bureau est recyclé et il aide la planète ». Je pense qu'on est encore dans le côté récupération niveau discours alors qu'on devrait être dans un aspect valorisation.

Pour toi, quel rôle et impact a le mobilier sur l'aménagement ?

C : C'est un impact majeur : le mobilier fait tout, la disposition fonctionnelle, la disposition mentale et aussi psychologique de la personne qui vient travailler.

Selon toi, mettre en avant le mobilier réutilisé/recyclé pourrait-il être un moyen de sensibiliser les occupants à l'environnement ? Et éventuellement à également les sensibiliser sur leur consommation personnelle ?

C : Oui et oui car ils apprennent des choses et ça les acculture.

La méthode nudge.

Connais-tu la méthode nudge ?

C : Non.

Explications du concept.

Que penses-tu d'incorporer la méthode nudge dans les espaces de travail ?

C : Ça peut être intéressant, et une manière alternative de changer les comportements dans les espaces de façon plus ludique.

Selon toi quelles sont les limites de l'incorporation du nudge dans les espaces ?

C : Une limite financière, une limite de modularité : il faut trouver les bonnes idées pour les bons endroits, il faut que ça soit adaptable à tous espaces avec une compréhension universelle.

A l'heure actuelle, la méthode Nudge n'est pas mise en place dans les espaces du groupe EDF malgré que la méthode soit connue pour inviter aux comportements judicieux, pourquoi selon toi ?

C : Parce qu'ils n'y ont pas pensé et que la grosse machine, qu'est l'entreprise est très lourde et contraignante. Donc ce type d'approche n'a pas été traité comme un sujet prioritaire, c'est plus vu comme un gadget.

Les espaces de travail modulables.

Que penses-tu des espaces de travail modulables ?

C : Je dirai que sur le principe c'est bien mais dans la réalité on les bouge jamais car ce n'est pas pratique et ça nécessite d'être alimenté en électricité. Il y a l'effet pervers de la connectivité qui vient contrer la praticité.

Pourrait-ils être une solution post covid pour changer ou réorganiser un bâtiment ? Par exemple louer une part non occupée ?

C : Oui ça existe déjà, quand tu es du côté entreprise, c'est bien pour optimiser ton espace et tes coûts mais quand tu te places du côté des utilisateurs ça peut être compliqué car les gens peuvent eux même changer de place le mobilier : les normes sécurité et d'hygiène ne seraient alors pas respectées.

Les espaces de travail après covid.

Penses-tu que les POI ont encore leur place en cette période post covid ?

C : Oui ça ne change rien, nos référentiels sont post covid friendly. Les gens vont venir pour se rencontrer et non travailler.

Selon toi, vers quel espace de travail va se tourner le monde tertiaire ?

C : Je pense qu'on aura des sièges avec plus d'espace de réunion et de collaboration. Également qu'on développera des espaces de coworking intégrés ou externalisés, pour que les utilisateurs puissent travailler de chez ou près de chez eux. Je pense qu'on va satelliser les espaces de travail.

Annexe n°3 - Interview - Véronique Fuchs, experte en aménagement au sein du pôle stratégie et projets de la DIG du groupe EDF.

Bonjour Véronique, je t'interviewe aujourd'hui dans le cadre de mon mémoire universitaire s'appuyant sur la thématique « La conduite du changement des comportements liés à l'environnement en entreprise. » et sur la problématique « **L'espace de travail, un outil de transformation des usages durables lié à la stratégie environnementale des entreprises ?** », pour cela je vais t'interroger sur divers sujets. Si vous me le permettez, j'aimerais enregistrer notre entretien afin d'avoir des traces audio pour ensuite les retranscrire sur papier.

V : Bonjour Ophélie , oui aucun souci pour l'enregistrement.

Pourrais-tu présenter ton parcours professionnel qui te vaut aujourd'hui ton titre d'experte ?

V : J'ai fait l'école Boule à Paris pour être architecte intérieure. Puis j'ai travaillé dans la conception de magasins. Ensuite j'ai intégré une société de revente de mobilier de bureau, puis j'ai enchaîné avec une grosse entreprise de magasins de grande distribution notamment à un poste de travaux. Après j'ai travaillé avec un fabricant de mobilier de bureau. Enfin, j'ai intégré un groupe en tant que chef de projet aménagement mais l'entreprise a fermé. J'ai ensuite fait de la gestion de chantier pendant 18 mois où j'ai été repéré par une grosse entreprise pour faire de la direction de projet. Après, j'ai été responsable bureau d'étude et je gérais une équipe de 20 personnes puis j'ai finalement atterri chez EDF.

Le décret tertiaire.

Connais-tu le décret tertiaire ?

V : Oui, j'ai récemment suivi une conférence sur le sujet.

Le décret tertiaire impacte-il actuellement ton activité ?

V : Non. Mais oui indirectement, via les POI (Plan d'optimisation immobilier).

Penses-tu qu'à l'avenir il va l'impacter ?

V : Pas plus qu'aujourd'hui, car on est déjà dans cette démarche : on analyse nos marchés et on choisit des fournisseurs qui impactent peu avec des matériaux répondant à des exigences environnementales.

En quoi les POI peuvent-ils permettre au groupe EDF de faire des économies ?

V : réduction de surfaces induisant des économies et des bâtiments plus récents BEFA.

Selon toi les POI ont-ils un impact positif sur la consommation énergétique du groupe ?

V : Oui car on regroupe des salariés dans des immeubles plus récents et ça évite d'avoir des immeubles vétustes sur notre parc.

Le parcours utilisateur.

Existe-t-il des parcours utilisateurs pour promouvoir un comportement ?

V : Oui, dans le secteur commercial, dans les magasins, l'aménagement de l'espace est étudié en amont. On ciblait un acheteur qui dépendait du niveau de chalandise, de la population en périphérie et il y avait une réflexion sociologique et commerciale sur la cible. Ainsi découlait un parcours qui favorisait les achats.

Aujourd'hui il y a cette étude de cible chez EDF concernant les espaces de travail ?

V : Non, il y a une notion de mètre carré pour calculer le coût mais pas d'étude sociologique. Après lors d'un déménagement de site, on essaye d'assurer à la cible les mêmes types de confort et la distance par rapport au site d'origine est revue à la baisse, si cela est possible.

Chez EDF, y a-t-il un parcours utilisateur pour promouvoir les comportements en faveur de l'environnement ?

V : Non. Mais je sais que cela existe et qu'il y a des études faites sur l'utilisation de l'espace grâce à des capteurs qui permettent d'analyser les comportements. Ce n'est pas applicable chez nous car cela est trop intrusif et ne serait sûrement pas autorisé par les syndicats. Il faudrait que l'on passe par des chercheurs pour que cela soit éventuellement accepté.

L'espace de travail.

Penses-tu que l'aménagement est un acteur de la conduite du changement ? Et pourquoi ?

V : Pour moi il est support des nouvelles organisations et volontés managériales mais pas acteurs. C'est une réponse au mode de travail.

Il y a un but derrière la conception d'espace donnée par EDF ?

Cela est fait par un groupe de travail, tout a été pensé pour le management, l'it, la RH, profilage. Il y a eu une note de cadrage présentée au codex avec les valeurs EDF / principes directeurs.

Selon toi, quel est l'impact du changement d'environnement de travail, sur les collaborateurs ?

V : On sait que tout changement induit des peurs et des craintes, des idées reçues, des pertes de reconnaissance .

Penses-tu que la conception d'un espace peut agir sur les comportements de ceux qui l'utilisent ?

V : Oui et non, cela dépend des personnes, lors du passage en espace ouvert : on voit les comportements ressortir, les personnes continuent à être exubérantes : parler fort, faire des conférences téléphoniques au poste de travail, les habitudes anciennes perdurent. Pour qu'un changement s'opère, il faut une volonté interne à la personne pour que l'aménagement puisse avoir un plus gros impact sur elle.

Actuellement, les espaces EDF sont-ils pensés pour favoriser les comportements responsables ?

V : Dans la conception oui : de part le choix de prise à bail et le choix de construction. Mais également via le référentiel des environnements de travail qui contraint les surfaces avec des ratio 18m²/occupant et la normalisation de tous les achats de mobilier que l'on a encadré par des normes plus respectueuses, avec un regard sur la fabrication toujours faite en Europe et une logistique française. De même, la vérification des achats mobiliers pour éviter la surconsommation et des BEFA

qui sont réalisés à partir d'appels d'offres qui respectent des RT des températures de consignes (19+ ou -2°C). De façon plus opérationnelle, nous avons réduit le nombre d'imprimantes dans les espaces et on y a ajouté des codes à l'impression pour réduire les impressions inutiles.

Si tu avais carte blanche, comment ton service (aménagement et conduite du changement) pourrait contribuer à réduire les consommations énergétiques d'un bâtiment ?

V : Je pense que le télétravail plus régulier permettrait de faire des économies de surface et donc d'énergie, car on aurait besoin d'espaces différents.

Selon toi, si tu avais carte blanche, comment ton service pourrait sensibiliser les occupants des espaces de travail à avoir des comportements plus respectueux ?

V : C'est pas à notre niveau et notre rôle, c'est celui des facility manager. Nous on s'occupe de les aider à appréhender leurs espaces via un accompagnement projet.

De manière générale, penses-tu que la conception d'un espace peut favoriser les comportements responsables ?

V : Je ne vois pas sur quoi ils peuvent agir et honnêtement la valeur verte n'est pas forcément induite chez les collaborateurs EDF. Ils dépensent sans forcément de besoin, il y a encore une surconsommation qui date des années passées et ils voient l'environnement comme une notion qui touche à leur confort.

Dans ce cas, penses-tu que l'aménagement d'espace pourrait à terme servir d'outil pour initier des comportements responsables ? Via sa conception, ses choix de matériaux, ... Par exemple sensibiliser ou favoriser des comportements plus respectueux de l'environnement avec des actions simples.

V : Je pense que oui mais il faudra beaucoup de communication.

Le mobilier :

Actuellement combien de pourcentage de mobilier réutilisé ou recyclé sont utilisés sur vos projets ?

V : Le plus possible avec un minimum de 20%.

Penses-tu que le mobilier recyclé et ou réutilisé est mis en avant dans les espaces de travail ? Et pourquoi ?

V : Je ne sais pas mais dans tous les cas les porteurs de projet sont sensibilisés lors du budget projet alloué au mobilier.

Selon toi, mettre en avant le mobilier réutilisé/recyclé pourrait être un moyen de sensibiliser les occupants à l'environnement ? Et éventuellement à également les sensibiliser sur leur consommation personnelle ?

V : Oui pourquoi pas, nous on le fait en phase projet mais uniquement auprès des porteurs de projets.

La méthode nudge :

Connais-tu la méthode Nudge ?

V : Non

Explication de la méthode.

Que penses-tu d'incorporer la méthode Nudge dans les espaces de travail ?

V : Je pense que c'est intéressant et qu'il faudrait l'étudier mais en tout honnêteté je ne connais pas assez le sujet pour en parler

Selon toi quelles sont les limites de l'incorporation du Nudge dans les espaces ?

Une limite financière, il faudrait l'intégrer dans la mesure du possible.

A l'heure actuelle, la méthode Nudge n'est pas mise en place dans les espaces du groupe EDF malgré que la méthode soit connue pour inviter aux comportements judicieux, pourquoi selon toi ?

V : Je ne sais pas car je n'en avais jamais entendu parler.

Les espaces de travail après la crise.

Penses-tu que les POI ont encore leur place dans la situation post covid ?

V : Oui plus que jamais, il faut garder le maillage d'équipe. Il faut peut être revu les revoir ou les relocaliser à des endroits stratégiques pour les équipes.

Selon toi, vers quel espace de travail va se tourner le monde tertiaire ?

V : Si on écoute les dernières conférences , on se tourne majoritairement vers des espaces collaboratifs jumelés à du télétravail.

Annexe n°4 - Interview n°4 - Elise Coutris, experte aménagement au sein de la DIG chez EDF.

Bonjour Elise, je t'interviewe aujourd'hui dans le cadre de mon mémoire universitaire s'appuyant sur la thématique « La conduite du changement des comportements liés à l'environnement en entreprise. » et sur la problématique « **L'espace de travail, un outil de transformation des usages durables lié à la stratégie environnementale des entreprises ?** », pour cela je vais t'interroger sur divers sujets. Si vous me le permettez, j'aimerais enregistrer notre entretien afin d'avoir des traces audio pour ensuite les retranscrire sur papier.

Quelle est la stratégie actuelle d'EDF concernant les espaces de travail?

E : De très près, la stratégie est portée par les espaces ouverts dynamique, l'optimisation des baux/ surface, regroupement des salariés via POI (Plan d'Optimisation Interne) pour minimiser les coûts et la recherche d'économie.

Y'a t'il un aspect environnemental dans les espaces de travail ?

E : c'est des sujets que l'on aborde via les CCTP mais dans mon quotidien ça m'impact très peu, c'est des sujets vraiment secondaires.

Allons-nous vers des espaces de travail plus durables ?

E : J'espère, concernant les bâtiments je ne sais pas mais la flexibilité augmente pour changer plus facilement à moindre coût, l'environnement est amené à évoluer vers des espaces plus responsable.

Les espaces de travail actuels ont-ils pour but de changer les pratiques ?

E : La pour le coup oui, la transformation des modes de travail évoluent, moins d'imprimante, le tri sélectif, des tasses ou gobelets réutilisables, ajout d'évier dans les espaces convivialité. Ils ont pour but de favoriser le collaboratif et de réduire les déchets.

Lors de la conception y'a t'il des réflexions sur comment favoriser des comportement responsable ?

E : oui on se pose ces questions, mais c'est presque intégré à notre référentiel. C'est dans ce cadre que l'on évolue et il est fixe donc il n'y a pas de grandes innovations mais ça y participe. Après c'est plus égoïste qu'engagé puisque c'est cadré pour gain de surface et pas dans une dimension de promotion environnementale.

La direction demande-t-elle à acculturer les occupants à la dimension environnementale dans l'espace ?

E : non

Penses-tu que l'aménagement est un acteur de la conduite du changement ?

E : Oui, aujourd'hui on essaie d'accompagner nos aménagements par de la conduite du changement, l'aménagement change les pratiques et donc conduit indirectement à un changement d'habitude

Vos espaces de travail ont-ils pour but de faire évoluer les comportements plus responsables ?

E : Non ce n'est pas notre but de changer les comportements, quand on a conçu notre RET (Référentiel des Environnements de Travail) on pensait juste à réduire les surface et à promouvoir les

modes de travail conduit initialement par les RH. Il n'y a pas d'intégration environnementale dans les conceptions, ou du moins pas directement lié à la stratégie mais plus lié à des choix opérationnel de matériaux par exemple.

Penses-tu qu'à l'avenir la RSE va être incorporée au futur RET ?

E : Peut être... je ne sais pas.

Qui conçoit se référentiel ?

E : les ressources humaines, la communication et les pilotes des aménagements.

Le RET à pour but d'être actualisé ?

E : Pas vraiment, il est pérenne mais en cas de besoin stratégique il peut être mis à jour.

Connais-tu le décret tertiaire ?

E : pas plus que ça.

Explication du décret.

Le décret tertiaire impact-il actuellement ton activité ?

E : Non

Penses-tu qu'à l'avenir il va l'impacter ?

E : Peut-être mais de façon assez lointaine.

Penses tu que les occupants peuvent agir sur les consommations bâtiment ?

E : Oui ça c'est sûr. Après il y a du chemin à parcourir en France sur le sujet et encore plus chez EDF, car c'est un population d'enfant gâtée, dans leur esprit un changement d'habitude est une perte de confort.

Selon toi, si tu avais carte blanche, comment ton service pourrait contribuer à la réduction d'impact environnementale de ton entreprise et à la sensibilisation les occupants ?

E : En confectionnant des aménagements pensés pour sensibiliser à l'environnement avec une dynamique de récupération et réutilisation du mobilier beaucoup plus poussé qu'actuellement. Et également mettre en œuvre une acculturation pour faire changer les mentalités individualistes

Penses-tu que le mobilier recyclé et ou réutilisé est mis en avant dans les espaces de travail ? Et pourquoi ?

E : Pas vraiment. Au début c'était caché il y avait un peu de honte, mais maintenant c'est plus valorisé et expliqué lors des réunions projets. Le sujet est également mis en avant pour la réduction des coûts d'un projet.

Selon toi, mettre en avant le mobilier responsable pourrait être un moyen de sensibiliser les occupants à l'environnement ? Et éventuellement à également les sensibiliser sur leur consommation personnelle ?

E : oui, on pourrait déjà le faire en communiquant sur l'espace même de façon globale mais ce n'est pas fait actuellement. Je pense que oui au sujet des consommations personnelles, mais il faudrait une grosse campagne de communication pour ça.

Aujourd'hui quel type de communication y'a t'il sur les espaces ?

E : Il n'y en a pas sur l'espace, juste dans l'espace. Ça va être principalement l'affichage dynamique sur les règles de vie et sur des sujets internes.

Connais tu la méthode nudge ?

E : Non

Que penses-tu d'incorporer la méthode nudge dans les espaces de travail ?

E : Je pense que ça peut être drôle et intéressant à mettre en application

Selon toi quelles sont les limites de l'incorporation du nudge dans les espaces ?

E : Il faudrait faire attention qu'ils soient respectueux des règles de bienséances. Et la notion de manipulation fait peur car elle pourrait entamer des débats avec les syndicats du personnels, qu'ils faudrait alors convaincre.

A l'heure actuelle, la méthode nudge n'est pas mise en place dans les espaces du groupe EDF malgré que la méthode soit connue pour inviter aux comportements judicieux, pourquoi selon toi ?

E : Je pense que ce sont des sujets qui ne sont pas pris au sérieux ou alors l'information n'est pas redescendue à ce niveau là, l'information circule mal dans les grands groupent de part les strat hiérarchique. Mais ça serait possible de le faire en incubateur via nos propositions d'innovation interne.

Après cette interview, penses-tu que l'espace de travail à un rôle à jouer dans la transition environnementale de l'entreprise ?

Oui, je crois que l'on peut faire de l'espace de travail un lieu pédagogique, pour acculturer les salariés d'une entreprise à l'environnement et à terme qu'ils emportent cette valeur dans leur foyer. Par exemple, côté aménagement, nous pourrions nous servir des matériaux et du mobilier, que côtoient continuellement les salariés, pour sensibiliser et intéresser à notre domaine : expliquer comment sont fait nos matériaux/mobiliers, d'où ils proviennent, comment choisissons nous nos fournisseurs et en quoi nos choix réduisent notre impact sociétal.

Annexe n°5 - Interview n°5 - Katy Forthoffer, responsable de la communication à la Direction Immobilière Groupe chez EDF.

Bonjour Katy, je vous interviewe aujourd'hui dans le cadre de mon mémoire universitaire s'appuyant sur la thématique « La conduite du changement des comportements liés à l'environnement en entreprise. » et sur la problématique « **L'espace de travail, un outil de transformation des usages durables lié à la stratégie environnementale des entreprises ?** », pour cela je vais t'interroger sur divers sujets. Si vous me le permettez, j'aimerais enregistrer notre entretien afin d'avoir des traces audio pour ensuite les retranscrire sur papier.

K : Oui aucun problème.

Aujourd'hui comment définiriez-vous la communication interne d'EDF ?

K : Elle est à plusieurs niveaux, la communication interne par le groupe la DIRcom qui a une puissance de frappe très forte. Il y a aussi des communicants qui sont dédiés aux managers et formés à monter en compétence. Également des communicants au sein des équipes qui permettent d'acculturer les salariés à la culture d'entreprise. Puis il y a la communication administrative gérée par DTEO. Et la communication IT, qui communique auprès des salariés au niveau des outils.

Au sein de la DIG, il y a eu une grosse restructuration des communicants de 2017 à 2021, on est passé de douze communicants à une personne.

Avez-vous des directives liées à l'environnement ?

K : Oui, notamment le réemploi du mobilier.

Aujourd'hui comment touchez-vous vos salariés ? Par quel moyen ? (hiérarchique, manager, outils) Quel levier utilises-tu / utilisez-vous ? Qu'est ce qui marche le plus ?

K : J'anime le réseau de relais de communicants. Il y a également de l'affichage dynamique, des séminaires, des conférences pour les salariés et des audios.

Quelles sont aujourd'hui vos difficultés en termes de diffusion d'information ?

Est-ce lié à la taille de votre structure ? Et/ou à son organisation ?

K : Les gens sont saturés par l'information et la communication donc ils ouvrent les mails mais ne cliquent pas. C'est dû à l'organisation du groupe.

Connaissez-vous le décret tertiaire ?

K : Oui.

Comment le connaissez-vous ?

K : J'assiste aux codir et ça impacte mon activité.

Selon vous, l'espace de travail est-il un outil de communication en lui-même à l'externe comme à l'interne ? (une vitrine de l'entreprise, un reflet de sa stratégie).

K : Oui tout à fait, on passe un tiers de notre temps au travail donc forcément l'espace nous impacte.

L'espace de travail vous sert-il de support de communication ?

K : L'espace de travail est un outil de communication interne, les salariés y passent un tiers de leur temps donc forcément l'espace a un impact sur le comportement et l'inconscient des occupants.

Connaissez-vous la méthode Nudge ? Que pensez-vous de la méthode Nudge ?

K : Oui, on y a réfléchi il y a 2 ans sur un sujet de santé sécurité.

Pourquoi n'est-elle pas appliquée par les services de communication à l'heure actuelle ?

K : Ça a été essayé l'an dernier, mais ça n'a pas eu d'impact. Il y a un groupe de travail sur la santé sécurité qui pourrait utiliser le Nudge. Mais honnêtement, je ne pense pas que ça pourrait avoir un réel impact sur l'occupant, c'est aussi un gain sur facture pour nous de ne pas mettre en place la méthode. Mais ce n'est pas la mise en place qui nous freine, c'est d'abord le fait qu'on n'en ressent pas le besoin puis le fait qu'il faut avoir la bonne idée. De plus, l'environnement fait partie de la stratégie de la DIG certes, mais il faut établir des priorités, donc ce n'est clairement pas mon premier enjeu.

Quelles sont selon vous ses limites et ses avantages ?

K : Trouver les bons nudges, des problèmes d'exploitation notamment lors des prestations de ménage.

Etes-vous sensible à la cause environnementale ? L'entreprise vous permet-elle d'appliquer ses convictions personnelles dans vos missions quotidiennes ? Ou les processus lourds vous y empêchent ?

K : Oui, pas réellement, mon job est de traduire la stratégie de l'entreprise via la com. Donc je ne me permets pas d'être acteur et d'impacter l'innovation. Mon impact environnemental au sein de l'entreprise est essentiellement numérique, car je viens à pied. Dans la stratégie de la DIG, l'environnement en fait partie mais il faut faire des priorisations.

Selon vous, la communication interne/la culture d'entreprise peut inciter des changements de comportement dans la vie personnelle ? Comme des choix de consommation par exemple ?

K : Oui je pense que quand tu n'as plus de bouteille plastique en entreprise tu te rends compte que c'est possible et également quand on sensibilise sur les restes de la cantine ou que l'on t'aide à l'achat de voiture électrique.

Selon toi, « l'Entreprise » de manière générale, est-elle un acteur majeur de la transition écologique de la société ? Et a-t-elle un rôle à jouer dans la transition écologique du monde ? Si oui, lequel ?

K : L'entreprise est un perturbateur écologique, EDF a un fort impact sur la France, sur son écologie. Oui c'est un acteur mais ce n'est pas son premier rôle.

Post covid, vers quels types de communication vous tournerez vous pour sensibiliser le salarié à la cause environnementale ?

K : Non car la communication a été adaptée lors de la crise et du coup on gardera cette ligne plus numérique.

Annexe n°6 - Interview - Céline Dubernet, Architecte et manageuse de l'équipe Aménagement et Conduite du Changement (ACDC) à la direction immobilière du groupe EDF.

Bonjour Céline, je t'interviewe aujourd'hui dans le cadre de mon mémoire universitaire s'appuyant sur la thématique « La conduite du changement des comportements liés à l'environnement en entreprise. » et sur la problématique « **L'espace de travail, un outil de transformation des usages durables lié à la stratégie environnementale des entreprises ?** », pour cela je vais t'interroger sur divers sujets. Si vous me le permettez, j'aimerais enregistrer notre entretien afin d'avoir des traces audio pour ensuite les retranscrire sur papier.

C : Bonjour Ophélie, oui tu peux.

MANAGEMENT.

A l'heure actuelle penses-tu que la culture d'entreprise est prête à être bousculée pour favoriser la dimension environnementale ?

C : Je pense qu'elle est prête à réellement l'envisager, en revanche le mot bousculer j'ai des doutes car aujourd'hui il y a d'autres raisons qui grillent la priorité à l'environnement pour les entreprises. En immobilier, il y a de grandes envies mais on n'est pas prêt à être bousculer pour l'environnement, car on le voit dans nos cahiers des charges, l'environnement fait partie de nos clauses mais tout autant que la sécurité.

Dans une structure comme EDF, le manager est selon toi un acteur de passation d'information important ?

C : Oui, c'est dû à notre système très hiérarchisé, on est un canal d'information qui filtre ou qui porte les informations.

En tant que manager, as-tu des directives hiérarchiques sur le sujet environnement/RSE ?

C : Peu et pas assez, principalement sur la réutilisation du mobilier et évidemment sur les types de matériaux utilisés imposés dans les cahiers des charges.

As-tu le droit/le devoir d'initier avec ton équipe et de porter à ton échelle des changements pour asseoir la dimension environnementale au quotidien dans ton secteur d'activité. ? Si oui, quels sont les freins ?

C : Oui, on pourrait, mais il ne faut pas que ça perturbe d'autres paramètres comme l'aspect financier. On peut proposer ce qu'on veut mais il faut que ça soit validé.

On a initié la limitation des déplacements professionnels notamment l'usage de l'avion, ça n'a pas été très bien reçu. Et on a également fait des choix de matériaux ou on a favorisé des revêtements de sols plus respectueux.

Selon toi, le management a un rôle important dans la conduite d'un changement durable (comportement, réflexion sur les missions...)?

C : Oui mais c'est compliqué en tant que manager d'imposer des choses, par contre de laisser libre court à chacun d'agir et de proposer des choses, oui.

Portes-tu les idées des collaborateurs ?

C : Oui on peut les porter mais notre rôle c'est tout de même de composer avec les contraintes de l'entreprise et avec les directives . Si le sujet est faisable avec les autres objectifs oui, sinon non. Y compris en termes de temps à passer sur le sujet, pour ne pas déséquilibrer l'équilibre de l'équipe.

Penses-tu que le management est un acteur majeur du changement de la culture interne d'une entreprise ?

C : Oui, pas que, car le management de proximité est en lien avec tous ceux qui produisent et aussi en lien avec les grands décideurs, donc forcément il a une forme d'influence, les producteurs et les décideurs s'appuient sur le management.

A l'heure actuelle l'appétence environnementale est-elle intégrée au recrutement ?

C : Sincèrement non. On n'a pas non plus de critères sur la distance domicile-lieu de travail.

Penses-tu que le recrutement peut influencer une culture d'entreprise ?

C : Oui bien sûr. Mais on n'a pas de directives environnementales lors des recrutements donc ça pourrait si c'était dans nos critères.

ESPACE DE TRAVAIL.

Selon toi que représente l'espace de travail pour un groupe ?

C : Pour moi c'est un outil qui lui sert à sa performance métier, ça sert aussi à la cohésion d'entreprise, c'est un moyen attractif de séduire et de fidéliser les salariés pour les entreprises qui sont en expansion et c'est également une image de marque.

A l'heure actuelle, quelle stratégie traduit l'espace de travail EDF ?

C : Je pense qu'elle est double, une stratégie d'optimisation des mètres carrés et aussi une stratégie de changer les manières de travailler pour aller vers une organisation plus transversale. Je pense que l'entreprise veut changer sa dimension hiérarchique car ce n'est plus acceptable par les nouvelles générations qui arrivent sur le marché. Ce n'est pas l'espace de travail qui fait tout, ça passe par l'aménagement mais également le management.

A quoi peut servir l'espace de travail en tant qu'outil pour une entreprise ?

C : Je pense que ça peut être un vecteur d'innovation, tu peux faire se rencontrer des bonnes idées et résoudre des problèmes. C'est un outil de cohésion, d'innovation et de bien être du salarié. S'il est bien, le salarié va être productif et va être fidèle à l'entreprise.

L'espace de travail impacte les comportements ?

C : L'espace de travail impacte les comportements de par la vision que les autres peuvent avoir sur toi. Du matin jusqu'au soir, le fait d'être en espace ouvert, peut faire qu'inconsciemment le salarié est sous tension car il se sent observé et doit continuellement être sur le qui-vive pour renvoyer une bonne image de lui à l'entreprise. Cela est, je pense, uniquement dû à l'image de soi en société mais c'est un facteur qui fait que l'espace de par sa conception change un comportement. Il y a également les éléments qui composent l'espace de travail, comme des outils dans l'outil : moins d'imprimantes avec l'ajout de code pour freiner l'utilisation massive de papier, mise en place des poubelles pré percées pour inciter au tri sélectif, l'ajout d'éviers dans les espaces convivialité pour favoriser la réutilisation de tasses, la mise à disposition de tasses ou de gobelets réutilisables. Il y a donc

l'influence de l'espace, du ressenti personnel qui y est associé et des équipements qui composent cet espace.

A l'heure actuelle, ressens-tu que l'entreprise souhaite changer les comportements et amener à des comportements plus responsables ? Si oui, quelles en sont les motivations selon toi ?

C : Si je le ressens, il y a de la communication de sensibilisation. Je pense qu'elles ont un devoir d'Etat, et parce qu'elles se rendent compte que les salariés y sont sensibles. C'est aussi une stratégie de recrutement des nouvelles générations.

Penses-tu que la conception d'un espace peut agir sur les comportements de ceux qui l'utilisent ?

C : Oui je pense, rendre des escaliers agréables et les mettre en avant pour favoriser son utilisation.

Actuellement, les espaces EDF sont-ils pensés pour favoriser les comportements responsables ?

C : Un petit peu mais ça pourrait être mieux.

L'équipe aménagement et conduite du changement a-t-elle reçu la directive de conduire le changement de comportements plus responsables ? Si elle conduit juste le changement d'espace de travail, a-t-elle été formée à conduire ce changement ?

C : Je ne suis pas sûr.

Penses-tu que l'aménagement d'espace pourrait à terme servir d'outil pour initier des comportements responsables ? Via sa conception, ses choix de matériaux, ... Par exemple sensibiliser ou favoriser des comportements plus respectueux de l'environnement avec des actions simples.

C : Oui totalement, par exemple depuis que l'on a mené les consultations mobiliers j'ai un autre regard sur mes consommations à titre personnel. Oui je pense que l'occupant dans l'espace, s'habitue à l'espace et ça l'influence forcément que ce soit consciemment ou inconsciemment.

Penses-tu que le mobilier recyclé et ou réutilisé est mis en avant dans les espaces de travail ? Et pourquoi ?

C : De plus en plus, ce n'est pas mis en avant visuellement mais c'est dit dans les projets.

Et pourquoi ce n'est pas mis en avant visuellement ?

C : Car aujourd'hui on cherche limite à le cacher à faire en sorte qu'on ne remarque pas que se soit réutilisé. Cela dépend des décideurs.

Selon toi, mettre en avant le mobilier réutilisé/recyclé pourrait être un moyen de sensibiliser les occupants à l'environnement ? Et éventuellement à également les sensibiliser sur leur consommation personnelle ?

C : Pourquoi pas, je pense qu'il faudrait moins le cacher et communiquer dessus pour qu'il ait une influence.

NUDGE.

Connais-tu la méthode Nudge ?

C : Non.

Explication de la méthode.

Cette méthode n'est actuellement pas déployée dans les espaces EDF, pourquoi ?

C : Je pense que c'est par méconnaissance.

Selon toi quelles sont les limites de l'incorporation du nudge dans les espaces ?

C : La complexité de mise en œuvre, le renouvellement des nudges pour faire vivre l'espace.

Penses-tu que l'espace de travail n'est pas à l'heure actuelle entièrement exploité comme il le pourrait pour servir d'outil stratégique ?

C : On pourrait aller plus loin, nous en sommes qu'aux prémises, notamment sur les matériaux. De même pour le niveau d'exigence, on répond à des certifications BREEM (pour Building Research Establishment Environmental Assessment Method) mais en réalité on s'impose ce niveau pour des raisons législatives, financières et d'image de marque, on ne va pas plus loin.

Pour toi, la dimension environnementale est une priorité de l'entreprise ?

C : Je ne pense pas.

Pourquoi les entreprises s'en contentent ?

C : Je pense qu'en France l'environnement n'a pas encore assez de poids dans les choix des entreprises, déjà il y a la culture du pays, une culture où l'environnement divise. De plus, c'est très politisé, dès que l'on parle environnement, on est vite catalogué en notion politique. Il y également l'éducation française et cette culture du français qui défie les choses. Je pense que les lois seraient le meilleur moyen de faire bouger les choses, du moins pour les entreprises qui ne sont pas nouvelles sur le marché.

De façon personnelle, es-tu sensible à la cause environnementale ?

C : Oui même si je ne fais pas partie d'une génération sensibilisée au berceau.

Qu'est-ce qui a fait que tu y es sensible ?

C : Les générations suivantes. Un voyage à New York j'avais été hyper choquée à Times Square de voir toutes ces pubs 24h/24, totalement contraire à l'environnement.

Si oui, l'entreprise te permet-elle d'appliquer tes convictions personnelles dans tes missions quotidiennes ?

C : Ça reste limité parce que c'est financier.

Selon toi, « l'Entreprise » de manière générale, est-elle un acteur majeur de la transition écologique de la société ? Et a-t-elle un rôle à jouer dans la transition écologique du monde ? Si oui, lequel ?

C : Oui je pense, elle peut l'être. Et elle peut aussi l'être en valorisant les actions des plus jeunes.

Annexe n°7 - Interview - Amanda Garcia, Responsable de programme CUBE Europe et internationale pour le compte de l'IFPEB

Bonjour Amanda, je vous interviewe aujourd'hui dans le cadre de mon mémoire universitaire s'appuyant sur la thématique « La conduite du changement des comportements liés à l'environnement en entreprise. » et sur la problématique « **L'espace de travail, un outil de transformation des usages durables lié à la stratégie environnementale des entreprises ?** », pour cela je vais t'interroger sur divers sujets. Si vous me le permettez, j'aimerais enregistrer notre entretien afin d'avoir des traces audio pour ensuite les retranscrire sur papier.

A : Bonjour Ophélie, aucun souci.

1. Premièrement, pouvez-vous m'expliquer votre parcours professionnel ?

A : J'ai fait un master en gouvernance et politique européenne et un background en science sociale. Moi je voulais faire bouger les choses avec un focus environnemental. Avant j'étais en cabinet de conseil en gouvernance pour des villes et des ministères en Amérique latine et je faisais des stages en recherche ACDE. Arrivé en France, je me suis investie dans le secteur immobilier car même si c'est moins glamour, il y a beaucoup de choses à faire.

1. Depuis quand le concours CUBE (Concours Usages Bâtiment Efficace) existe ?

A : Il existe depuis 2014.

2. Par qui a-t-il été initié ? P13

A : Par l'IFPEB (Institut Français de la Performance énergétique des Bâtiments) créé en 2012, il comporte 20 membres, comme EDF ou Bouygues immobilier. Il est né d'un regroupement de sociétés, pour participer à des recherches et études pour mettre en place une transition énergétique. Il y a la réunion des membres environ 2 à 3 fois par semestre, 5 à 6 fois par an. On fait un tour de table, sur les avancées des projets et certaines entreprises ouvrent leurs locaux pour avoir une étude opérationnelle des sujets traités.

3. Quelles sont leurs motivations selon vous ?

A : Je dirais la dimension environnementale, d'après les conseils administrateurs ce sont des personnes qui veulent changer les pratiques. En mettant en place des projets concrets, ils veulent s'approcher des objectifs nationaux bas carbone. Ceux qui sont là, ce ne sont pas juste des directeurs lambda, c'est vraiment des directeurs qui veulent changer les choses qui croient en l'engagement de leurs entreprises.

4. Quelle est votre mission ?

A : Accompagner la transition environnementale du secteur tertiaire. Et par la suite, le but est d'internationaliser le concours en le transposant ailleurs, en Polynésie par exemple et au Cambodge. C'est un concours porté par une association, ça permet une représentativité public privé parmi les candidats et cela est important pour leur transition environnementale.

5. Aujourd'hui les entreprises tertiaires représentent combien de « vos clients » ? Et qui sont les grands noms des membres et cubistes ?

A : Pour la saison actuelle, nous avons 258 bâtiments inscrits dont 61 entreprises tertiaires. Parmi les grands noms, nous avons : EDF, Eiffage, Bouygues, Groupama, Schneider electric, BNP real estate et imex, La poste , La poste immo.

7. En moyenne combien d'économies d'énergie réalisent vos partenaires tertiaires chaque année ?

A : L'an passé en 2019, la moyenne était de -12,4% avec un top 20 au-dessus des -24%. Et en 2020, le top 20 a été au-dessus des -30%.». De plus, « Les 10 à 15 % premiers pourcentages d'économie d'énergie sont dus à la sensibilisation des équipes par une action humaine et des usages.

8. Quels sont les leviers utilisés pour engendrer ces économies d'énergie ?

A : La sensibilisation des occupants, pour qu'ils puissent agir sur ce qui est à leur portée, une meilleure exploitation technique et des équipements qui reflètent les vrais usages des bâtiments. Les équipes techniques ne travaillaient pas forcément avec les autres postes, en le faisant elles peuvent ainsi ajuster les équipements. Par exemple, avant cube, une des entreprises concurrentes laissait le chauffage à 24°C tout le temps, même le week-end, le soir et la nuit sans demander aux occupants ce qu'ils en pensaient. Suite au concours, ils se sont rendus compte de la perte énergétique et ils ont fait des ajustements techniques avec les occupants sur ce sujet.

9. En %, comment départageriez-vous l'incidence/l'importance de ces leviers ?

A : Les 10 à 15 % premiers pourcentages sont dus à une sensibilisation des équipes à une action humaine et des usages.

10. Selon vous quel est le levier le plus « négligé » par les entreprises ?

A : En fait, il n'y en a pas un mais deux, car les occupants ne sont quasiment jamais impliqués dans les opérations environnementales et l'efficacité énergétique ce qui change avec notre accompagnement. Et côté technique c'est quand même très négligé, j' étais même étonnée de certaines négligences comme les plages horaires de chauffage appliquées

11. Comment avez-vous identifié ces leviers ?

A : Avec un expert en bâtiment et les trois piliers efficacité énergétique soit les 3 usages : exploitation, travaux et rétro-commissionnement. Nous nous sommes aussi basés sur le concours Balan and the building qui est aux Etats-Unis.

12. Comment accompagnez-vous les entreprises dans leurs réductions d'énergies ?

A : On se base sur de l'animation mais pas trop car on n' a pas les moyens internes. Nous on offre cinq évènements dans l'année, avec le temps on a vu que c'était la bonne quantité pour ne pas submerger les candidats. Pendant ces évènements, on partage un REX (retour d'expérience), on parle des nouvelles du concours, on invite aussi des collègues en psychosociologie. Les réunions sont à chaque fois chez un candidat différent pour qu'il y ait un partage et des visites. On offre aussi un « kit candidat » pour rendre l'efficacité énergétique fun, des guides sur les cubistes passés, des pistes, des idées pour les aider à aller plus loin. Il y a aussi une newsletter par mois avec les classements. Et bien sûr, un suivi des consommations ce qui les aide à avoir une rigueur et une organisation dans leurs données. Ainsi ils peuvent suivre en direct leur classement et leur progrès.

13. Selon vous, pourquoi les entreprises ne sont pas encore toutes dans cette démarche environnementale ? Manque de budget ? Temps ? Sensibilité ?

A : Pour moi, c'est un manque de ressources en termes de temps ou de personnel. Pendant les phases de recrutement leur discours est généralement de nous dire que c'est super comme démarche mais qu'ils n'ont pas le temps. Je pense qu'il y a un manque d'intérêt des entreprises à conduire le changement, elles ne voient pas le besoin et elles manquent de sensibilisation sur les enjeux environnementaux du secteur du bâtiment

14. Comment faites-vous pour fidéliser vos cubistes et convaincre de nouveaux prospects ?

A : On fidélise nos cubistes actuels en les poussant à inscrire de nouveaux bâtiments et ensuite on identifie différentes cibles avec notre réseau et nos membres IFPEB.

15. Pensez-vous que l'aménagement peut être un acteur de la conduite du changement des comportements responsables ? Et pourquoi ?

A : Oui, je pense, complètement. Je pense que pleins de facteurs jouent ; l'éducation, la sensibilisation, les intérêts personnels, la résilience avec laquelle il faut que l'on agisse.

17. Pensez-vous que l'environnement de travail peut agir sur les comportements responsables ? De par sa conception, ses matériaux, son mobilier...

A : Oui, par exemple s'il y a du compostage, des plantes, différents bacs pour le recyclage, avec ... ça devient une culture d'entreprise.

18. Parmi « vos clients », est-ce qu'il y en a qui ont des espaces de travail qui sont pensés pour favoriser les comportements responsables ?

A : Je ne sais pas honnêtement. Il y a des cubistes qui travaillent avec les occupants pour mettre en avant des actions dans l'espace.

19. Si non, pensez-vous que l'aménagement d'espace pourrait à terme servir d'outil pour initier des comportements responsables ? Via sa conception, ses choix de matériaux, ... Par exemple sensibiliser ou favoriser des comportements plus respectueux de l'environnement avec des actions simples.

A : Bien sûr ça sensibilise, ça remet l'image du groupe au beau fixe. C'est aussi une nouvelle culture d'entreprise à adopter. Et selon une étude de transfert de produit d'Epsilon, avec Iris Interactive, 80% des français sont militants au travail.

20. Connaissez-vous la méthode Nudge ? Si oui, pensez-vous qu'incorporer cette méthode dans les espaces de travail pourrait amplifier la sensibilisation environnementale des salariés ?

A : Oui, je pense que la méthode Nudge peut aider, je pense que ça va être développé de plus en plus dans le secteur tertiaire dans les années à venir.

21. Quel est, selon vous, l'impact de la crise sanitaire sur votre secteur d'activité ?

A : On a des nouveaux projets qui sortent quand même, les cubistes vont quand même participer, on a relancé des partenariats comme e-green pour la sensibilisation à distance. On voit une accélération du télétravail mais on essaye de se préparer un maximum pour qu'au retour sur site, on

sache comment agir. C'est une opportunité d'action car les occupants ont perdu leurs habitudes et sont prédisposés à en prendre de nouvelles.

21. Post covid, vers quel type de sensibilisation allons-nous ?

A : On se prépare pour une sensibilisation à distance.

22. Après cette interview, pensez-vous que l'aménagement à un rôle à jouer dans la réduction des consommations énergétiques d'un bâtiment ?

A : Oui je pense, dans le sens où ça peut motiver les personnes à se sensibiliser à aller plus loin, s'elles voient que leur employeurs favorisent cela, ça motive à devenir une habitude.

Annexe n°8 - Interview - Pascale Bourreau, directrice de conception chez Colliers.

Bonjour Pascale, je vous interviewe aujourd'hui dans le cadre de mon mémoire universitaire s'appuyant sur la thématique « La conduite du changement des comportements liés à l'environnement en entreprise. » et sur la problématique « **L'espace de travail, un outil de transformation des usages durables lié à la stratégie environnementale des entreprises ?** », pour cela je vais t'interroger sur divers sujets. Si vous me le permettez, j'aimerais enregistrer notre entretien afin d'avoir des traces audio pour ensuite les retranscrire sur papier.

P : Bonjour Ophélie, oui vous pouvez.

Selon vous que représente l'espace de travail pour un groupe ?

P : Une volonté managériale, l'identité de l'entreprise, la culture, ses axes stratégiques.

A l'heure actuelle, quelle stratégie traduit l'espace de travail que vous faites en général ?

P : Principalement la réduction des surfaces, la dimension environnementale à une échelle très large ça s'étend à l'environnement de travail, au social et au bien être des occupants et au rapport de l'entreprise dans ces comportements avec son écosystème. On travaille sur les matériaux, on a un spécialiste de ce sujet.

Vous avez beaucoup de demandes liées à l'environnement ?

P : Nos clients, preneurs de bail d'immeubles conçus en respect des normes, demandent à s'intégrer à cette démarche. Sur 10 brief, il y en a 10/10 qui sont impliqués mais il doit avoir moins de la moitié qui vont vraiment au bout des choses.

A quoi peut servir l'espace de travail en tant qu'outil pour une entreprise ?

P : Pour moi l'espace de travail c'est un outil, d'organisation/fonctionnalité et un sujet d'image. Les gens passent tellement de temps dans un espace de travail qu'il faut que ce soit fluide.

L'espace de travail impacte les comportements ?

P : Oui. Par exemple chez EDF c'est assez flagrant avec les nouveaux espaces dynamiques, il y a de très forts freins avant mise en œuvre et lors de l'expérimentation, ils s'aplatissent.

A l'heure actuelle, ressentez-vous que les entreprises souhaitent changer les comportements et les amener à des comportements plus responsables ? Si oui, quelles en sont les motivations selon vous ?

P : Oui car le cadre législatif entre en jeu, elles veulent réduire leur impact donc elles doivent faire attention à leur parc et acculturer leurs occupants.

Êtes-vous formée à l'accompagnement au changement ?

P : Moi non, je me forme sur le tas. Le département accompagnement changement a eu du temps pour le knowledge, pour qu'ils s'acculturent eux mêmes.

Pensez-vous que l'aménagement d'espace pourrait à terme servir d'outil pour initier des comportements responsables ? Via sa conception, ses choix de matériaux, ... Par exemple

sensibiliser ou favoriser des comportements plus respectueux de l'environnement avec des actions simples.

P : Je pense que c'est l'outil que l'on va mettre à disposition dans l'espace qui va faire que l'occupant n'aura plus le choix. Par exemple, l'imprimante individuelle a été supprimée, désormais il y a une imprimante pour trente, le système mis en place cadre l'utilisateur. Donc ce sont des outils dans l'espace de travail qui agissent. On façonne l'occupant de façon plus ou moins consciente. Parfois il y a des réticences et dans ce cas, il faut expliquer pourquoi.

Selon vous, mettre en avant le mobilier réutilisé/recyclé pourrait être un moyen de sensibiliser les occupants à l'environnement ? Et éventuellement à également les sensibiliser sur leur consommation personnelle ?

P : Je pense que oui mais que s'il y a une communication sur l'espace et ses matériaux car sinon ils ne le savent pas.

Connaissez-vous le décret tertiaire ?

P : Non.

Connaissez-vous tu la méthode nudge ?

P : Oui, c'est une exploitation marketing de l'espace. Mais je ne la connais pas assez bien.

L'avez-vous déjà déployé ?

P : Non.

Êtes-vous formée au Nudge ?

P : Non et j'ai vu venir les équipes Nudge d'un mauvais œil sur mes projets. La leçon que j'ai tirée de ma collaboration avec les équipes nudges, c'est que l'on applique déjà des nudges mais contrairement à ces équipes, nous n'expliquons pas forcément nos choix au client. Comme exemple de nudge mis en place sans appeler ça des nudges je dirai le nommage des salles à la place de numéro ou encore le fait de proposer des tables rondes dans les espaces de réunion car cela favorise l'échange et la cohésion.

Après cette interview, pensez-vous que l'espace de travail a un rôle à jouer dans la réduction des consommations énergétiques d'un bâtiment ?

P : L'occupant n'a pas de marge de manœuvre sur l'énergie, l'occupant n'appuie pas sur des boutons, les robinets se stoppent automatiquement. Il a la main sur le papier et il y a une politique sur la digitalisation, ce que la phase covid a fait d'acquis. Après, son espace de travail peut l'interroger sur lui-même et sur ses propres choix de consommation.

Pour vous, la dimension environnementale est une priorité de l'entreprise ?

P : Je dirai oui mais pour moins de 50%. Des entreprises vraiment impliquées, il y en a peu. Dans nos cahiers des charges, on voit l'implication environnementale mais derrière on ne voit pas forcément d'implication, certaines sont regardantes d'autres pas.

De façon personnelle, êtes-vous sensible à la cause environnementale ?

P : Oui, un peu.

Si oui, votre entreprise vous permet-elle d'appliquer vos convictions personnelles dans vos missions quotidiennes ?

P : Oui.

Selon vous, « l'Entreprise » de manière générale, est-elle un acteur majeur de la transition écologique de la société ? Lequel?

P : Oui, elle peut prendre un rôle de sensibilisation par les choix qu'elle fait à titre d'exemple pour ses salariés. Et pour susciter de la fidélité chez ses employés , par exemple :

on a eu une collaboratrice très impliquée dans sa vie personnelle, qui a refusé de travailler pour une entreprise d'huile végétale qui cultive des graines et du coup c'était difficile à gérer.

Elle est partie d'elle-même car elle voulait du sens à son activité donc l'entreprise va devoir à l'avenir donner du sens à ce qu'elle fait.

Annexe n°9 - Interview - Eric Singler, le Directeur général de l'institut BVA, chargé de la BVA nudge unit, Eric Singler, qui est aussi le père français du nudge.

Bonjour Mr Singler, je vous interviewe aujourd'hui dans le cadre de mon mémoire universitaire s'appuyant sur la thématique « La conduite du changement des comportements liés à l'environnement en entreprise. » et sur la problématique « **L'espace de travail, un outil de transformation des usages durables lié à la stratégie environnementale des entreprises ?** », pour cela je vais t'interroger sur divers sujets. Si vous me le permettez, j'aimerais enregistrer notre entretien afin d'avoir des traces audio pour ensuite les retranscrire sur papier.

Les nudges influencent-ils nos comportements ?

E : On sait que l'environnement influence les comportements avec l'impact des couleurs, des mots, les meubles ovales dans les salles de réunions qui créent plus de débat emphatique. Vous pourrez trouver d'autant plus d'explications dans l'article SALIENT de Paul Dolan prof à la LSI à Londres, qui est une méta analyse, sur l'impact de l'environnement sur l'engagement et la performance.

Mais cette influence ne provient pas directement des nudges, ils sont le bout de la lorgnette, l'influence provient des sciences comportementales, le Nudge en est l'outil applicatif.

Le nudge peut-il être utilisé pour favoriser des comportements plus respectueux de l'environnement ?

E : Oui. Il facilite le passage à l'acte car l'information ne suffit pas, l'être humain est assez fainéant et il a du mal à renoncer à un avantage maintenant pour un avantage lointain. Il faut donc éduquer, en parler et se servir d'outils comme le nudge pour rendre facile le comportement responsable " Make it easy, la devise du nudge".

Par exemple, suite à une étude menée, le premier immeuble nudge au monde est né en collaboration avec la mairie de Paris se nommant le NEW G. L'immeuble a été construit, suite à une étude pour encourager les comportements eco responsables, il a été mis en place des nudges structurels : par exemple, la mise des escaliers au centre pour les favoriser face aux ascenseurs et des pommeaux des douches qui changent de couleur quand la douche dure trop longtemps ou encore un bouton qui permet de couper tous les appareils en veille depuis la table de nuit.

Comment les experts mettent-ils en place les nudges ?

E : C'est un processus établi, on définit les comportements que l'on souhaite encourager (objectifs comportementaux) : bien être, environnement et la convivialité, là on fait des études ethnographiques pour identifier les frictions, pour identifier pourquoi quelqu'un qui dit vouloir agir pour l'environnement ne le fait pas ou pas assez. Ensuite ça va être l'invention des nudges qui dépendent des leviers humains. Contenu de l'objectif, des barrières et des points de contact que j'ai avec ma cible, quelles interventions je peux inventer de façon éthique et pour quel budget. On teste, on applique et on généralise.

Si vous aviez le choix, quand aimeriez-vous agir et pourquoi ? « L'idéal de comment il faudrait utiliser la méthode Nudge » ?

E : On définit les comportements que l'on souhaite encourager (objectif comportementaux) : bien-être, environnement et la convivialité, là on fait des études ethnographique pour identifier les frictions pour identifier pourquoi quelqu'un qui dit vouloir agir pour l'environnement mais qui ne le fait pas ou pas assez, et ensuite ça va être l'invention des nudges qui dépendent des leviers humains. Contenu

de l'objectif que j'ai et des barrières que j'ai et des points de contact que j'ai avec ma cible quelle intervention je peux inventer de façon éthique souhaitable et dans le budget, on teste, on applique et on généralise.

Vous accompagnez des entreprises dans la mise en place de nudges ? Et des villes ? Dans quelle proportion ville/ville?

E : Il y en a encore quelques années, les nudges étaient principalement utilisés par les communes : l'exemple de la mise en place des stickers de pas, qui vont en direction des poubelles, ce nudge simple et peu coûteux a démontré une réduction de 48% des déchets dans les rues». Mais la création de BVA NUDGE en 2013, a démocratiser la pratique. Initialement le but était d'acculturer les pouvoirs publics en France qui avait du retard comparé au anglais, américain et Singapour. Maintenant on travaille avec eux de façon marginale car en 2018 l'état français a créé une équipe de science comportementale la DITP (Direction Interministérielle de la Transformation Publique).

Désormais nous accompagnons 80% des entreprises sur tous types de sujet : la propreté, la sécurité, la vente, l'environnement, la cohésion/transversalité.

Quelles sont les motivations qui vous sont données par les entreprises lorsqu'elles font appel à vous pour la mise en place de nudges ?

E : Tous sujets: la propreté, la sécurité, la vente, l'environnement, la cohésion/transversalité.

Avez vous déjà travaillé sur l'incorporation de nudge dans les espaces de travail ?

E : Une seule fois pour Orange sur un projet se nommant Bridge, l'objectif était de changer les comportements pour plus d'échange, de cohésion et de transversalité. On travaille quasiment pas sur les espaces de travail, je pense qu'il n'est malheureusement pas dans la hiérarchie des priorités des entreprises.

Pensez-vous que l'espace de travail est un outil de sensibilisation ? Et pourquoi ?

E : Je crois fondamentalement que c'est un outil qui est extrêmement sous utilisé dont l'influence est très minoré, alors qu'au cours de notre vie, nous passons 99.117 heures au travail. Soit un total de 11,5 années cumulées, de ce fait, l'espace a forcément un impact important sur nos choix et modes de vie. Les dirigeants sont restés dans l'optique que c'est un lieu fonctionnel ou d'image. Pour reprendre un grand précurseur du Nudge, Can Hoshting "on peut penser l'environnement physique comme un outil à notre disposition pour encourager certains comportements". Quant à lui, Paul Dolan montre que le nom d'une salle à la place de 'salle N°1', encourage des comportements différents, par exemple, nommer une salle Andy Warhol, favorise le comportement créatif lors de son utilisation. Ce n'est pas anodin si des grands groupes comme Google investissent beaucoup dans les environnements de travail, ils savent l'impact que cela peut avoir sur les occupants

D'une manière générale, si vous voulez infuser les science comportementale dans les organisations vous avez besoin d'un sponsoring haut placé notamment visé le CEO. Quand tu peux faire publier à une personnalité publique un tweet avec une recommandation de l'utilisation de cette méthode, forcément tu génères un impact.

Le nudge est-il un outil adapté à l'espace de travail ? Sur quoi peut-il agir qui pourrait intéresser les entreprises ?

E : Le nudge est adaptable à tout espace. Il peut être intéressant pour les entreprises quand l'on voit que les déchets d'une commune se sont réduits de 48% grâce à la mise en place d'un nudge simple :

des pas en direction des poubelles. Les entreprises pourront se poser la question du bénéfice sur leur exploitation et sur le levier de changement des comportements qu'il pourrait être dans de nombreux domaines.

Il y a aussi l'utilisation de cette méthode par des géants comme Google, qui a utilisé les sciences comportementales pour assurer bien-être et efficacité individuel et collective.

Selon vous, le Nudge peut-il aider les entreprises à réduire leurs impacts environnementaux ?

E : Bien sûr.

Quel processus les entreprises doivent suivre pour mettre en place des nudges ?

E : Premièrement faire une analyse des comportements qui ciblent à être changés, ensuite évangéliser : créer des ambassadeurs internes (conférences, intervention). Puis, expérimenter : avec des pilotes et enfin "Embade": enraciner la méthode et la jumeler à la culture du groupe, créer des équipes de sciences comportementales.

Aujourd'hui qu'est-ce qui fait que les entreprises n'ont pas mis en place des nudges au service de la cause environnementale dans leurs espaces de travail ? Et quels sont leurs freins selon vous ?

E : Parce qu'elle sous estime cet espace comme je l'ai expliqué précédemment. Concernant les freins, le manque d'investissement, le manque de temps, le manque d'information, l'absence d'ouverture à l'innovation due à des processus établis, la taille de l'entreprise et l'absence de connaissance sur cet impact hyper sous estimé. Après il y a des contraintes importantes liées à ce domaine : s'ils sont locataires, ils sont plus à la marge. Cela dépend également de leur culture d'entreprise et de leur timing stratégique. Il y a également le fait qu'elles n'ont pas de vision exacte sur l'impact que peuvent avoir la mise en place de nudge, ce qui est un frein à l'investissement pour elles.

Que pensez-vous du frein suivant "les nudges doivent être changés régulièrement pour que leur impact reste performant" ?

E : Changer le nudge car les gens s'habitue, oui et non. Par exemple, mettre un interrupteur sur votre table de nuit pour couper tous vos appareils en veille avant de vous coucher est un nudge. Pourtant, même : je m'y habitue et je ne m'en lasse pas, car ça me sert et que ce nudge m'aide.

L'occupant est-il toujours consciemment sensibiliser via des nudges ?

E : En réalité, je m'en moque que l'occupant soit conscient, l'objectif final c'est que le nudge est un impact de bien être qui crée de l'engagement et donc de la performance.

Mais attention, les interventions créées sont faites avec les collaborateurs des entreprises, si vous considérez qu'il faut les cacher la ce n'est pas éthique et on tombe sur le « dark side » au service de l'entreprise et pas forcément le salarié

Selon vous, le Nudge influence à combien de % ? 10%-50% la décision comportementale ?

E : Il n'y a pas de réponse exacte ou alors elle serait généralisante car la question est très complexe. C'est un mécanisme cérébrale, une décision et un comportement, c'est une décision biologique, psychologique et sociale en interaction avec un environnement donné. On peut vous dire ce qu'il se passe dans votre cerveau, 1 sec avant , 5 sec avant, avec votre ADN 45 min votre décision mais on

ne peut pas quantifier l'influence. Par exemple, lorsque je me suis fâchée avec ma femme du coup je suis d'une humeur de boeuf juste car dans l'environnement médiat.

Comment peut-on quantifier l'influence d'un nudge ?

E : On peut mesurer l'impact d'un nudge dans un écosystème à plusieurs niveaux : environnement physique, psychologique et processus. On peut tirer au hasard un groupe test pour contrôler et analyser les résultats.

L'influence d'un nudge varie-t-elle d'une personne à l'autre ? Comment le quantifier ? (1/3?)

E : Évidemment, cela est subjectif selon l'environnement, le vécu, la personne. On peut mesurer l'impact d'un nudge dans un écosystème à plusieurs niveaux : environnement physique, psychologique et processus. On peut tirer au hasard un groupe test pour contrôler et analyser les résultats.

Quel avenir pour les nudges si on se tourne vers des modes de travail hybrides ?

E : Ça va interroger les entreprises sur le bureau de demain mais les nudges sont adaptables. Ils pourront se tourner vers le digital, ou investir dans les nudges dans l'espace public, collaborer avec les communes pour sensibiliser leurs collaborateurs directement dans leurs environnements proches. Ce serait une réduction d'impact pour eux, une participation à l'objectif carbone et un moyen d'avoir une bonne image de marque également. Ils vont également devoir adapter leurs services et avantages sociaux à ce nouveau mode, ils pourraient alors se baser sur le nudge de la disparition de la « mauvaise option » pour influencer en dehors du cadre.

Annexe n°10 - Enquête d'échantillonnage visant des salariés d'entreprises du CAC 40 se trouvant à des postes bureautiques.

1. Dans quelle entreprise travaillez-vous ?

	Effectifs	% Obs.
AIRBUS GROUP	0	0%
AIR LIQUIDE	1	6,2%
ALSTOM	1	6,2%
ARCELORMITTAL	0	0%
ATOS	0	0%
AXA	0	0%
BNP PARIBAS	3	18,8%
BOUYGUES	1	6,2%
CAPGEMINI	0	0%
CARREFOUR	0	0%
CREDIT AGRICOLE	0	0%
DANONE	0	0%
DASSAULT SYSTEMES	0	0%
ENGIE	1	6,2%
ESSILOR LUXOTTICA	0	0%
HERMES	0	0%
KERING	0	0%
L'OREAL	0	0%
LEGRAND	0	0%
LVMH	2	12,5%
MICHELIN	1	6,2%
ORANGE	2	12,5%
PERNOD RICARD	0	0%
PEUGEOT	0	0%
PUBLICIS	1	6,2%
RENAULT	1	6,2%
SAFRAN	0	0%
SAINT-GOBAIN	0	0%
SANOFI	0	0%
SCHNEIDER ELECTRIC	1	6,2%

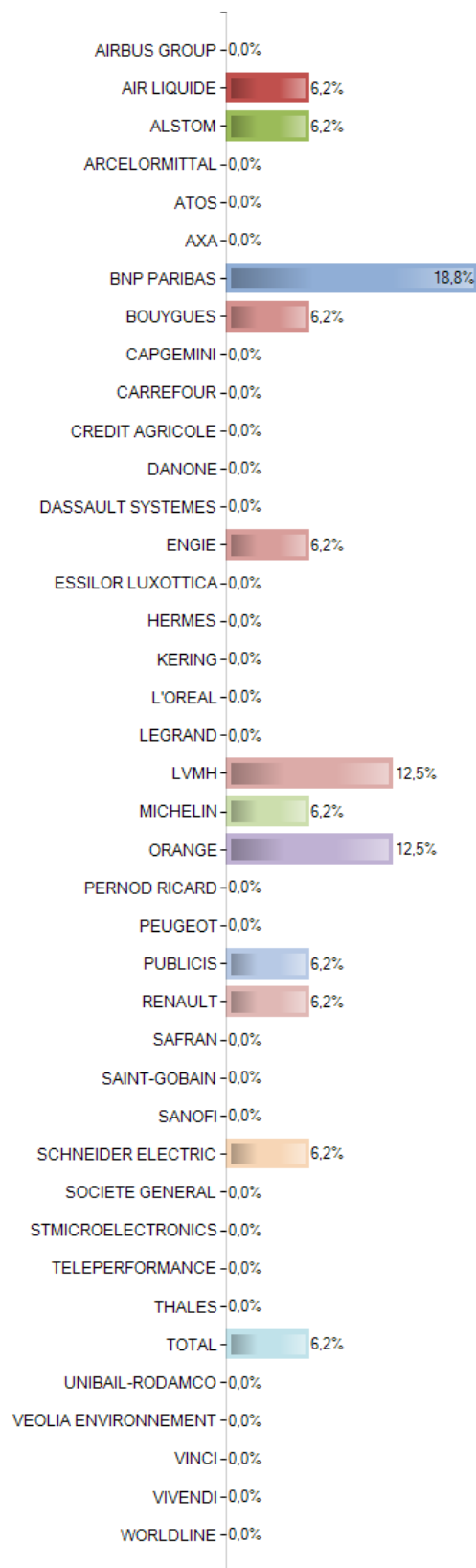
SOCIETE GENERAL	0	0%
STMICROELECTRONICS	0	0%
TELEPERFORMANCE	0	0%
THALES	0	0%
TOTAL	1	6,2%
UNIBAIL-RODAMCO	0	0%
VEOLIA ENVIRONNEMENT	0	0%
VINCI	0	0%
VIVENDI	0	0%
WORLDLINE	0	0%
Total	16	100%

Réponses effectives : 16

Non-réponse(s) : 0

Taux de réponse : 100%

**Modalités les plus citées : BNP PARIBAS; LVMH;
ORANGE**



2. Etes-vous sensible aux sujets environnementaux ?

	Effectifs	% Obs.
Oui, dans ma vie personnelle	1	6,2%
Oui, dans ma vie professionnelle	1	6,2%
Les deux	13	81,2%
Non	1	6,2%
Total	16	100%

Réponses effectives : 16

Non-réponse(s) : 0

Taux de réponse : 100%

Modalité la plus citée : Les deux



3. Selon vous, qu'est-ce qui rend les personnes sensibles à l'environnement ?

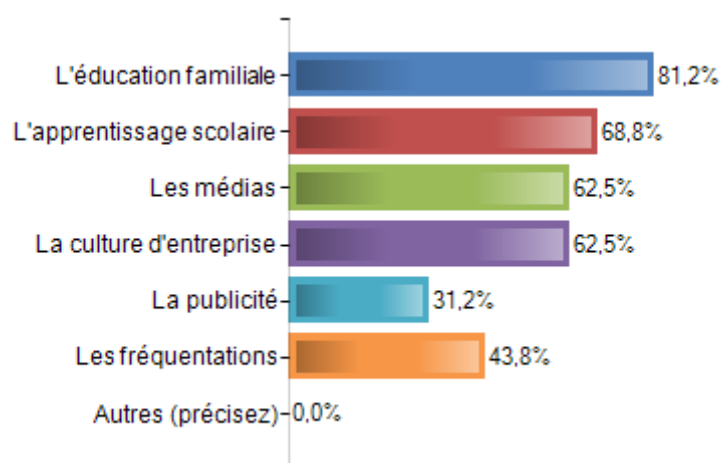
	Effectifs	% Obs.
L'éducation familiale	13	81,2%
L'apprentissage scolaire	11	68,8%
Les médias	10	62,5%
La culture d'entreprise	10	62,5%
La publicité	5	31,2%
Les fréquentations	7	43,8%
Autres (précisez)	0	0%
Total	16	

Réponses effectives : 16

Non-réponse(s) : 0

Taux de réponse : 100%

Modalités les plus citées : L'éducation familiale; L'apprentissage scolaire; Les médias; ...



5. Votre environnement de travail a t'il un impact sur votre état d'esprit ?

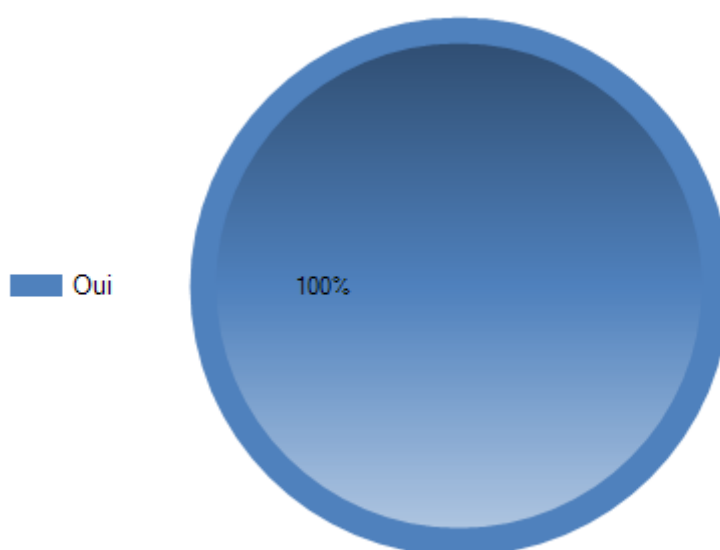
	Effectifs	% Obs.
Oui	16	100%
Non	0	0%
Total	16	100%

Réponses effectives : 16

Non-réponse(s) : 0

Taux de réponse : 100%

Modalité la plus citée :
Oui



6. Pour vous, qu'impact t-il ?

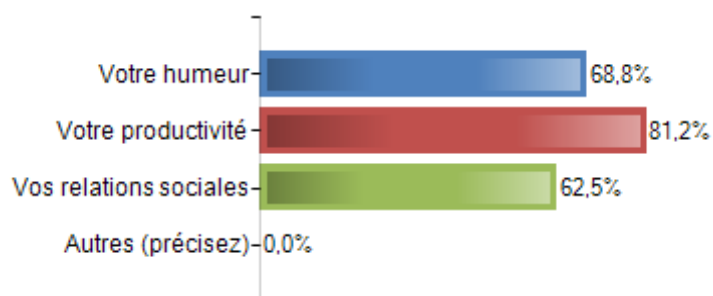
	Effectifs	% Obs.
Votre humeur	11	68,8%
Votre productivité	13	81,2%
Vos relations sociales	10	62,5%
Autres (précisez)	0	0%
Total	16	

Réponses effectives : 16

Non-réponse(s) : 0

Taux de réponse : 100%

Modalité la plus citée : Votre productivité



8. Pensez-vous qu'une culture d'entreprise soucieuse de l'environnement et engagée peut faire changer les comportements des salariés ?

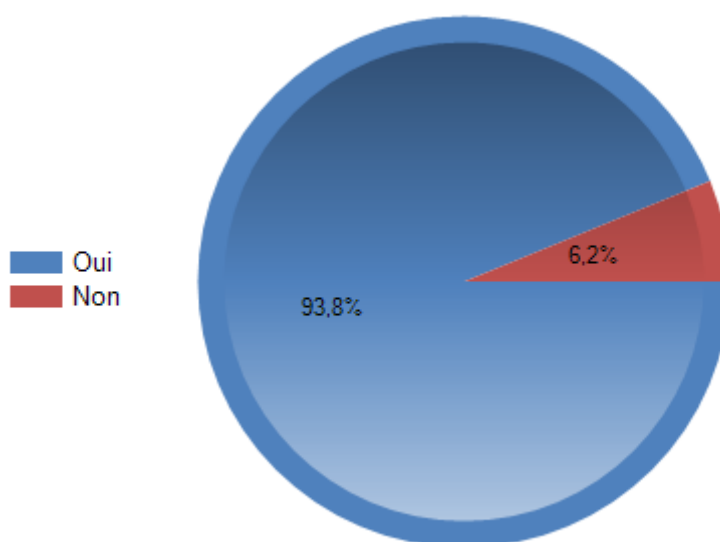
	Effectifs	% Obs.
Oui	15	93,8%
Non	1	6,2%
Total	16	100%

Réponses effectives : 16

Non-réponse(s) : 0

Taux de réponse : 100%

Modalité la plus citée :
Oui



10. Selon vous, votre environnement de travail a-t-il un impact sur votre comportement ?

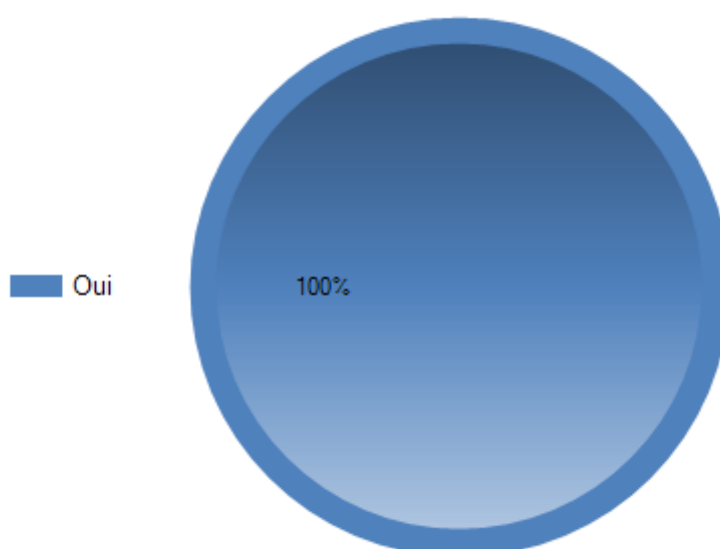
	Effectifs	% Obs.
Oui	16	100%
Non	0	0%
Total	16	100%

Réponses effectives : 16

Non-réponse(s) : 0

Taux de réponse : 100%

Modalité la plus citée :
Oui



11. Pour vous, qu'impact t-il ?

	Effectifs	% Obs.
Votre façon de travailler	13	81,2%
Votre façon d'occuper l'espace	8	50%
Votre façon d'agir dans l'espace	11	68,8%

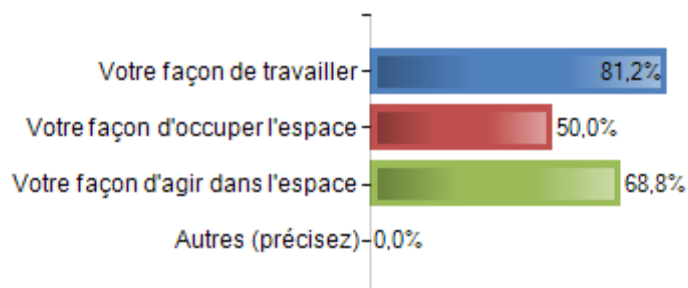
Autres (précisez)	0	0%
Total	16	

Réponses effectives : 16

Non-réponse(s) : 0

Taux de réponse : 100%

Modalité la plus citée : Votre façon de travailler



13. De manière générale, pensez-vous que la conception d'un espace peut favoriser les comportements responsables ?

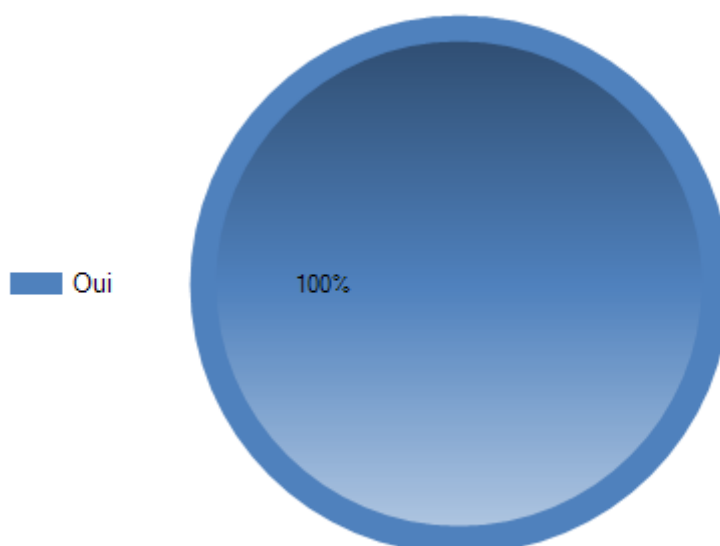
	Effectifs	% Obs.
Oui	16	100%
Non	0	0%
Total	16	100%

Réponses effectives : 16

Non-réponse(s) : 0

Taux de réponse : 100%

Modalité la plus citée :
Oui



14. Avez-vous dans vos espaces de travail du mobilier recyclé/réutilisé ?

	Effectifs	% Obs.
Oui	3	18,8%

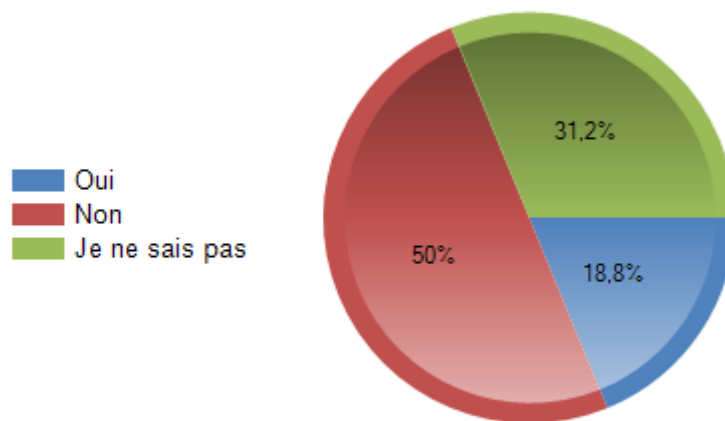
Non	8	50%
Je ne sais pas	5	31,2%
Total	16	100%

Réponses effectives : 16

Taux de réponse : 100%

Non-réponse(s) : 0

**Modalité la plus citée :
Non**



15. Selon vous, mettre en avant le mobilier réutilisé/recyclé pourrait-il être un moyen de sensibiliser les occupants à l'environnement ?

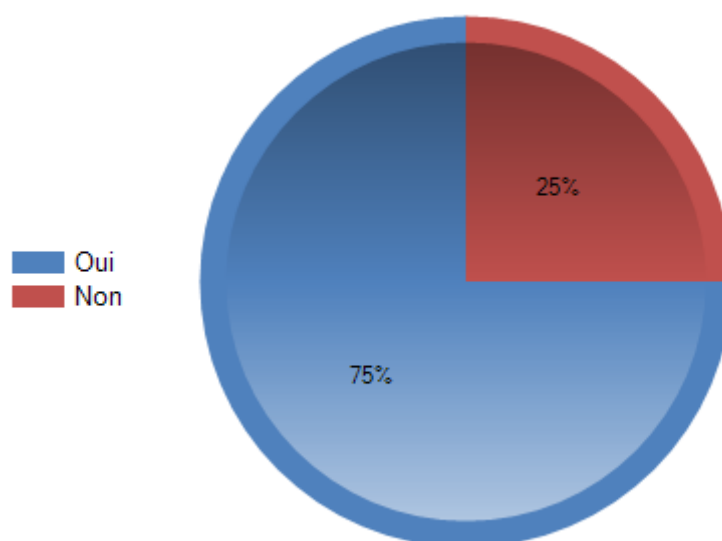
	Effectifs	% Obs.
Oui	12	75%
Non	4	25%
Total	16	100%

Réponses effectives : 16

Non-réponse(s) : 0

Taux de réponse : 100%

Modalité la plus citée :
Oui



16. Pensez-vous que la culture d'entreprise peut amener à sensibiliser ses collaborateurs sur leur consommation personnelle ?

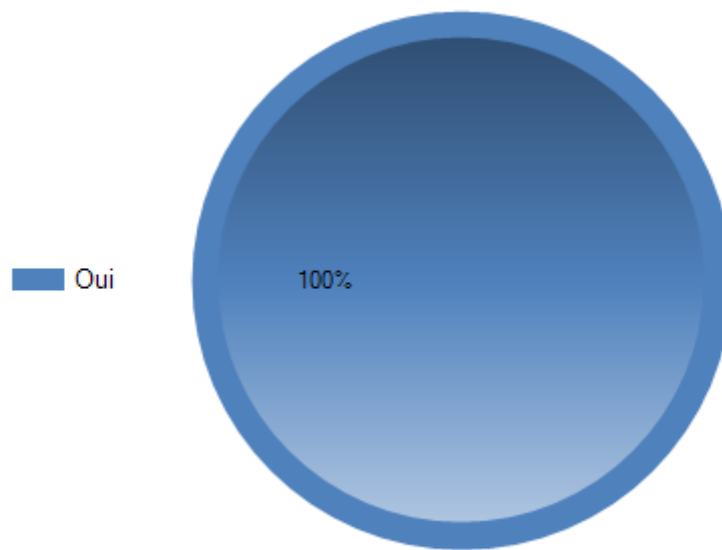
	Effectifs	% Obs.
Oui	16	100%
Non	0	0%
Total	16	100%

Réponses effectives : 16

Non-réponse(s) : 0

Taux de réponse : 100%

**Modalité la plus citée :
Oui**



18. Votre entreprise a-t-elle des valeurs liées à l'environnement ?

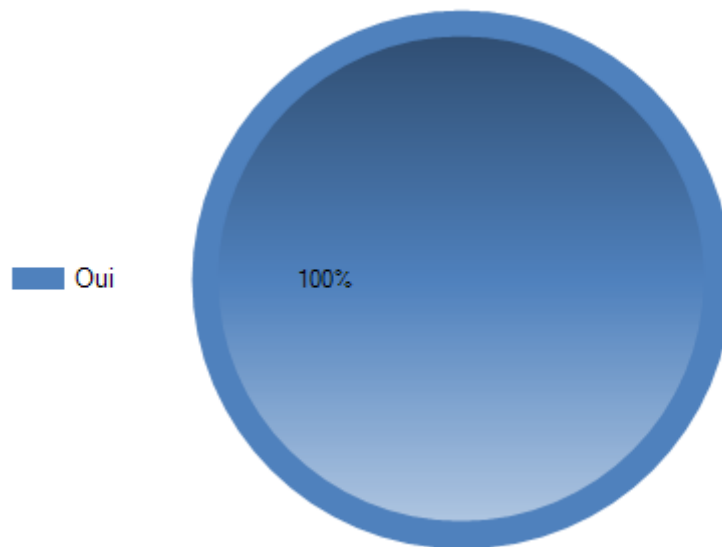
	Effectifs	% Obs.
Oui	16	100%
Non	0	0%
Total	16	100%

Réponses effectives : 16

Non-réponse(s) : 0

Taux de réponse : 100%

**Modalité la plus citée :
Oui**



19. Est-ce que vous ressentez ses valeurs d'entreprise dans votre environnement de travail ou dans vos missions ?

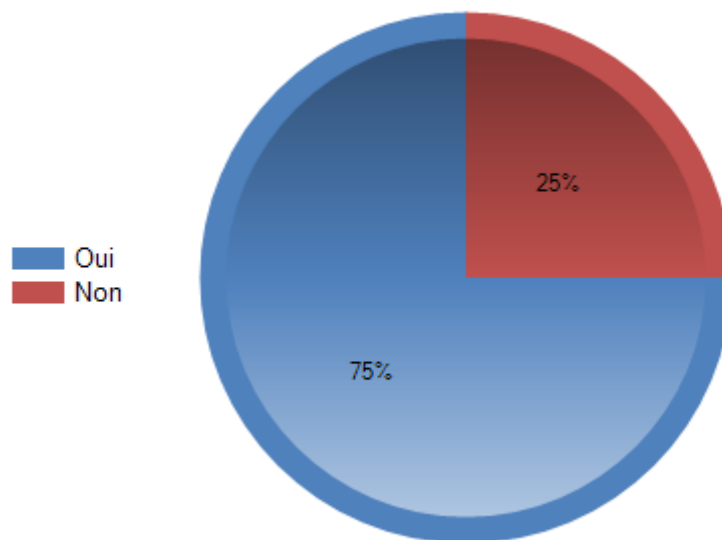
	Effectifs	% Obs.
Oui	12	75%
Non	4	25%
Total	16	100%

Réponses effectives : 16

Non-réponse(s) : 0

Taux de réponse : 100%

Modalité la plus citée :
Oui



20. Comment ses valeurs sont-elles transmises au sein de l'entreprise ?

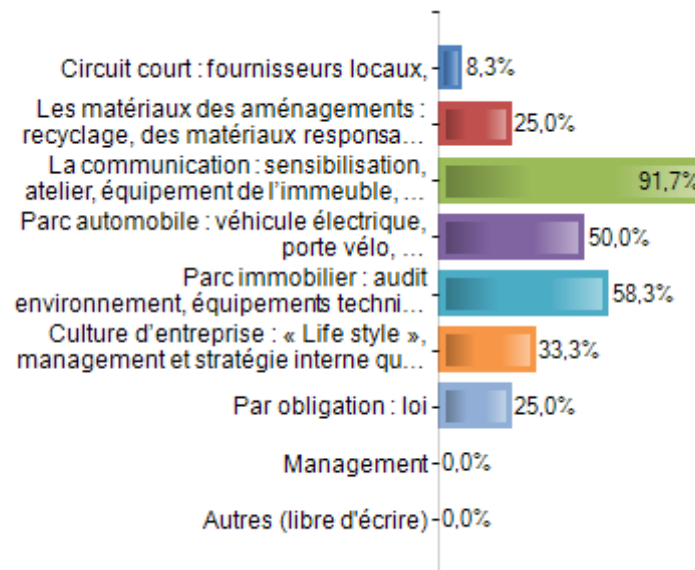
	Effectifs	% Obs.
Circuit court : fournisseurs locaux,	1	8,3%
Les matériaux des aménagements : recyclage, des matériaux responsables, ...	3	25%
La communication : sensibilisation, atelier, équipement de l'immeuble, ...	11	91,7%
Parc automobile : véhicule électrique, porte vélo, ...	6	50%
Parc immobilier : audit environnement, équipements techniques basses consommation,..	7	58,3%
Culture d'entreprise : « Life style », management et stratégie interne qui incite une réflexion environnementale.	4	33,3%
Par obligation : loi	3	25%
Management	0	0%
Autres (libre d'écrire)	0	0%

Réponses effectives : 12

Non-réponse(s) : 0

Taux de réponse : 100%

Modalités les plus citées : La communication : sensibilisation, atelier, équipement de l'immeuble, ...; Parc immobilier : audit environnement, équipements techniques basses consommation,...; Parc automobile : véhicule électrique, porte vélo, ...



22. Cochez pourquoi ?

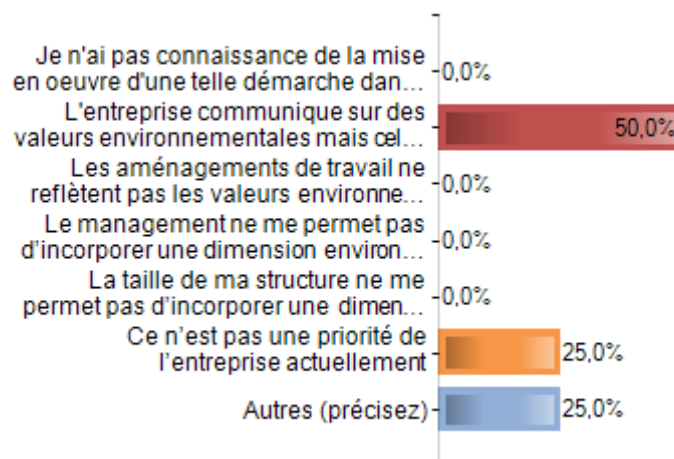
	Effectifs	% Obs.
Je n'ai pas connaissance de la mise en oeuvre d'une telle démarche dans mon entreprise	0	0%
L'entreprise communique sur des valeurs environnementales mais cela ne s'applique pas opérationnellement	2	50%
Les aménagements de travail ne reflètent pas les valeurs environnementales de l'entreprise.	0	0%
Le management ne me permet pas d'incorporer une dimension environnementale dans mes missions.	0	0%
La taille de ma structure ne me permet pas d'incorporer une dimension environnementale à mes missions.	0	0%
Ce n'est pas une priorité de l'entreprise actuellement	1	25%
Autres (précisez)	1	25%
Total	4	100%

Réponses effectives : 4

Non-réponse(s) : 0

Taux de réponse : 100%

Modalités les plus citées : L'entreprise communique sur des valeurs environnementales mais cela ne s'applique pas opérationnellement; Ce n'est pas une priorité de l'entreprise actuellement; Autres (précisez)



23. Avez-vous le sentiment d'essayer d'introduire des pratiques plus respectueuses de l'environnement au quotidien dans votre travail ?

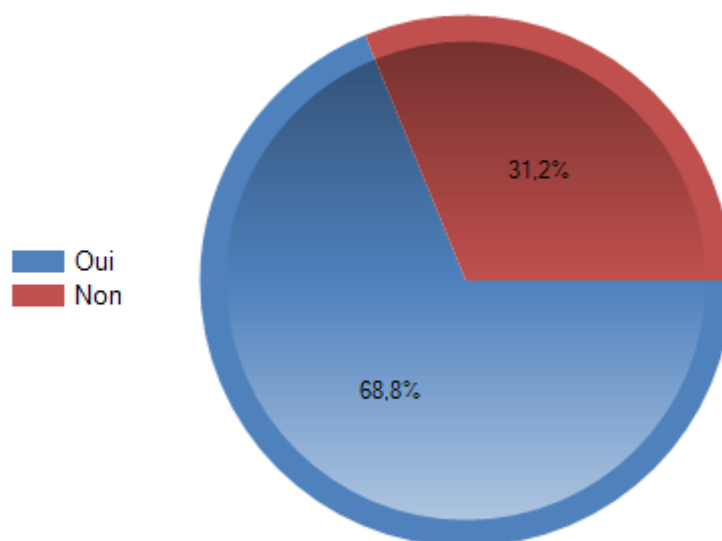
	Effectifs	% Obs.
Oui	11	68,8%
Non	5	31,2%
Total	16	100%

Réponses effectives : 16

Non-réponse(s) : 0

Taux de réponse : 100%

Modalité la plus citée :
Oui



24. Avez-vous déjà entendu parler de Responsabilité Sociétale des Entreprises ?

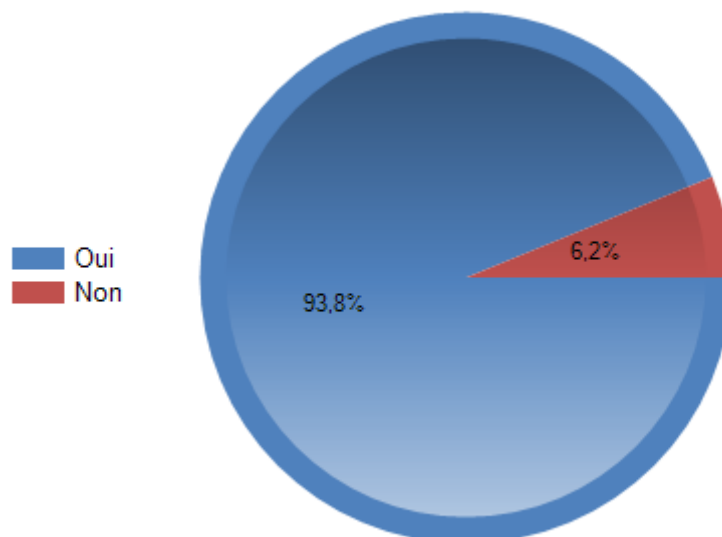
	Effectifs	% Obs.
Oui	15	93,8%
Non	1	6,2%
Total	16	100%

Réponses effectives : 16

Non-réponse(s) : 0

Taux de réponse : 100%

Modalité la plus citée :
Oui



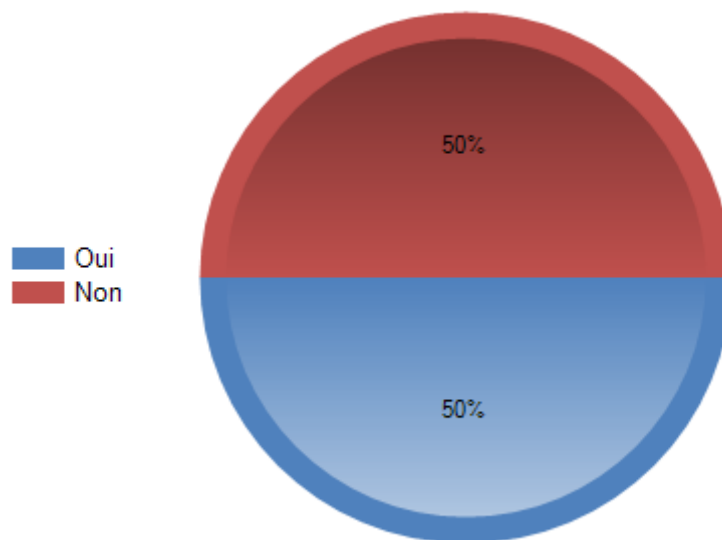
26. Connaissez-vous le décret tertiaire ?

	Effectifs	% Obs.
Oui	8	50%
Non	8	50%
Total	16	100%

Réponses effectives : 16

Non-réponse(s) : 0

Taux de réponse : 100%



27. En quoi consiste-il ?

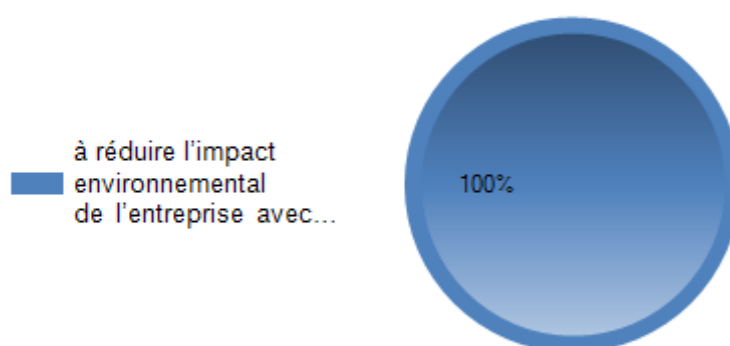
	Effectifs	% Obs.
à réduire l'impact environnemental de l'entreprise avec plusieurs échéances données.	8	100%
à construire plus d'immeuble de bureau tertiaire avec des espaces verts	0	0%
à renforcer ses équipes d'AMO énergie et performance bâtiment	0	0%
Autres	0	0%
Total	8	100%

Réponses effectives : 8

Non-réponse(s) : 0

Taux de réponse : 100%

Modalité la plus citée : à réduire l'impact environnemental de l'entreprise avec plusieurs échéances données.

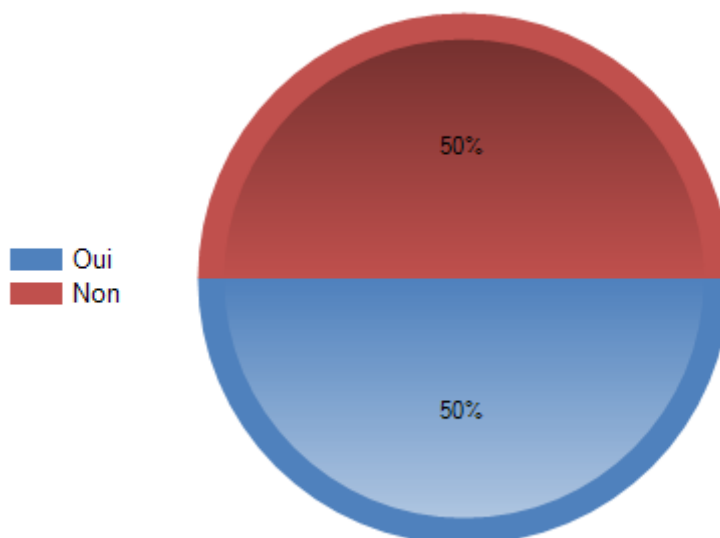


30. Actuellement, sur votre poste, avez-vous des directives liées à l'environnement ?

	Effectifs	% Obs.
Oui	8	50%
Non	8	50%
Total	16	100%

Réponses effectives : 16
Taux de réponse : 100%

Non-
réponse(s) : 0



34. Selon vous, noter sur 10 l'influence des recrutements sur l'engagement environnemental d'une l'entreprise ? 0 pas d'influence 10 énormément d'influence.

Réponses effectives : 16
Taux de réponse : 100%

Non-réponse(s) : 0

Corpus (nombre total de mots) : 16 ; Lexique (nombre de mots différents) : 0

35. Êtes vous manager ?

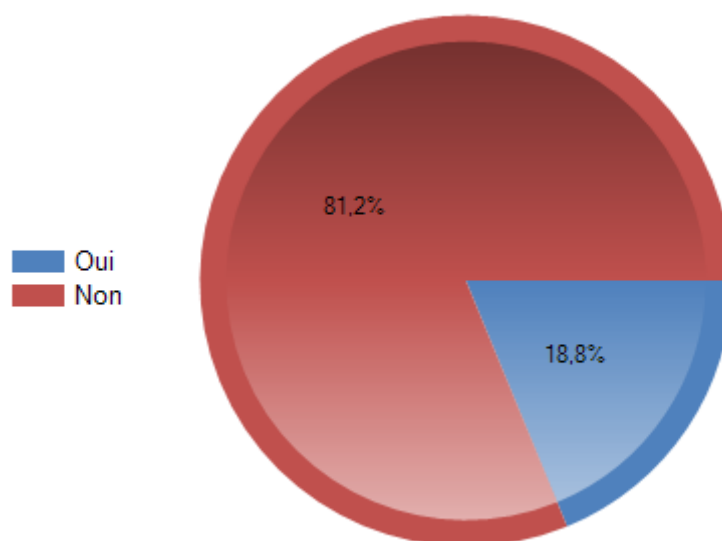
	Effectifs	% Obs.
Oui	3	18,8%
Non	13	81,2%
Total	16	100%

Réponses effectives : 16

Non-réponse(s) : 0

Taux de réponse : 100%

Modalité la plus citée :
Non



36. Votre manager vous pousse-t-il à avoir une réflexion environnementale dans vos missions ?

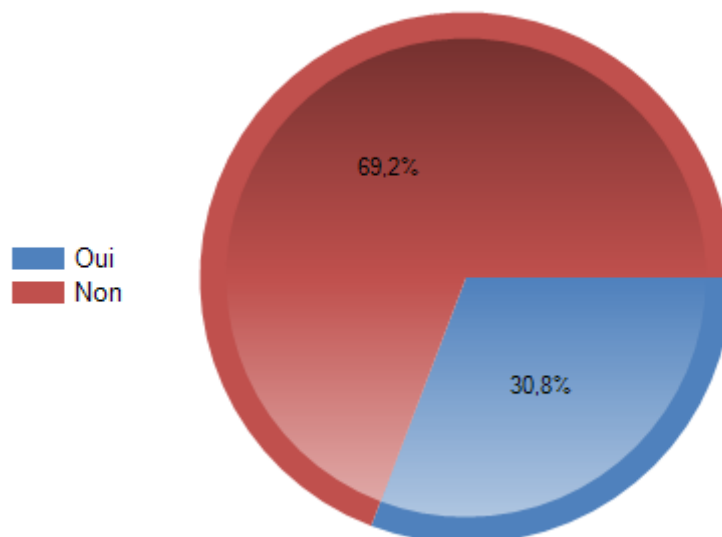
	Effectifs	% Obs.
Oui	4	30,8%
Non	9	69,2%
Total	13	100%

Réponses effectives : 13

Non-réponse(s) : 0

Taux de réponse : 100%

Modalité la plus citée :
Non



37. En toute transparence, amenez vous vos équipes à avoir une réflexion sur l'impact environnemental de leurs missions et sur comment peuvent-ils le réduire ?

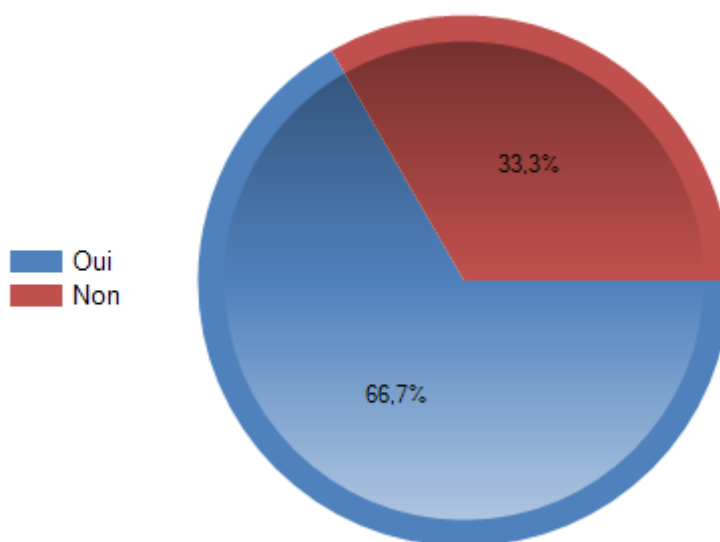
	Effectifs	% Obs.
Oui	2	66,7%
Non	1	33,3%
Total	3	100%

Réponses effectives : 3

Non-réponse(s) : 0

Taux de réponse : 100%

Modalité la plus citée :
Oui



38. Pourquoi le faites vous ?

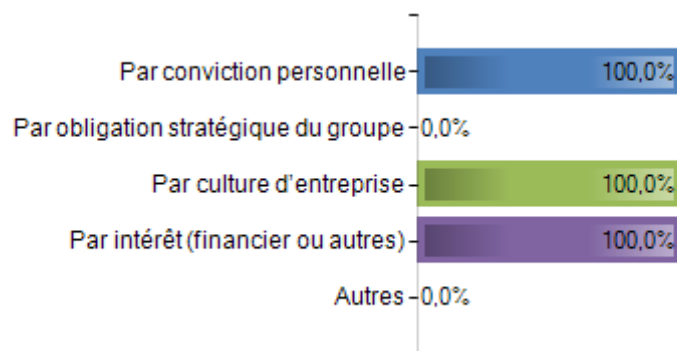
	Effectifs	% Obs.
Par conviction personnelle	2	100%
Par obligation stratégique du groupe	0	0%
Par culture d'entreprise	2	100%
Par intérêt (financier ou autres)	2	100%
Autres	0	0%
Total	2	

Réponses effectives : 2

Non-réponse(s) : 0

Taux de réponse : 100%

Modalités les plus citées : Par conviction personnelle; Par culture d'entreprise; Par intérêt (financier ou autres)



40. Pourquoi ne le faites vous pas ?

	Effectifs	% Obs.
Le réchauffement climatique n'existe pas	0	0%
Ca ne m'intéresse pas	0	0%
Je n'y vois aucun intérêt	0	0%
Ma hiérarchie ne me la pas demandé	0	0%
Ce n'est pas dans les objectifs du groupe	1	100%
Autres	1	100%

Total

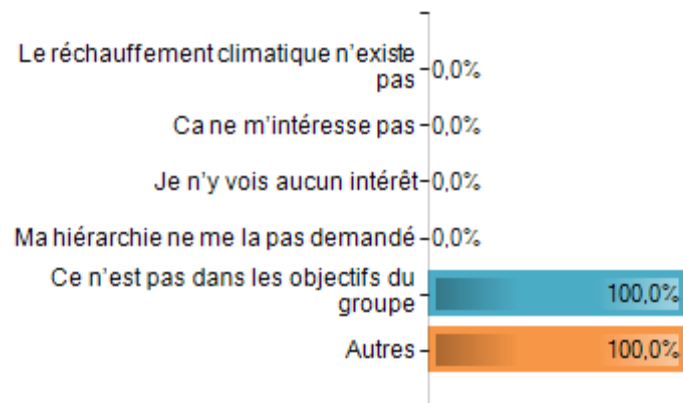
1

Réponses effectives : 1

Non-réponse(s) : 0

Taux de réponse : 100%

Modalités les plus citées : Ce n'est pas dans les objectifs du groupe;
Autres



42. Connaissez-vous la méthode Nudge ?

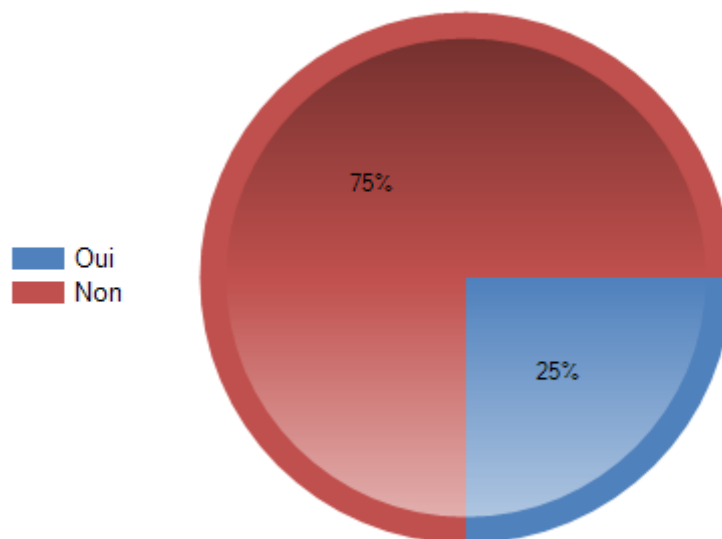
	Effectifs	% Obs.
Oui	4	25%
Non	12	75%
Total	16	100%

Réponses effectives : 16

Non-réponse(s) : 0

Taux de réponse : 100%

Modalité la plus citée :
Non



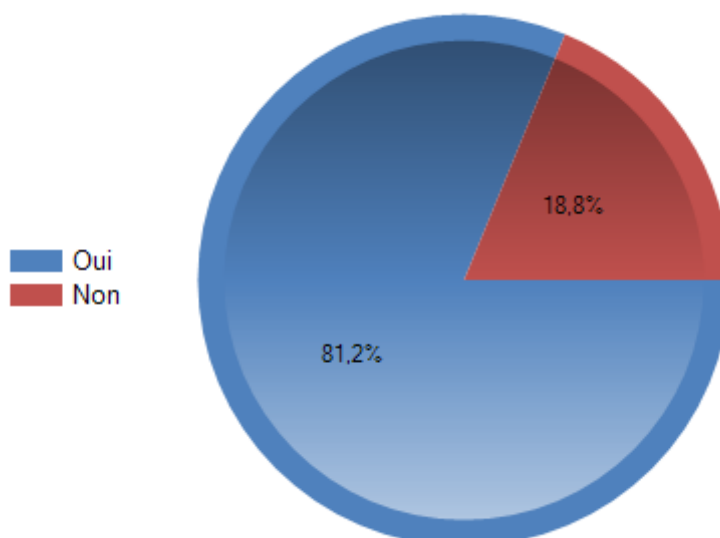
43. Pensez vous être sensible à cette méthode ?

	Effectifs	% Obs.
Oui	13	81,2%

Non	3	18,8%
Total	16	100%

Réponses effectives : 16
Taux de réponse : 100%

Non-réponse(s) : 0
Modalité la plus citée :
Oui



44. Pensez-vous, de manière générale, qu'incorporer la méthode Nudge dans les espaces de travail pourrait favoriser les comportements respectueux?

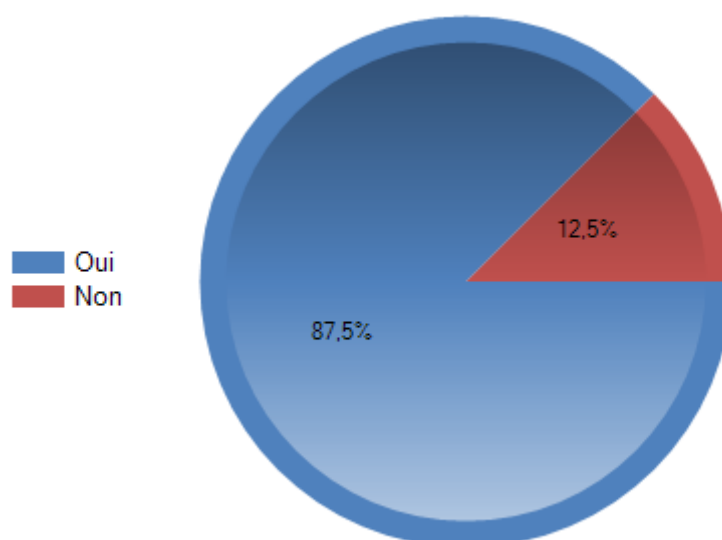
	Effectifs	% Obs.
Oui	14	87,5%
Non	2	12,5%
Total	16	100%

Réponses effectives : 16

Non-réponse(s) : 0

Taux de réponse : 100%

**Modalité la plus citée :
Oui**



45. La crise sanitaire a-t-elle changé votre vision de l'engagement environnemental ?

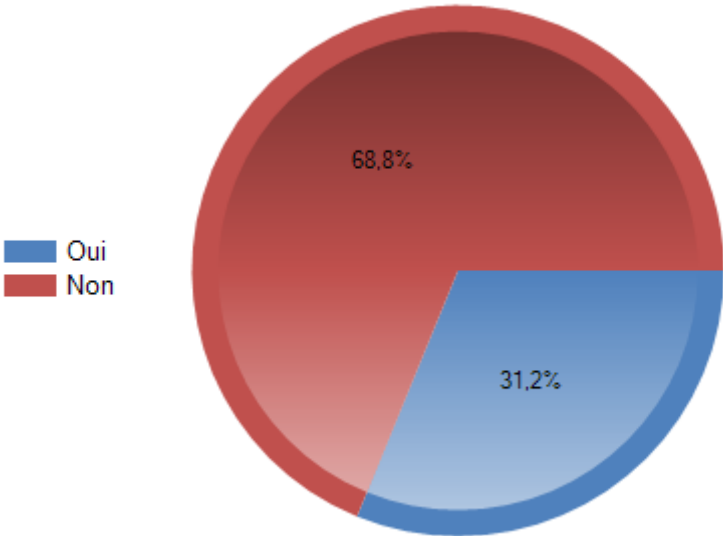
	Effectifs	% Obs.
Oui	5	31,2%
Non	11	68,8%
Total	16	100%

Réponses effectives : 16

Non-réponse(s) : 0

Taux de réponse : 100%

Modalité la plus citée :
Non



46. Durant les confinements successifs, on a pu constater que la nature a repris en partie ses droits, cela vous a-t-il fait réfléchir à votre impact quotidien sur l'environnement ?

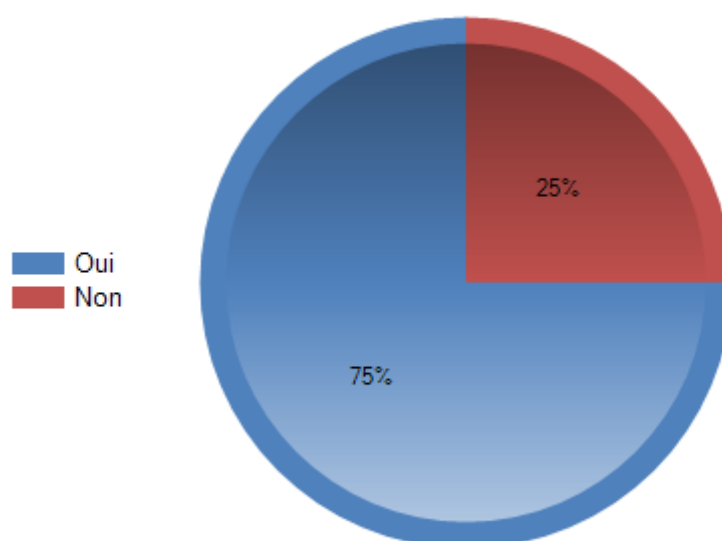
	Effectifs	% Obs.
Oui	12	75%
Non	4	25%
Total	16	100%

Réponses effectives : 16

Non-réponse(s) : 0

Taux de réponse : 100%

**Modalité la plus citée :
Oui**



47. Post covid, votre entreprise a-t-elle déjà exprimé de nouveaux modes de travail ?

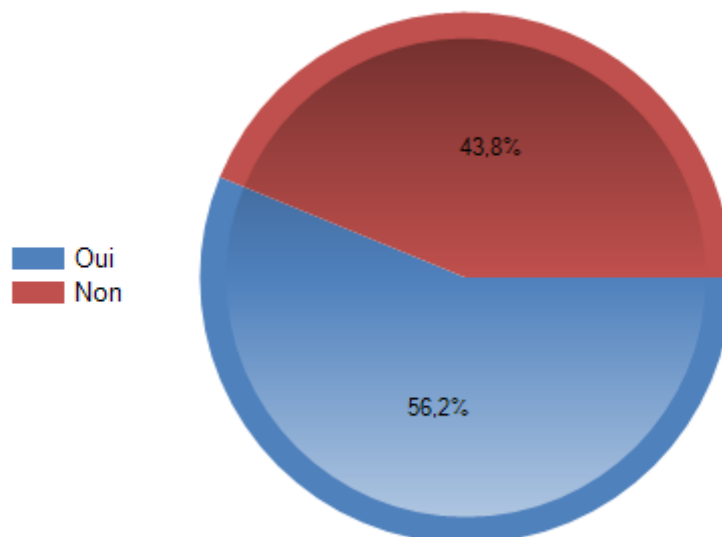
	Effectifs	% Obs.
Oui	9	56,2%
Non	7	43,8%
Total	16	100%

Réponses effectives : 16

Non-réponse(s) : 0

Taux de réponse : 100%

Modalité la plus citée :
Oui



49. Suite à la crise sanitaire et sachant que le risque pandémique est accentué par le déséquilibre environnemental que provoque l'homme, seriez-vous plus sensible à votre impact post crise ?

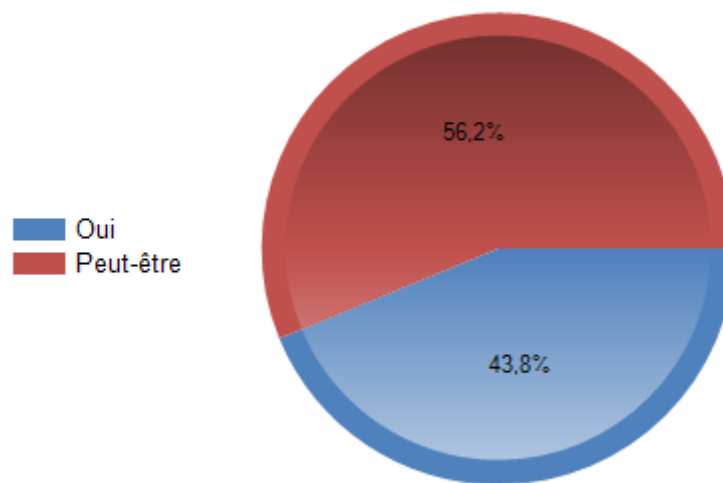
	Effectifs	% Obs.
Oui	7	43,8%
Peut-être	9	56,2%
Non	0	0%
Total	16	100%

Réponses effectives : 16

Non-réponse(s) : 0

Taux de réponse : 100%

Modalité la plus citée : Peut-être



50. Pensez-vous que l'aménagement peut impacter les comportements des occupants et de ce fait modifier les consommations énergétiques de leur bâtiment ?

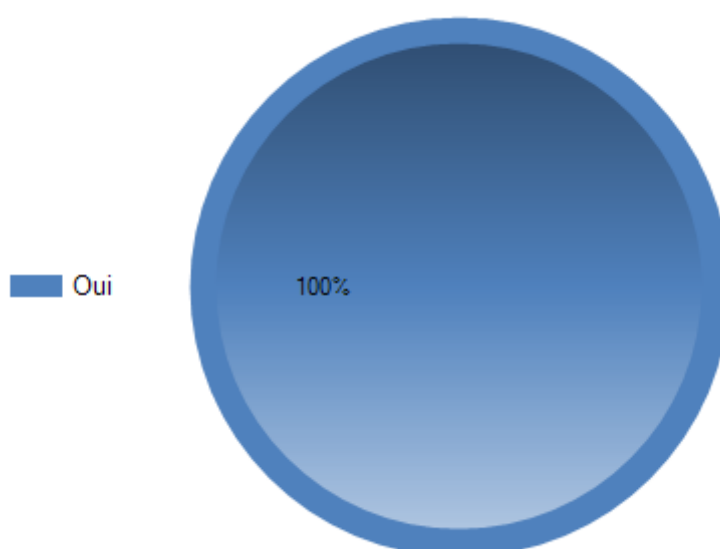
	Effectifs	% Obs.
Oui	16	100%
Non	0	0%
Total	16	100%

Réponses effectives : 16

Non-réponse(s) : 0

Taux de réponse : 100%

Modalité la plus citée :
Oui



51. D'après vous, est-ce que votre entreprise vous sensibilise à l'environnement ?

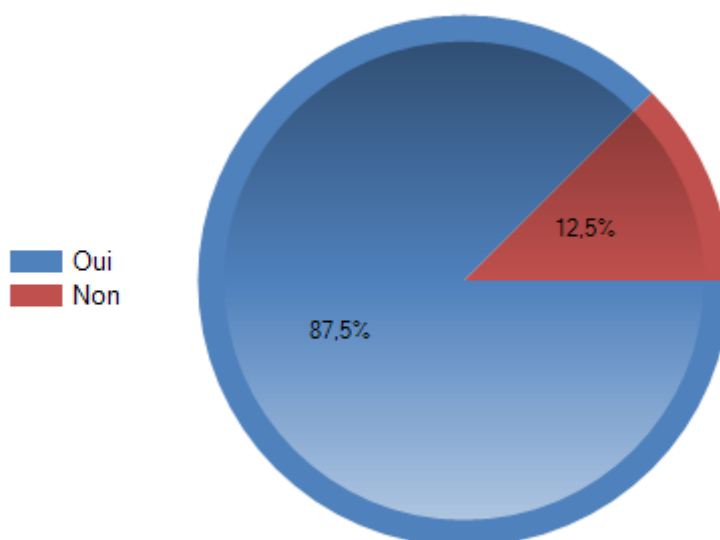
	Effectifs	% Obs.
Oui	14	87,5%
Non	2	12,5%
Total	16	100%

Réponses effectives : 16

Non-réponse(s) : 0

Taux de réponse : 100%

Modalité la plus citée :
Oui



54. Quel est votre sexe ?

	Effectifs	% Obs.
Femme	11	68,8%

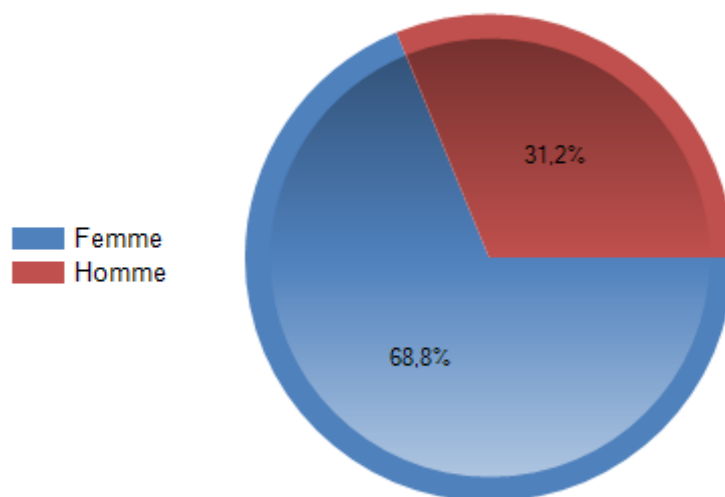
Homme	5	31,2%
Autre	0	0%
Total	16	100%

Réponses effectives : 16

Non-réponse(s) : 0

Taux de réponse : 100%

**Modalité la plus citée :
Femme**



56. Quel âge avez-vous ?

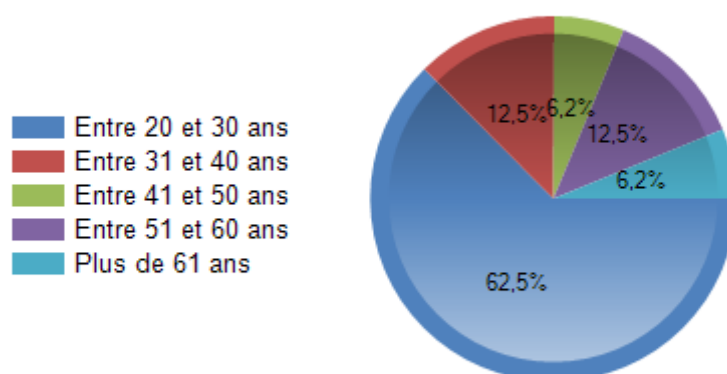
	Effectifs	% Obs.
Entre 20 et 30 ans	10	62,5%
Entre 31 et 40 ans	2	12,5%
Entre 41 et 50 ans	1	6,2%
Entre 51 et 60 ans	2	12,5%
Plus de 61 ans	1	6,2%
Total	16	100%

Réponses effectives : 16

Non-réponse(s) : 0

Taux de réponse : 100%

Modalités les plus citées : Entre 20 et 30 ans; Entre 31 et 40 ans; Entre 51 et 60 ans



58. Date de saisie

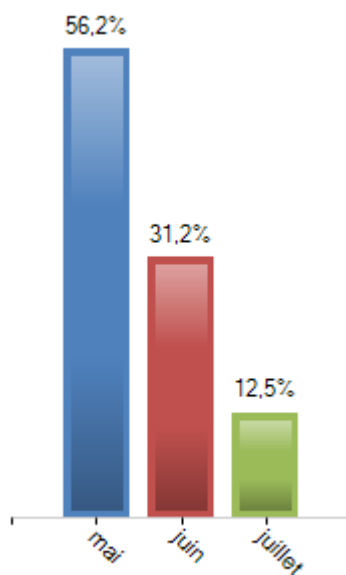
	Effectifs	% Obs.
mai	9	56,2%
juin	5	31,2%
juillet	2	12,5%
Total	16	100%

Réponses effectives : 16

Non-réponse(s) : 0

Taux de réponse : 100%

Date la plus citée : mai ; Période : du 25/05/2021 12:24:08 au 27/07/2021
13:56:04 ; Regroupement : Mois



61. Temps de saisie

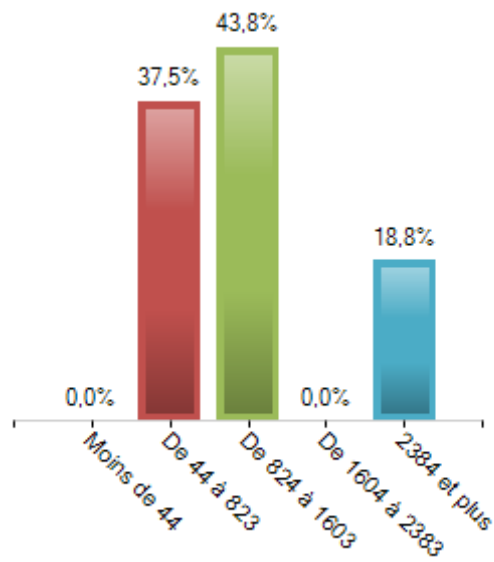
	Effectifs	% Obs.
Moins de 44	0	0%
De 44 à 823	6	37,5%
De 824 à 1603	7	43,8%
De 1604 à 2383	0	0%
2384 et plus	3	18,8%
Total	16	100%

Réponses effectives : 16

Non-réponse(s) : 0

Taux de réponse : 100%

Moyenne : 1213,66 ; Médiane : 1088,11 ; Ecart-type : 780,1 ; Min - Max : 373,69 - 2909,88 ; Somme : 19418,63



63. Progression

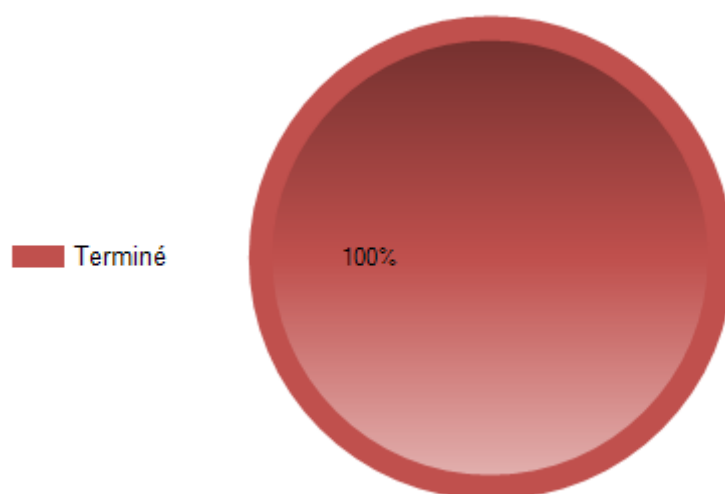
	Effectifs	% Obs.
En cours	0	0%
Terminé	16	100%
QuotaFull	0	0%
ScreenOut	0	0%
Total	16	100%

Réponses effectives : 16

Non-réponse(s) : 0

Taux de réponse : 100%

Modalité la plus citée :
Terminé



65. Origine

	Nb Occurrences	% Obs.
Direct	16	100%

Les éléments surlignés représentent les éléments remarquables parmi les plus cités.

Réponses effectives : 16

Non-réponse(s) : 0

Taux de réponse : 100%

Nombre total d'éléments : 16 ; Nombre d'éléments différents : 1 ; Élément le plus cité : Direct



66. Appareil utilisé pour la saisie

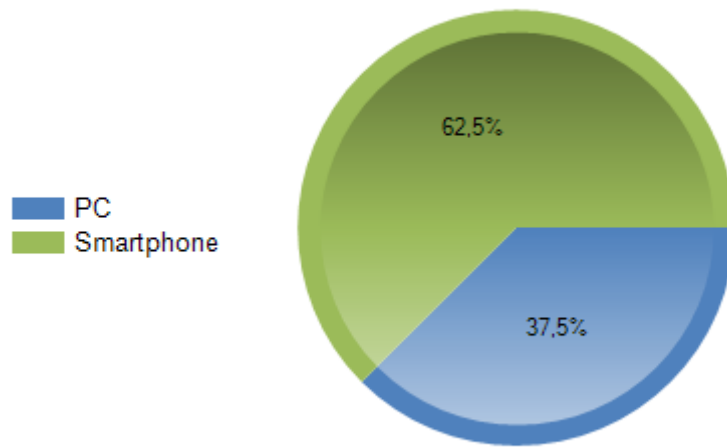
	Effectifs	% Obs.
PC	6	37,5%
Tablette	0	0%
Smartphone	10	62,5%
Total	16	100%

Réponses effectives : 16

Non-réponse(s) : 0

Taux de réponse : 100%

Modalité la plus citée :
Smartphone



2. Etes-vous sensible aux sujets environnementaux ?

	Effectifs	% Obs.
Oui, dans ma vie personnelle	3	20%
Oui, dans ma vie professionnelle	0	0%
Les deux	9	60%
Non	3	20%
Total	15	100%

Réponses effectives : 15

Non-réponse(s) : 0

Taux de réponse : 100%

Modalité la plus citée : Les deux



3. Selon vous, qu'est-ce qui rend les personnes sensibles à l'environnement ?

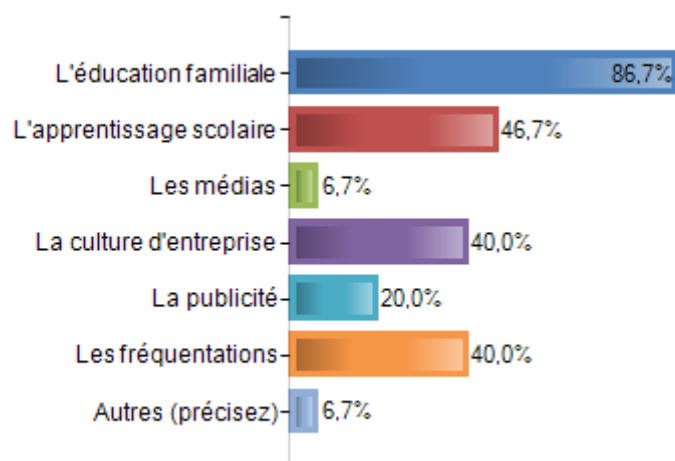
	Effectifs	% Obs.
L'éducation familiale	13	86,7%
L'apprentissage scolaire	7	46,7%
Les médias	1	6,7%
La culture d'entreprise	6	40%
La publicité	3	20%
Les fréquentations	6	40%
Autres (précisez)	1	6,7%
Total	15	

Réponses effectives : 15

Non-réponse(s) : 0

Taux de réponse : 100%

Modalités les plus citées : L'éducation familiale; L'apprentissage scolaire; La culture d'entreprise; ...



5. Votre environnement de travail a t'il un impact sur votre état d'esprit ?

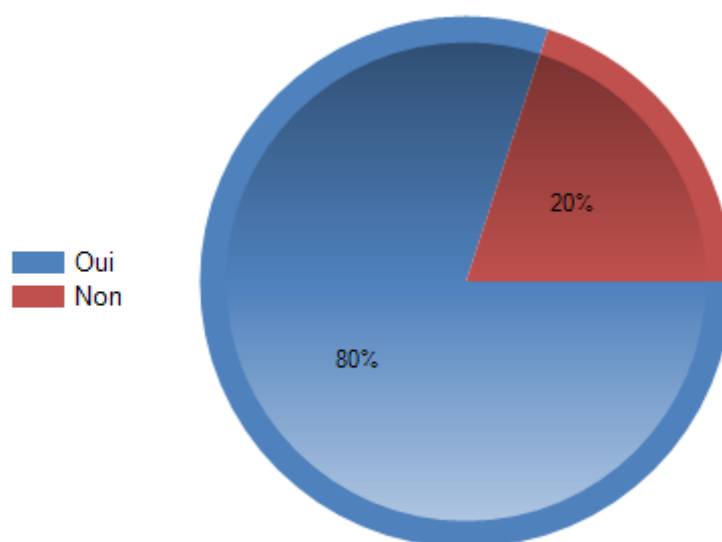
	Effectifs	% Obs.
Oui	12	80%
Non	3	20%
Total	15	100%

Réponses effectives : 15

Non-réponse(s) : 0

Taux de réponse : 100%

Modalité la plus citée :
Oui



6. Pour vous, qu'impact t-il ?

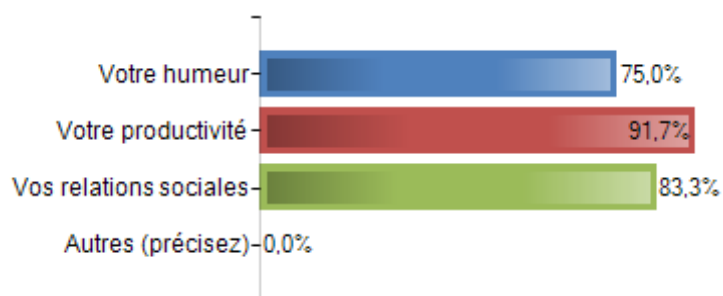
	Effectifs	% Obs.
Votre humeur	9	75%
Votre productivité	11	91,7%
Vos relations sociales	10	83,3%
Autres (précisez)	0	0%
Total	12	

Réponses effectives : 12

Non-réponse(s) : 0

Taux de réponse : 100%

Modalité la plus citée : Votre productivité



8. Pensez-vous qu'une culture d'entreprise soucieuse de l'environnement et engagée peut faire changer les comportements des salariés ?

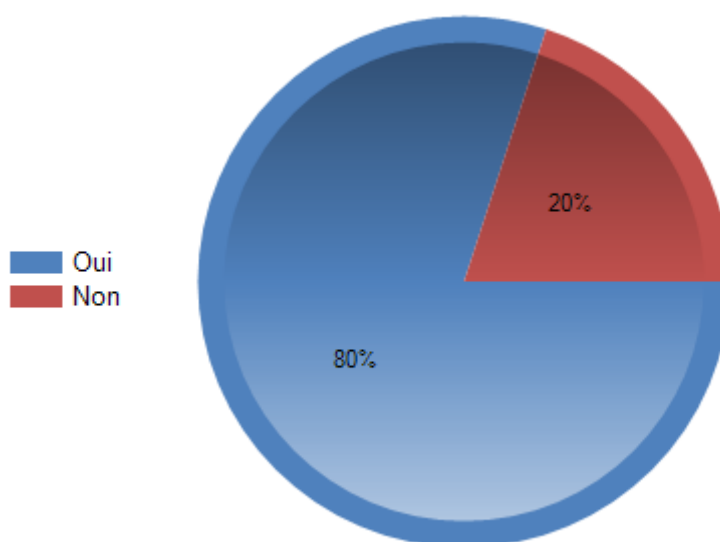
	Effectifs	% Obs.
Oui	12	80%
Non	3	20%
Total	15	100%

Réponses effectives : 15

Non-réponse(s) : 0

Taux de réponse : 100%

Modalité la plus citée :
Oui



10. Selon vous, votre environnement de travail a-t-il un impact sur votre comportement ?

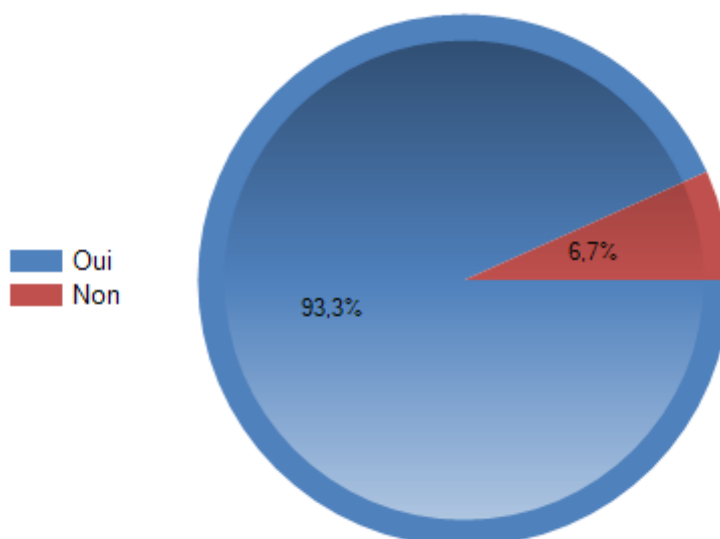
	Effectifs	% Obs.
Oui	14	93,3%
Non	1	6,7%
Total	15	100%

Réponses effectives : 15

Non-réponse(s) : 0

Taux de réponse : 100%

Modalité la plus citée :
Oui



11. Pour vous, qu'impact t-il ?

	Effectifs	% Obs.
Votre façon de travailler	11	78,6%
Votre façon d'occuper l'espace	6	42,9%
Votre façon d'agir dans l'espace	6	42,9%

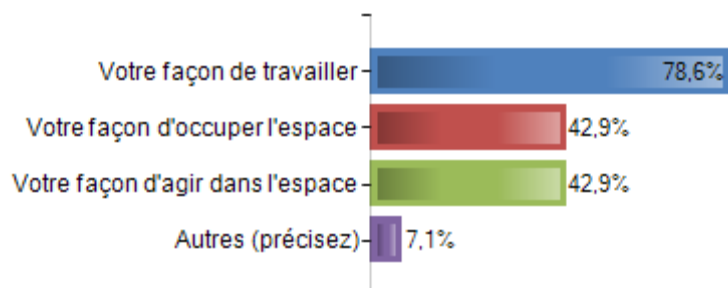
Autres (précisez)	1	7,1%
Total	14	

Réponses effectives : 14

Non-réponse(s) : 0

Taux de réponse : 100%

Modalité la plus citée : Votre façon de travailler



14. De manière générale, pensez-vous que la conception d'un espace peut favoriser les comportements responsables ?

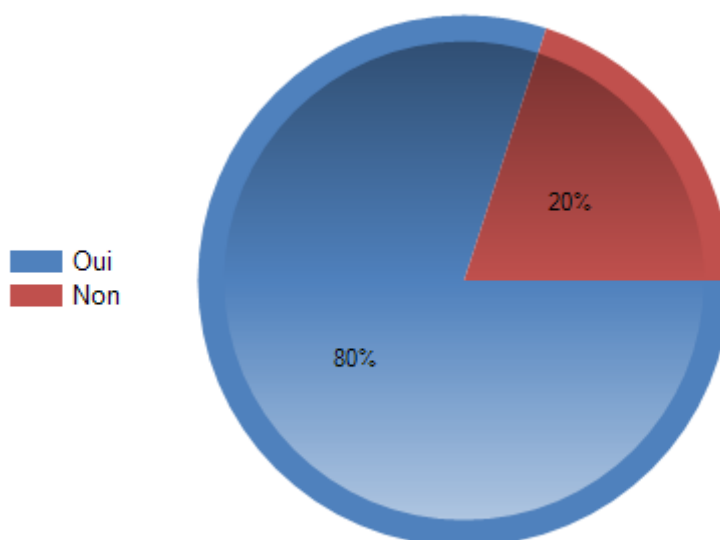
	Effectifs	% Obs.
Oui	12	80%
Non	3	20%
Total	15	100%

Réponses effectives : 15

Non-réponse(s) : 0

Taux de réponse : 100%

Modalité la plus citée :
Oui



15. Avez-vous dans vos espaces de travail du mobilier recyclé/réutilisé ?

	Effectifs	% Obs.
Oui	5	33,3%

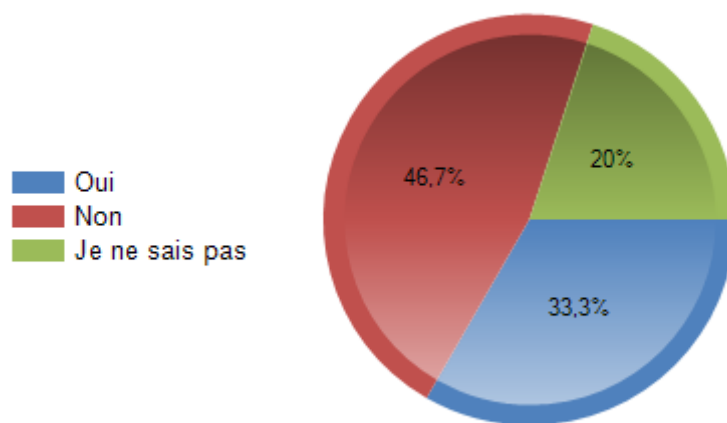
Non	7	46,7%
Je ne sais pas	3	20%
Total	15	100%

Réponses effectives : 15

Taux de réponse : 100%

Non-réponse(s) : 0

Modalité la plus citée :
Non



16. Selon vous, mettre en avant le mobilier réutilisé/recyclé pourrait-il être un moyen de sensibiliser les occupants à l'environnement ?

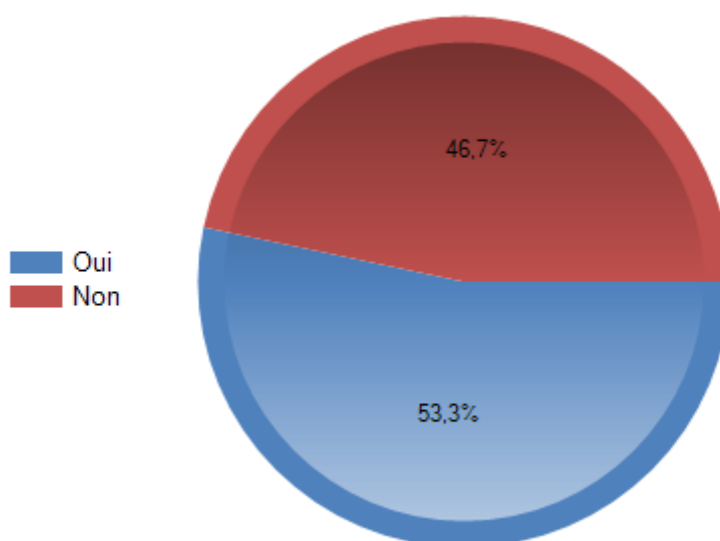
	Effectifs	% Obs.
Oui	8	53,3%
Non	7	46,7%
Total	15	100%

Réponses effectives : 15

Non-réponse(s) : 0

Taux de réponse : 100%

Modalité la plus citée :
Oui



18. Pensez-vous que la culture d'entreprise peut amener à sensibiliser ses collaborateurs sur leur consommation personnelle ?

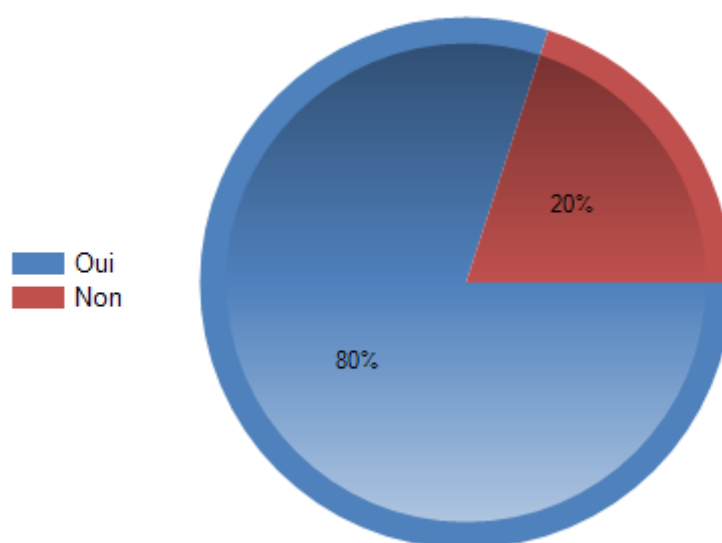
	Effectifs	% Obs.
Oui	12	80%
Non	3	20%
Total	15	100%

Réponses effectives : 15

Non-réponse(s) : 0

Taux de réponse : 100%

**Modalité la plus citée :
Oui**



20. Votre entreprise a-t-elle des valeurs liées à l'environnement ?

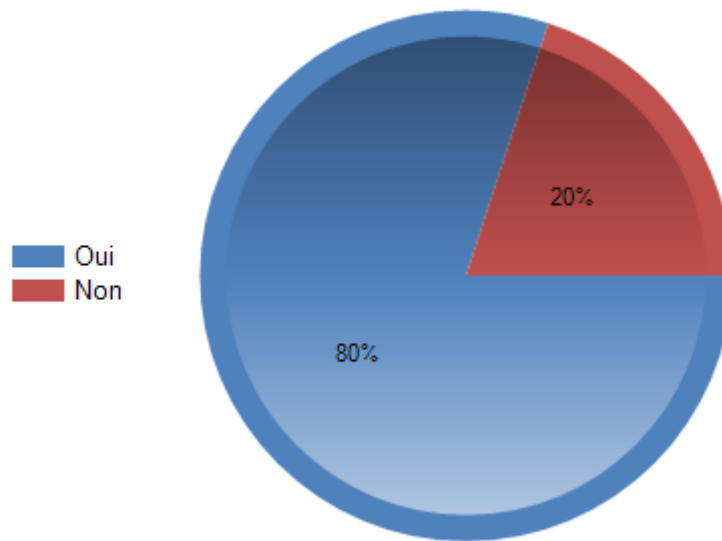
	Effectifs	% Obs.
Oui	12	80%
Non	3	20%
Total	15	100%

Réponses effectives : 15

Taux de réponse : 100%

Non-réponse(s) : 0

Modalité la plus citée :
Oui



21. Est-ce que vous ressentez ses valeurs d'entreprise dans votre environnement de travail ou dans vos missions ?

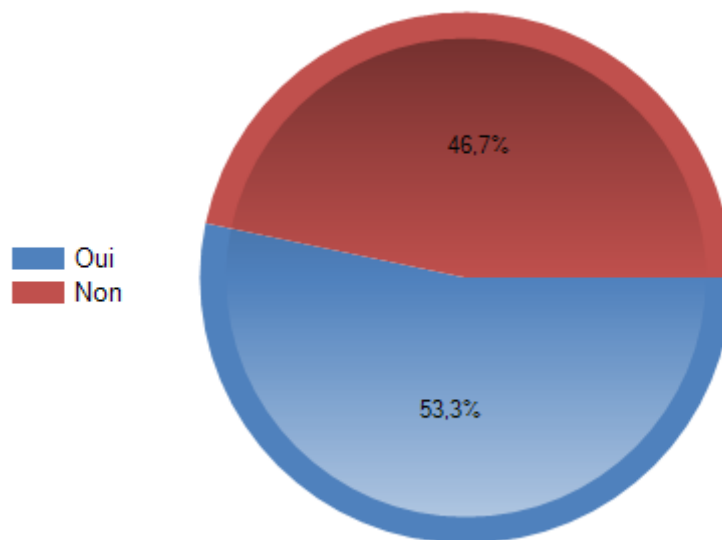
	Effectifs	% Obs.
Oui	8	53,3%
Non	7	46,7%
Total	15	100%

Réponses effectives : 15

Taux de réponse : 100%

Non-réponse(s) : 0

Modalité la plus citée :
Oui



22. Comment ses valeurs sont-elles transmises au sein de l'entreprise ?

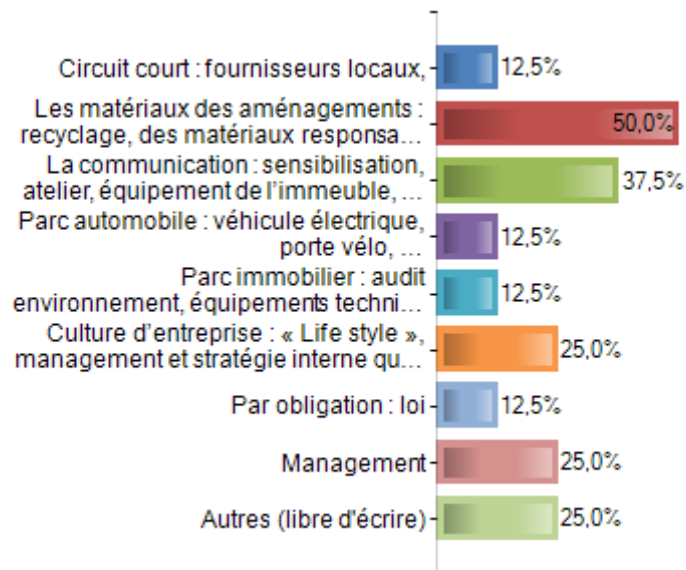
	Effectifs	% Obs.
Circuit court : fournisseurs locaux,	1	12,5%
Les matériaux des aménagements : recyclage, des matériaux responsables, ...	4	50%
La communication : sensibilisation, atelier, équipement de l'immeuble, ...	3	37,5%
Parc automobile : véhicule électrique, porte vélo, ...	1	12,5%
Parc immobilier : audit environnement, équipements techniques basses consommation,..	1	12,5%
Culture d'entreprise : « Life style », management et stratégie interne qui incite une réflexion environnementale.	2	25%
Par obligation : loi	1	12,5%
Management	2	25%
Autres (libre d'écrire)	2	25%

Réponses effectives : 8

Non-réponse(s) : 0

Taux de réponse : 100%

Modalités les plus citées : Les matériaux des aménagements : recyclage, des matériaux responsables, ...; La communication : sensibilisation, atelier, équipement de l'immeuble, ...; Culture d'entreprise : « Life style », management et stratégie interne qui incite une réflexion environnementale.; ...



24. Cochez pourquoi ?

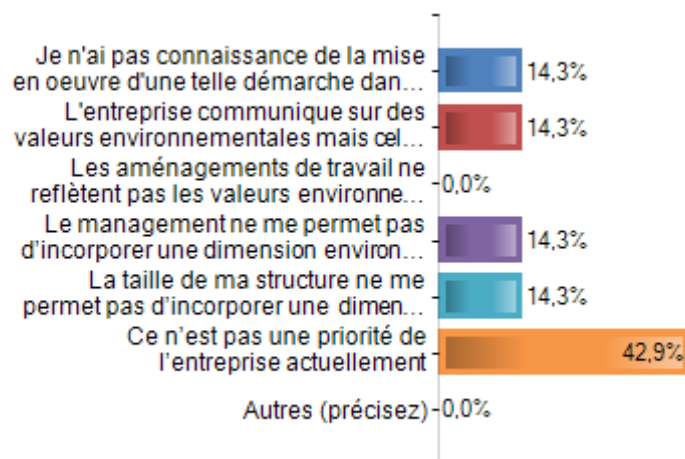
	Effectifs	% Obs.
Je n'ai pas connaissance de la mise en oeuvre d'une telle démarche dans mon entreprise	1	14,3%
L'entreprise communique sur des valeurs environnementales mais cela ne s'applique pas opérationnellement	1	14,3%
Les aménagements de travail ne reflètent pas les valeurs environnementales de l'entreprise.	0	0%
Le management ne me permet pas d'incorporer une dimension environnementale dans mes missions.	1	14,3%
La taille de ma structure ne me permet pas d'incorporer une dimension environnementale à mes missions.	1	14,3%
Ce n'est pas une priorité de l'entreprise actuellement	3	42,9%
Autres (précisez)	0	0%
Total	7	100%

Réponses effectives : 7

Non-réponse(s) : 0

Taux de réponse : 100%

Modalités les plus citées : Ce n'est pas une priorité de l'entreprise actuellement; Je n'ai pas connaissance de la mise en oeuvre d'une telle démarche dans mon entreprise; L'entreprise communique sur des valeurs environnementales mais cela ne s'applique pas opérationnellement; ...



25. Avez-vous le sentiment d'essayer d'introduire des pratique plus respectueuses de l'environnement au quotidien dans votre travail ?

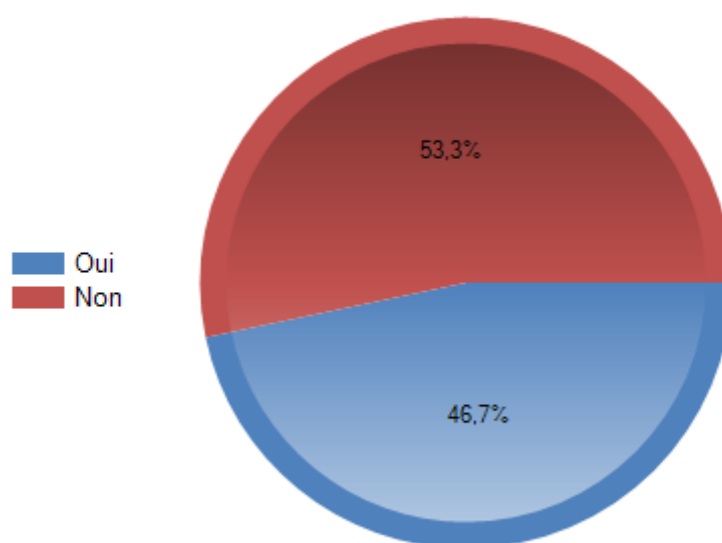
	Effectifs	% Obs.
Oui	7	46,7%
Non	8	53,3%
Total	15	100%

Réponses effectives : 15

Non-réponse(s) : 0

Taux de réponse : 100%

Modalité la plus citée :
Non



27. Avez-vous déjà entendu parler de Responsabilité Sociétale des Entreprises ?

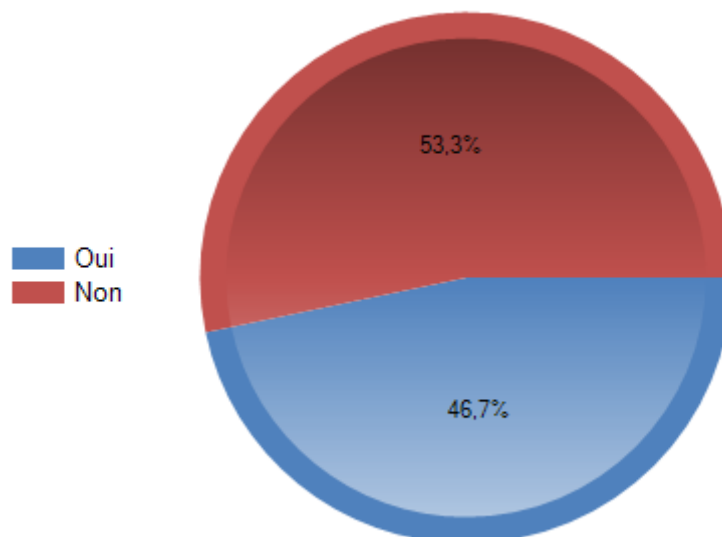
	Effectifs	% Obs.
Oui	7	46,7%
Non	8	53,3%
Total	15	100%

Réponses effectives : 15

Non-réponse(s) : 0

Taux de réponse : 100%

Modalité la plus citée :
Non



30. Connaissez-vous le décret tertiaire ?

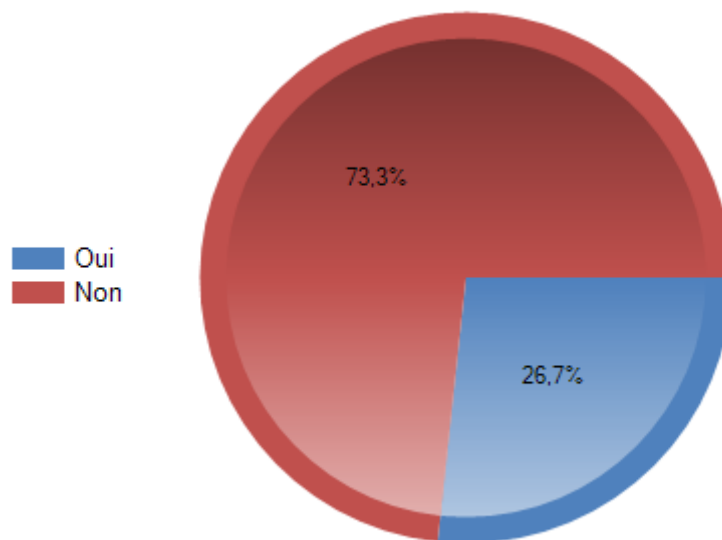
	Effectifs	% Obs.
Oui	4	26,7%
Non	11	73,3%
Total	15	100%

Réponses effectives : 15

Non-réponse(s) : 0

Taux de réponse : 100%

Modalité la plus citée :
Non



31. En quoi consiste-il ?

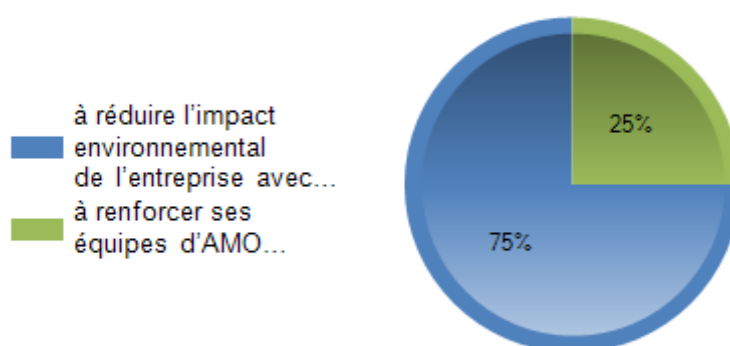
	Effectifs	% Obs.
à réduire l'impact environnemental de l'entreprise avec plusieurs échéances données.	3	75%
à construire plus d'immeuble de bureau tertiaire avec des espaces verts	0	0%
à renforcer ses équipes d'AMO énergie et performance bâtiment	1	25%
Autres	0	0%
Total	4	100%

Réponses effectives : 4

Non-réponse(s) : 0

Taux de réponse : 100%

Modalité la plus citée : à réduire l'impact environnemental de l'entreprise avec plusieurs échéances données.



34. Actuellement, sur votre poste, avez-vous des directives liées à l'environnement ?

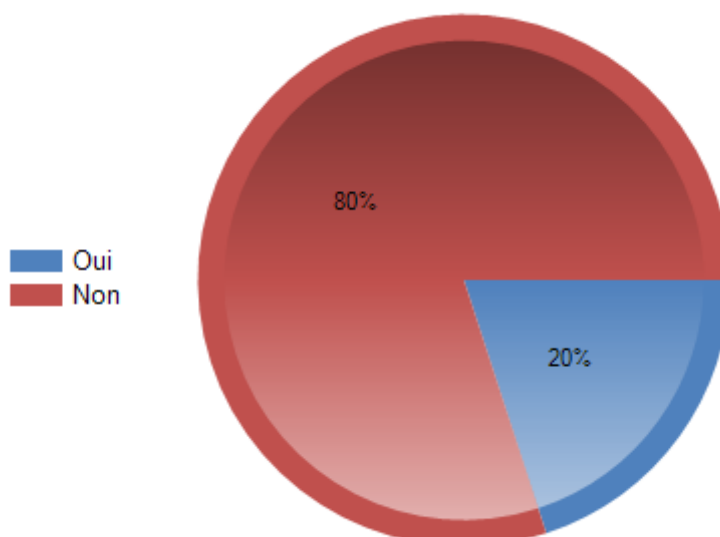
	Effectifs	% Obs.
Oui	3	20%
Non	12	80%
Total	15	100%

Réponses effectives : 15

Non-réponse(s) : 0

Taux de réponse : 100%

Modalité la plus citée :
Non



37. Selon vous, noter sur 10 l'influence d'un manager sur l'engagement environnemental d'une l'entreprise ? 0 pas d'influence 10 énormément d'influence.

Réponses effectives : 15

Non-réponse(s) : 0

Taux de réponse : 100%

Corpus (nombre total de mots) : 15 ; Lexique (nombre de mots différents) : 0

39. Êtes vous manager ?

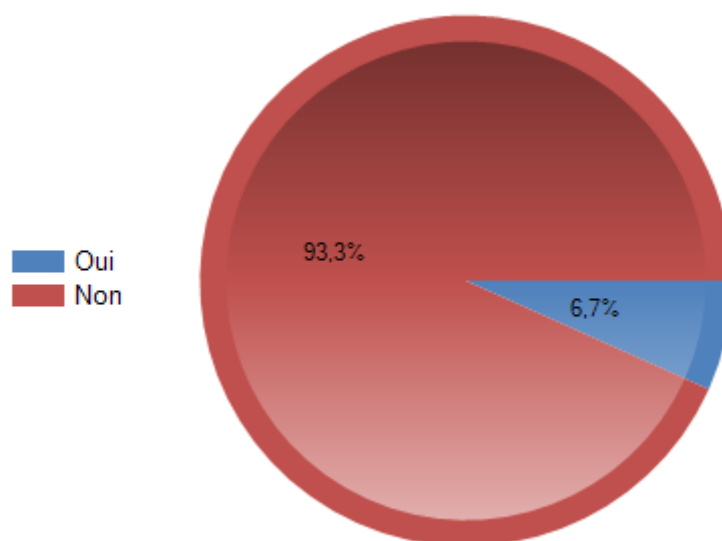
	Effectifs	% Obs.
Oui	1	6,7%
Non	14	93,3%
Total	15	100%

Réponses effectives : 15

Non-réponse(s) : 0

Taux de réponse : 100%

Modalité la plus citée :
Non



40. Votre manager vous pousse-t-il à avoir une réflexion environnementale dans vos missions ?

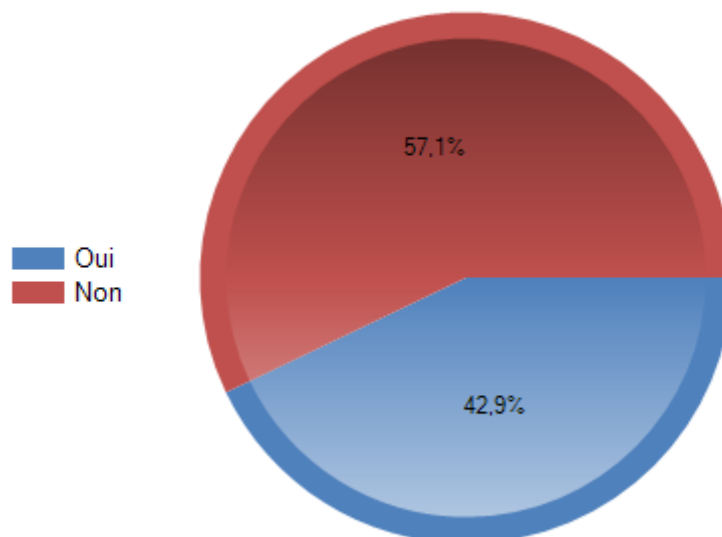
	Effectifs	% Obs.
Oui	6	42,9%
Non	8	57,1%
Total	14	100%

Réponses effectives : 14

Non-réponse(s) : 0

Taux de réponse : 100%

Modalité la plus citée :
Non



43. En toute transparence, amenez vous vos équipes à avoir une réflexion sur l'impact environnemental de leurs missions et sur comment peuvent-ils le réduire ?

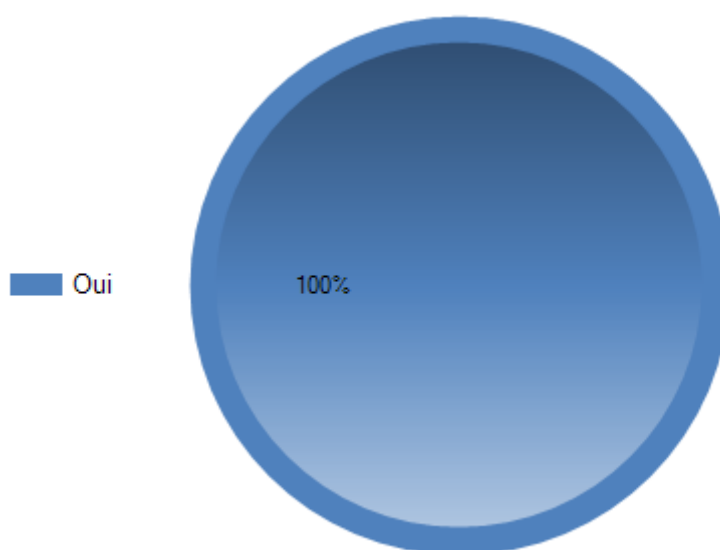
	Effectifs	% Obs.
Oui	1	100%
Non	0	0%
Total	1	100%

Réponses effectives : 1

Non-réponse(s) : 0

Taux de réponse : 100%

Modalité la plus citée :
Oui

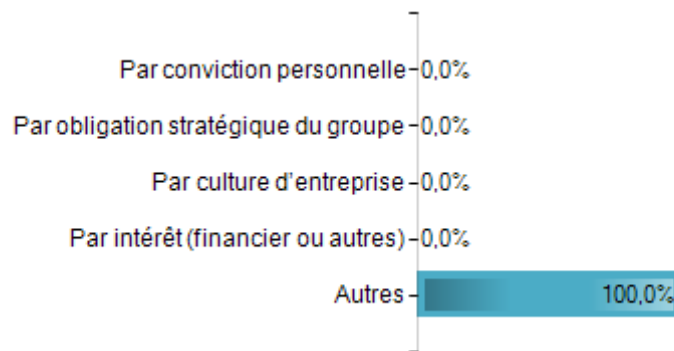


44. Pourquoi le faites vous ?

	Effectifs	% Obs.
Par conviction personnelle	0	0%
Par obligation stratégique du groupe	0	0%
Par culture d'entreprise	0	0%
Par intérêt (financier ou autres)	0	0%
Autres	1	100%
Total	1	

Réponses effectives : 1
Taux de réponse : 100%

Non-réponse(s) : 0
Modalité la plus citée :
Autres



46. Pourquoi ne le faites vous pas ?

Réponses effectives : 0
Taux de réponse :

Non-réponse(s) : 0

48. Connaissez-vous la méthode Nudge ?

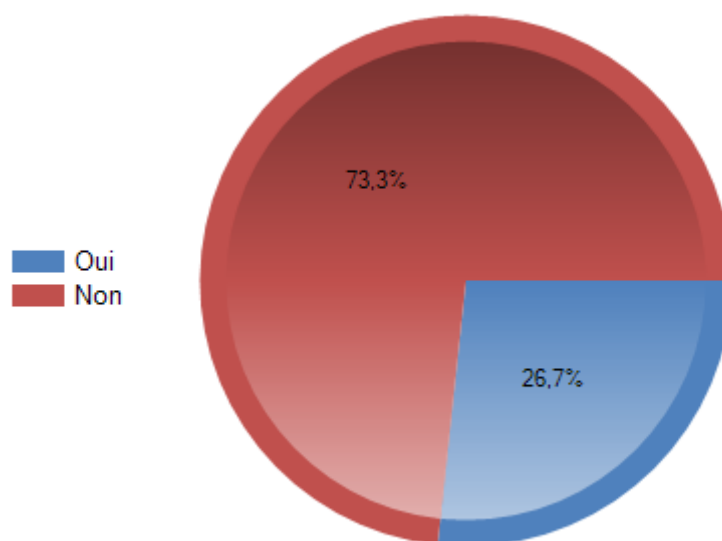
	Effectifs	% Obs.
Oui	4	26,7%
Non	11	73,3%
Total	15	100%

Réponses effectives : 15

Non-réponse(s) : 0

Taux de réponse : 100%

Modalité la plus citée :
Non



49. Pensez vous être sensible à cette méthode ?

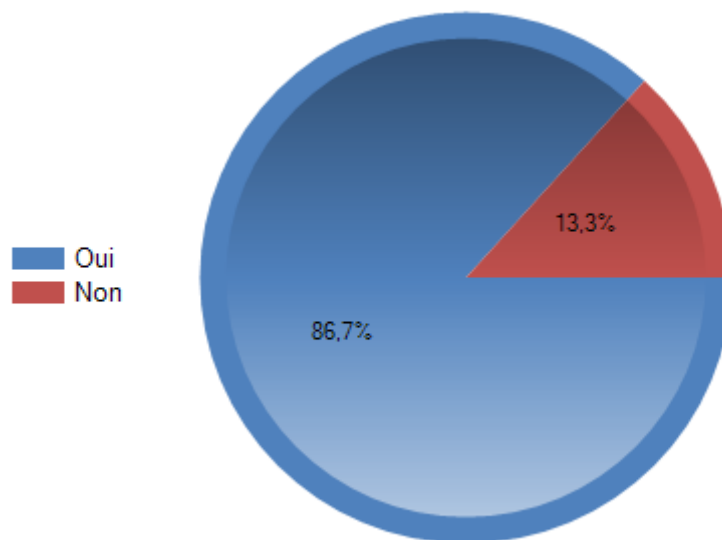
	Effectifs	% Obs.
Oui	13	86,7%
Non	2	13,3%
Total	15	100%

Réponses effectives : 15

Non-réponse(s) : 0

Taux de réponse : 100%

Modalité la plus citée :
Oui



51. Pensez-vous, de manière générale, qu'incorporer la méthode Nudge dans les espaces de travail pourrait favoriser les comportements respectueux?

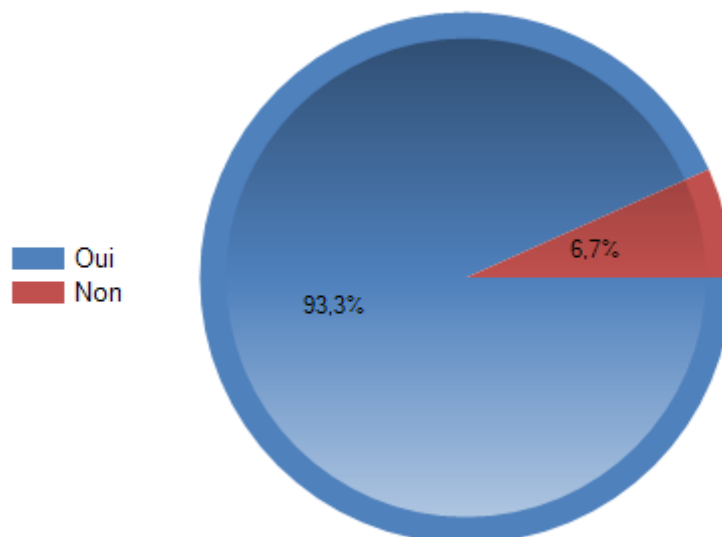
	Effectifs	% Obs.
Oui	14	93,3%
Non	1	6,7%
Total	15	100%

Réponses effectives : 15

Non-réponse(s) : 0

Taux de réponse : 100%

Modalité la plus citée :
Oui



53. La crise sanitaire a-t-elle changé votre vision de l'engagement environnemental ?

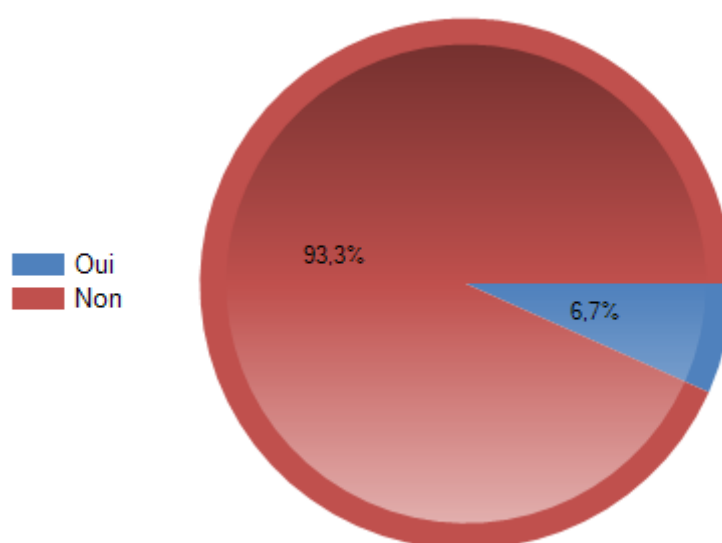
	Effectifs	% Obs.
Oui	1	6,7%
Non	14	93,3%
Total	15	100%

Réponses effectives : 15

Non-réponse(s) : 0

Taux de réponse : 100%

Modalité la plus citée :
Non



55. Durant les confinements successifs, on a pu constater que la nature a repris en partie ses droits, cela vous a-t-il fait réfléchir à votre impact quotidien sur l'environnement ?

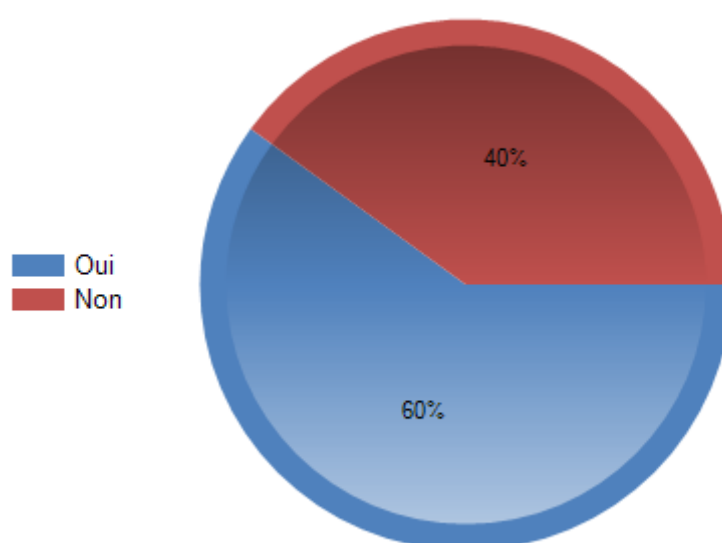
	Effectifs	% Obs.
Oui	9	60%
Non	6	40%
Total	15	100%

Réponses effectives : 15

Non-réponse(s) : 0

Taux de réponse : 100%

Modalité la plus citée :
Oui



56. Post covid, votre entreprise a-t-elle déjà exprimé de nouveaux modes de travail ?

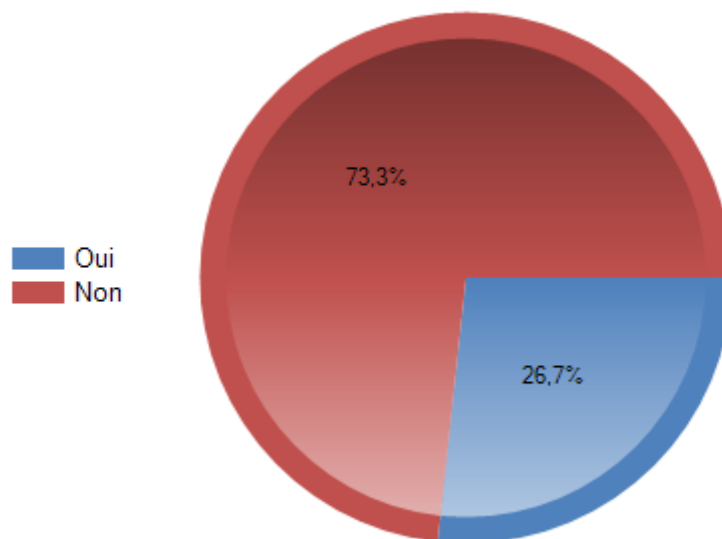
	Effectifs	% Obs.
Oui	4	26,7%
Non	11	73,3%
Total	15	100%

Réponses effectives : 15

Non-réponse(s) : 0

Taux de réponse : 100%

Modalité la plus citée :
Non



58. Suite à la crise sanitaire et sachant que le risque pandémique est accentué par le déséquilibre environnemental que provoque l'homme, seriez-vous plus sensible à votre impact post crise ?

	Effectifs	% Obs.
--	-----------	--------

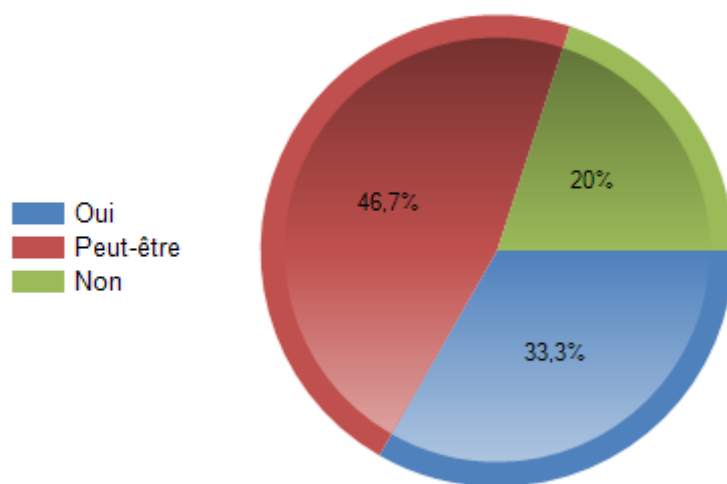
Oui	5	33,3%
Peut-être	7	46,7%
Non	3	20%
Total	15	100%

Réponses effectives : 15

Taux de réponse : 100%

Non-réponse(s) : 0

Modalité la plus citée : Peut-être



59. Pensez-vous que l'aménagement peut impacter les comportements des occupants et de ce fait modifier les consommations énergétiques de leur bâtiment ?

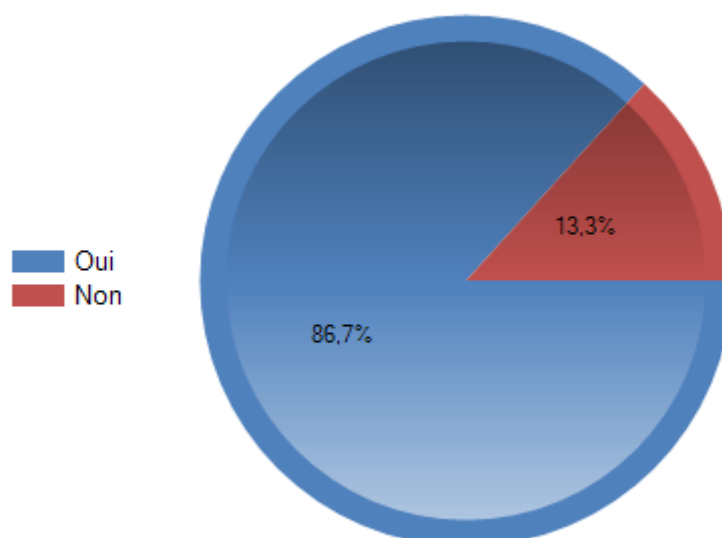
	Effectifs	% Obs.
Oui	13	86,7%
Non	2	13,3%
Total	15	100%

Réponses effectives : 15

Non-réponse(s) : 0

Taux de réponse : 100%

Modalité la plus citée :
Oui



60. D'après vous, est-ce que votre entreprise vous sensibilise à l'environnement ?

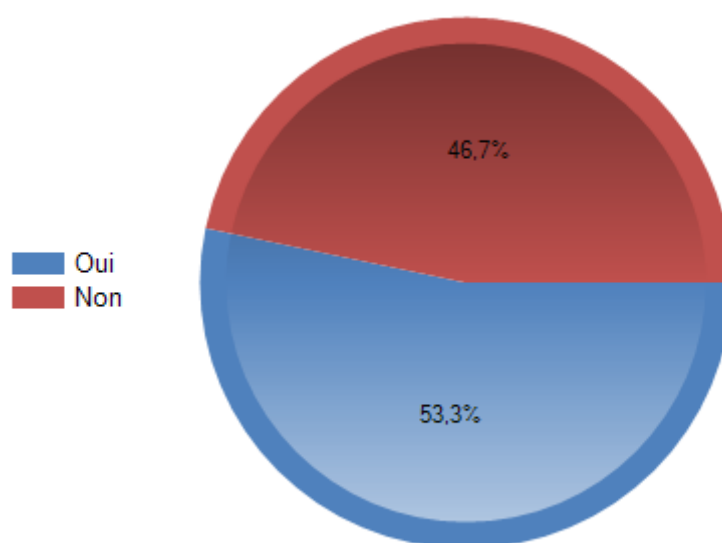
	Effectifs	% Obs.
Oui	8	53,3%
Non	7	46,7%
Total	15	100%

Réponses effectives : 15

Non-réponse(s) : 0

Taux de réponse : 100%

**Modalité la plus citée :
Oui**



63. Quel est votre sexe ?

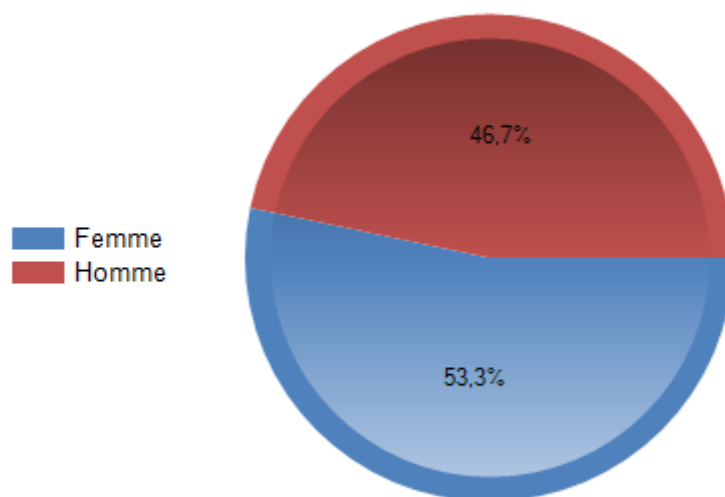
	Effectifs	% Obs.
Femme	8	53,3%
Homme	7	46,7%
Autre	0	0%
Total	15	100%

Réponses effectives : 15

Non-réponse(s) : 0

Taux de réponse : 100%

Modalité la plus citée :
Femme



65. Quel âge avez-vous ?

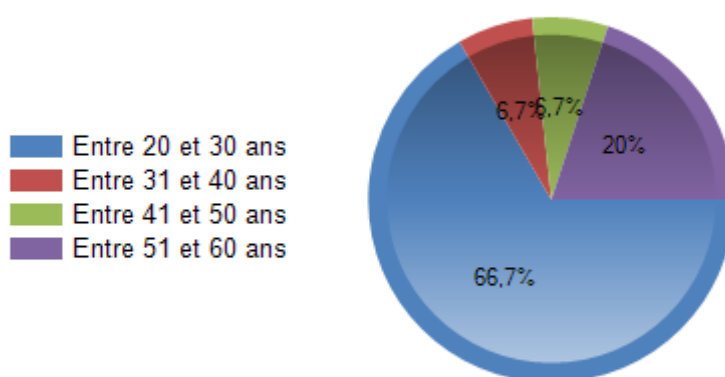
	Effectifs	% Obs.
Entre 20 et 30 ans	10	66,7%
Entre 31 et 40 ans	1	6,7%
Entre 41 et 50 ans	1	6,7%
Entre 51 et 60 ans	3	20%
Plus de 61 ans	0	0%
Total	15	100%

Réponses effectives : 15

Non-réponse(s) : 0

Taux de réponse : 100%

Modalités les plus citées : Entre 20 et 30 ans; Entre 51 et 60 ans; Entre 31 et 40 ans; ...



67. Date de saisie

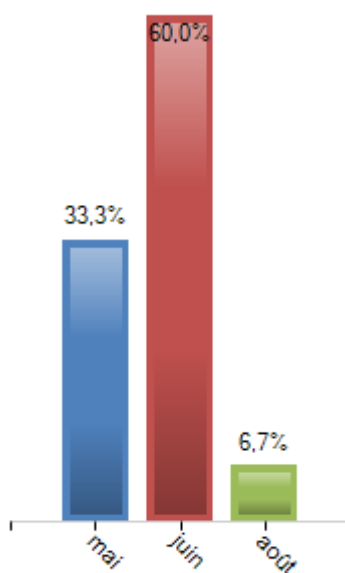
	Effectifs	% Obs.
mai	5	33,3%
juin	9	60%
août	1	6,7%
Total	15	100%

Réponses effectives : 15

Non-réponse(s) : 0

Taux de réponse : 100%

Date la plus citée : juin ; Période : du 25/05/2021 15:14:22 au 04/08/2021 11:40:52 ; Regroupement : Mois



70. Temps de saisie

	Effectifs	% Obs.
Moins de -305	0	0%
De -305 à 1121	7	46,7%
De 1122 à 2548	5	33,3%

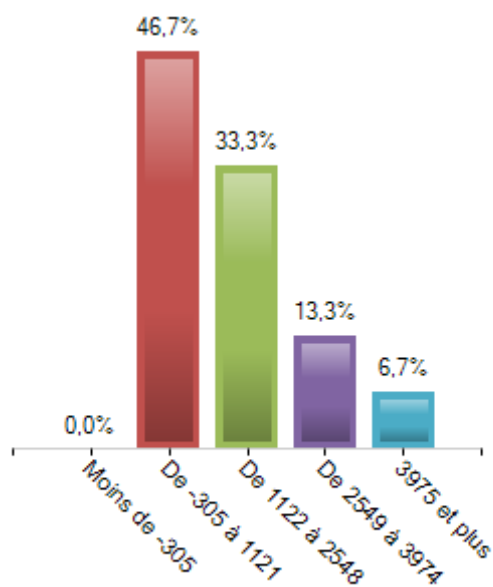
De 2549 à 3974	2	13,3%
3975 et plus	1	6,7%
Total	15	100%

Réponses effectives : 15

Non-réponse(s) : 0

Taux de réponse : 100%

Moyenne : 1834.81 ; Médiane : 1251,51 ; Ecart-type : 1426.63 ; Min - Max : 475,03 - 5585,12 ; Somme : 27522.12



72. Progression

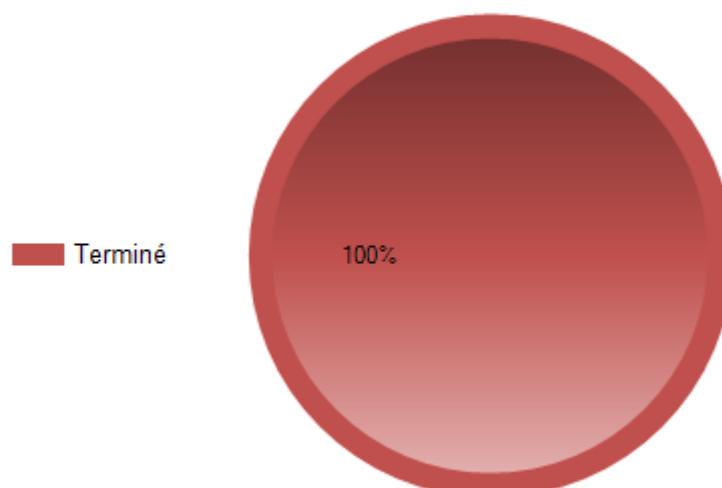
	Effectifs	% Obs.
En cours	0	0%
Terminé	15	100%
QuotaFull	0	0%
ScreenOut	0	0%
Total	15	100%

Réponses effectives : 15

Non-réponse(s) : 0

Taux de réponse : 100%

**Modalité la plus citée :
Terminé**



74. Origine

	Nb Occurrences	% Obs.
Direct	15	100%

Les éléments surlignés représentent les éléments remarquables parmi les plus cités.

Réponses effectives : 15

Non-réponse(s) : 0

Taux de réponse : 100%

Nombre total d'éléments : 15 ; Nombre d'éléments différents : 1 ; Elément le plus cité : Direct



75. Appareil utilisé pour la saisie

	Effectifs	% Obs.
--	-----------	--------

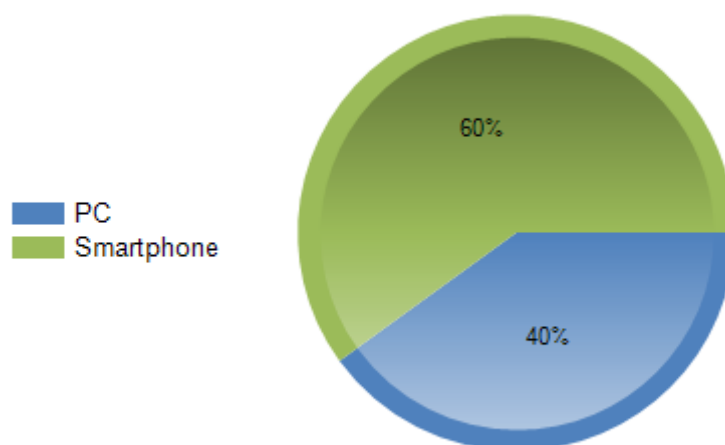
PC	6	40%
Tablette	0	0%
Smartphone	9	60%
Total	15	100%

Réponses effectives : 15

Taux de réponse : 100%

Non-réponse(s) : 0

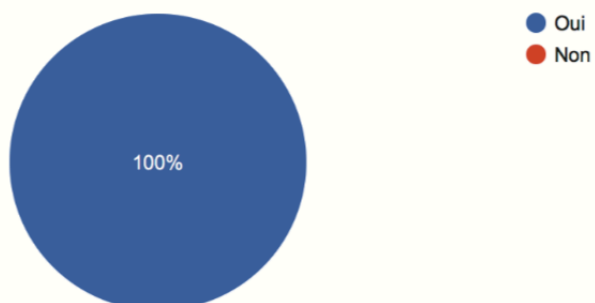
Modalité la plus citée :
Smartphone



Annexe n°12 - Enquête d'échantillonnage visant des cadres ou assimilés cadres, de grandes entreprises à des postes bureautiques.

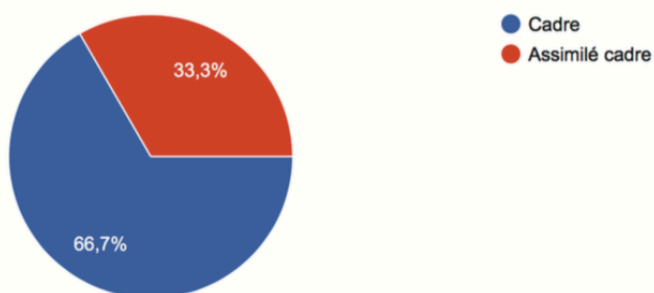
Travaillez vous dans une grande entreprise ? (Soit plus de 250 salariés)

74 réponses



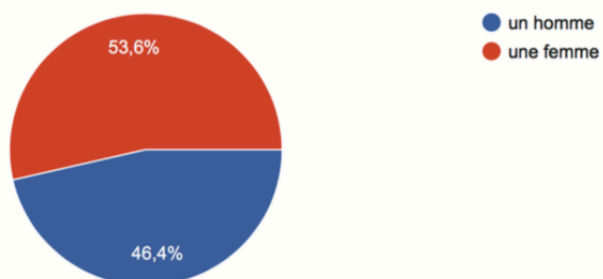
Vous êtes

74 réponses



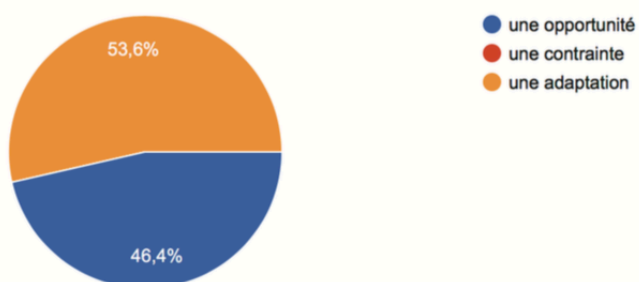
Vous êtes

74 réponses



Qu'est ce que signifie le changement pour vous ?

74 réponses



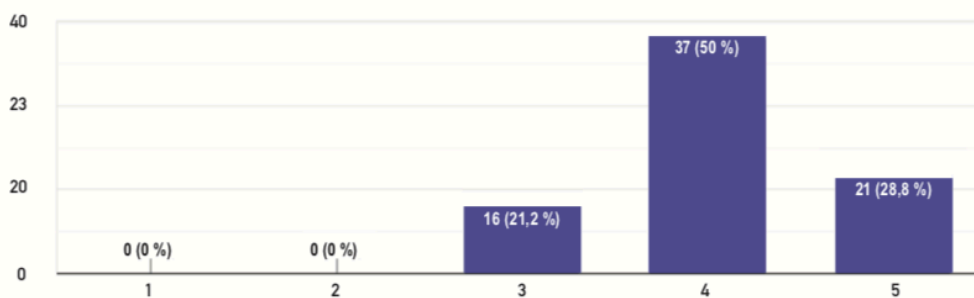
Quel type de changement avez-vous déjà connu ? (dans le cadre professionnel : changement d'environnement de travail, d'outils, de statuts, de missions...)

74 réponses

Changement d environnement de travail
Géographique, type de mission, type ou degré de qualification, etc ...
Changement de lieu d'activité pro
Changement d'environnement de travail et de statuts
Statut, mission et environnement de travail
Hiérarchique
Déménagement
Changement de lieu de travail
Changement d'environnement de travail

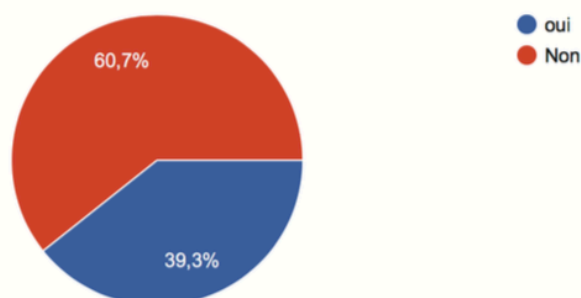
Comment l'avez-vous vécu ?

74 réponses



Avez-vous déjà exprimé une réticence au changement ?

74 réponses



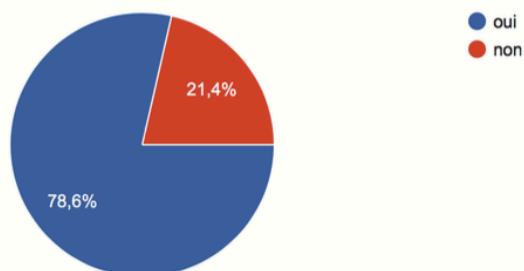
Comment l'avez-vous exprimé ?

74 réponses

Concrètement
Par des échanges
Verbalement
Démission
Baisse de motivation
Oralement
stress
Appréhension
Par la peur de ne pas être à la hauteur, ne pas y arriver

Avez-vous déjà été accompagné lors d'un changement (d'environnement de travail, d'outils, de statuts, ...) ?

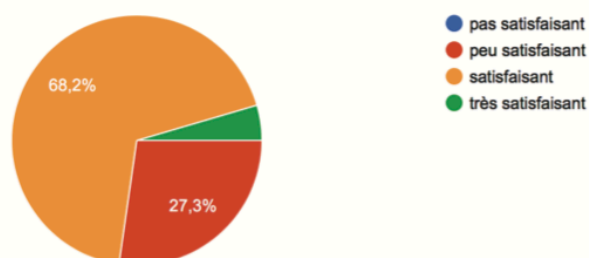
74 réponses



L'accompagnement actuel en entreprise

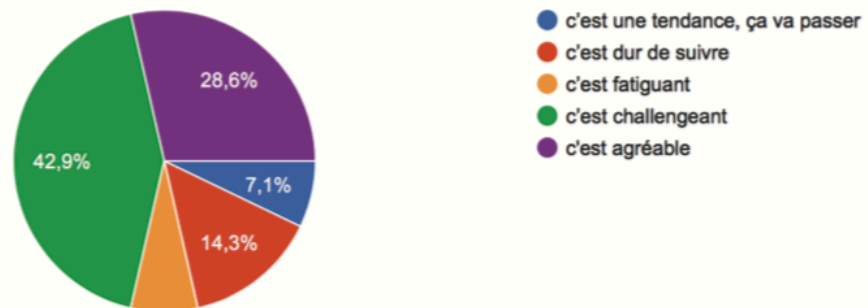
Qu'avez-vous pensé de l'accompagnement réalisé par l'entreprise durant ces changements ?

74 réponses



Que pensez-vous des changements qui émergent chaque jour : nouveaux environnements de travail, nouveaux outils de travail, nouveaux statuts et nouvelles missions ?

74 réponses



Pourquoi pensez-vous cela ?

74 réponses

Les moyens ne sont que des étapes

Le bien être et le confort des occupants est un sujet qui revient dans nos métiers

Changement trop fréquent

Si l'entreprise accompagne et laisse le temps de s'adapter alors le challenge est intéressant mais si pas de prise en compte alors les choses sont difficiles pour les salariés !

Ras

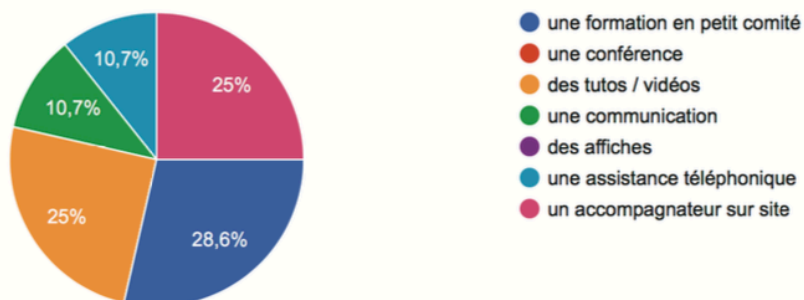
Puisque pour moi, dans le monde de l'entreprise, le but de chaque entité et personne est l'amélioration continue.

Sans accompagnement cela demande beaucoup de temps

Nombreux changements et de façon assez récurrentes

Si vous deviez prochainement faire face à un changement professionnel, quel type d'accompagnement aimeriez-vous avoir ?

74 réponses



Quels sont, selon vous, vos freins et vos motivations face aux changements professionnels ?

74 réponses

Freins : que ça n'ait pas de réel utilité /motivation : me challenger

Mon problème de dos énergivore

Le remplacement par un outil de moindre qualité perdant en valeur

Freins : pourquoi on change si ça marche ? // motivation : découverte de nouvelles méthodes/moyens

Dans le cas d'un changement d'entreprises Le -: La routine qui s'installe ou/et la démotivation ainsi que l'âge.
Le +: le soutien de sa femme et la prise de conscience qu'il faut réagir pour faire ce que l'on a envie de faire.
Le contexte familiale.

Dans le cas changement en interne

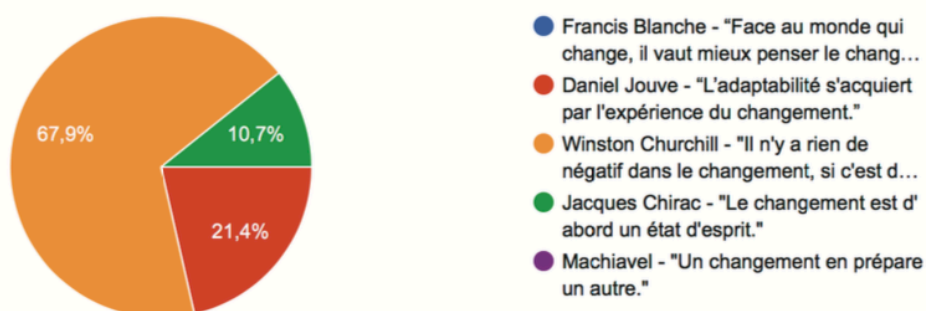
Le -: le manque d'information sur la raison du changement ou le faite de ne pas l'accepter. Le manque de temps par rapport aux autres tâches.

Le +: bénéfique pour l'entreprise et compréhension de la raison. Se remettre en cause....

Age

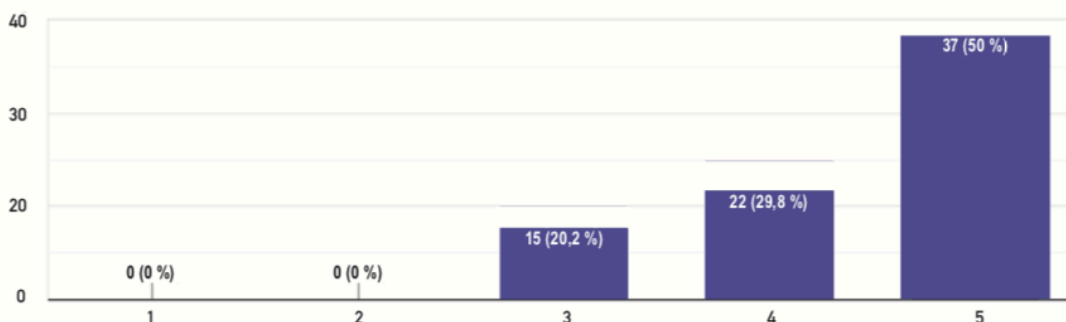
Vous êtes plutôt :

74 réponses



Comment avez-vous pris la nouvelle de ce changement ?

74 réponses



Pourquoi ?

74 réponses

Sans plus

Car je venais d'arriver dans l'entreprise

nouveau mode de travail, changement dans les mentalité

J'étais déjà en open space et je savais que c'était en vogue. La crise sanitaire va peut être remettre ça en question.

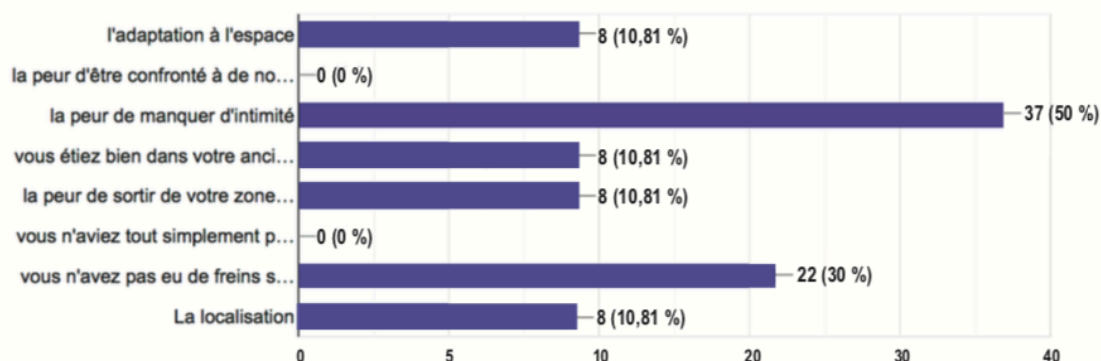
4 parce que heureux d'avoir des nouveaux locaux très propres et agréables puisque les anciens étaient très vieux, mal agencés avec du vieux mobilier. Pas 5 puisque la desserte est beaucoup moins bien. En effet, notre service était avant à Haussman Saint Lazare et en tant que RPI, je pouvais me déplacer beaucoup plus facilement sur mes chantiers.

Parce que je trouve que c'est opportun pour notre service

Amélioration du cadre de vie

Quels étaient vos freins ?

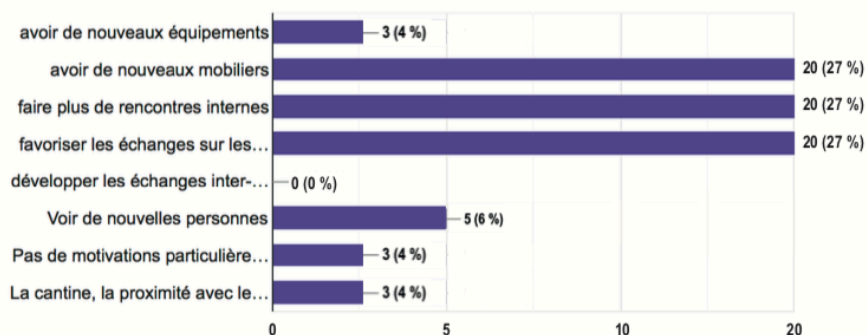
74 réponses



Quelles étaient vos motivations ?

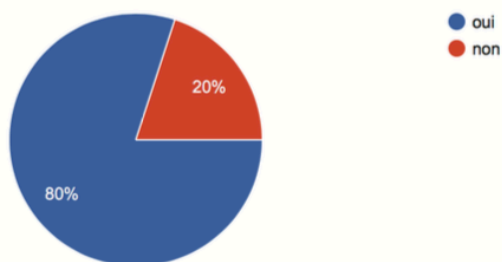


74 réponses



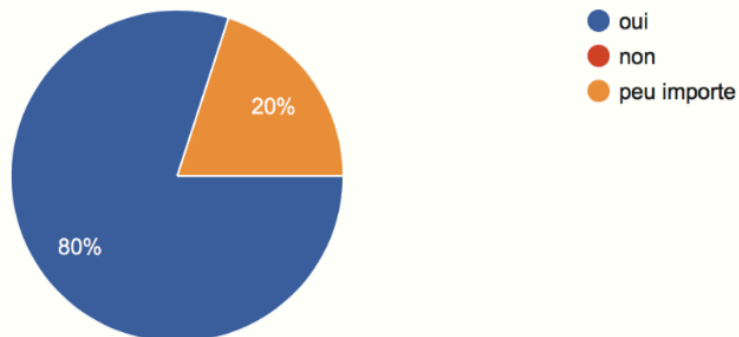
Suite à l'annonce de ce changement, avez-vous été concerté sur vos attentes, concernant ce nouvel espace de travail ?

74 réponses



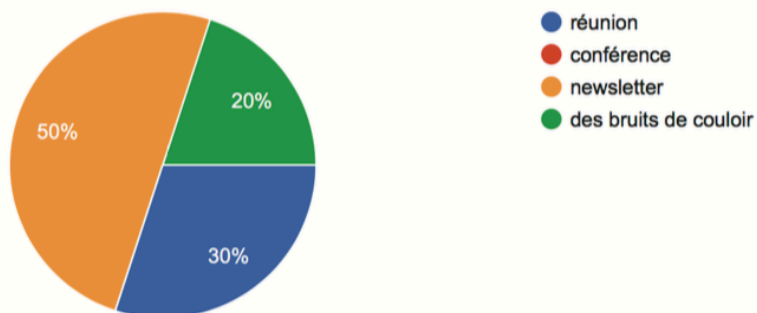
Auriez-vous aimé que l'on prenne en compte vos attentes ?

74 réponses



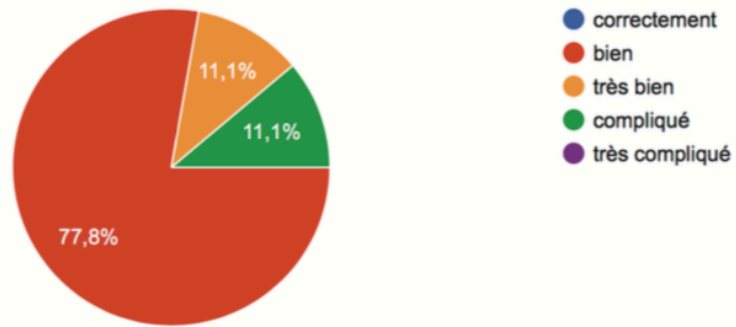
Comment avez-vous été informé de ce changement ? Par une :

74 réponses



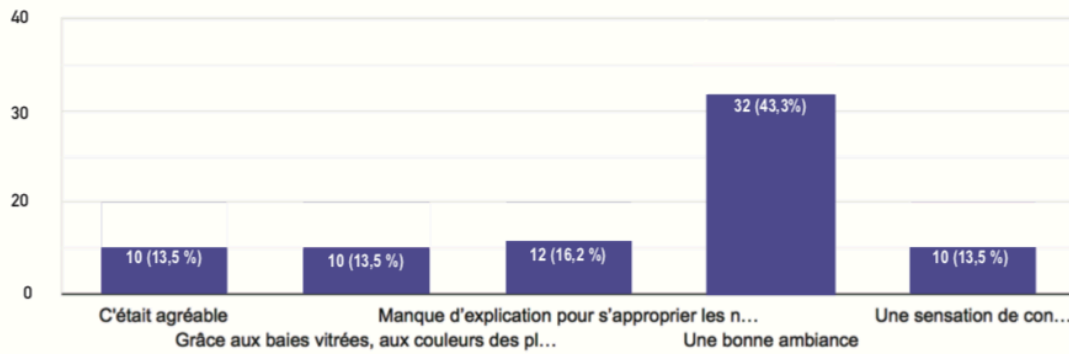
Comment se sont passés : le déménagement et l'aménagement, en terme logistique ?

74 réponses



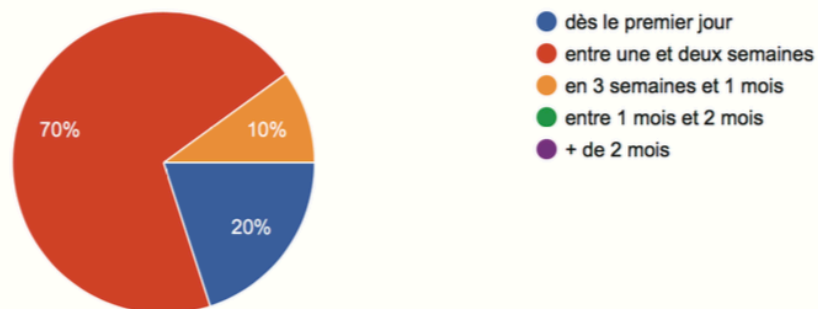
Une fois arrivé dans votre nouvel espace, qu'avez-vous ressenti ?

74 réponses



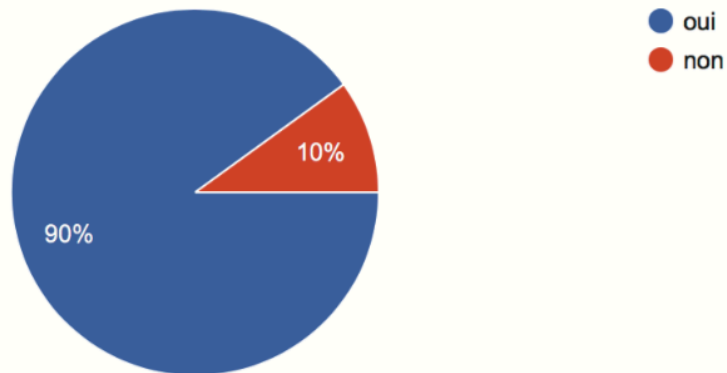
Au bout de combien de temps vous êtes vous bien senti dans ce nouvel environnement ?

74 réponses



Avez-vous été confronté à de nouveaux équipements/outils de travail ?

74 réponses



Vous avez été confronté à de nouveaux outils de travail.

Comment avez-vous apprivoisé ces nouveaux outils ?

74 réponses



En tant qu'utilisateur/trice du plateau, quel type d'accompagnement auriez-vous aimé avoir pour apprivoiser ces outils ?

74 réponses

Une formation physique, un tuto d'aide ou une assistance

des formations sur les nouveaux outils, e-learning

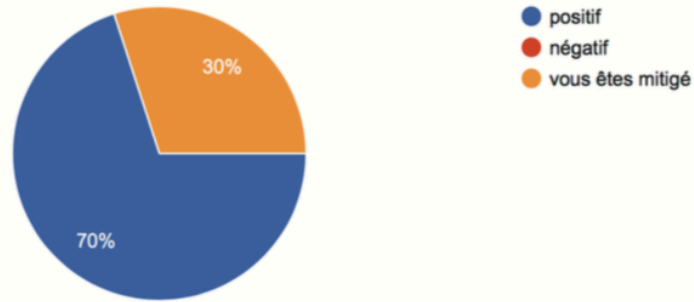
Des coach's numériques plus tôt

Une notice d'utilisation peut-être ou bien une petite réunion de présentation PPT en presentielle avec explication (pour les moins optimistes au changement avec le PPT accessible à tout moment pour ceux qui n'ont pas pu assister à la réunion). Nul besoin de réunions à rallonge ou bien de conférences téléphoniques à ce sujet.

Une compréhension de l'étude du Space planning avec un détail explicatif de la fonction et destination de chacune

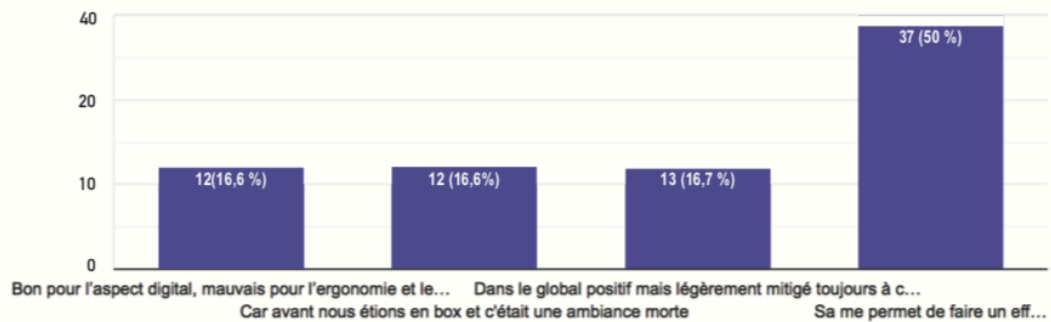
Avec du recul, vous trouvez ce changement

74 réponses



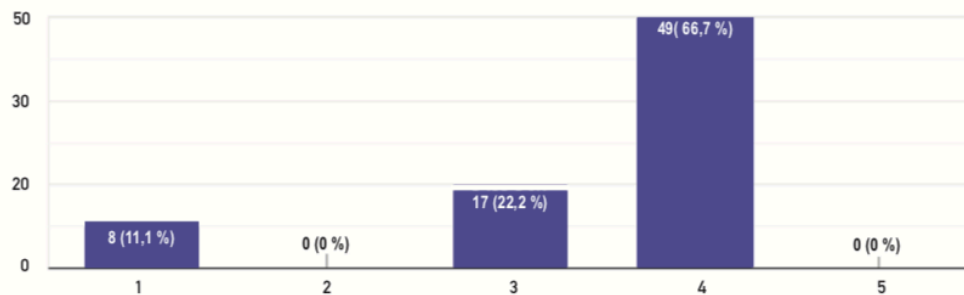
Pourquoi ?

74 réponses



Selon vous, l'accompagnement durant ce changement a-t-il été bien mené ?

74 réponses



Selon vous, que manquait-il à cette conduite du changement pour qu'elle soit plus efficace ?

74 réponses

Un accompagnement sur les outils et que les porteurs du projet viennent sur place tester la cohérence entre l'espace qu'ils ont créés et le métier qui l'occupe car il y a un décalage

un accompagnement pour les collaborateurs qui sont plus hésitants sur le changement

Annoncer plus clairement les motivations même si elles sont économiques

Un peu plus de communication par conférence ou mail avec un planning mieux défini (même si on a déjà communiqué beaucoup de mails à ce propos)

Enquête de besoin élargie à tous les salariés

Annexe n°13 - Présentation des missions de M2 et parties prenantes.

Missions de M2

1. Réalisation d'un book des environnements de travail

- Recensement de besoin
- Recensement des données
- Organisation et classification des données recensées
- Rendez-vous physique et échanges avec les porteurs de projet
- Retouches photos
- Création du support de A à Z à la charte EDF
- Présentation du document aux acteurs concernés : experts aménagement et conduite du changement, chef de projet, manager et chef de département.
- Respect des délais
- Suivi et actualisation du book

2. Assistance à maîtrise d'ouvrage sur des projets de réaménagement

- Pilotage des AMO space planning/animation
- Co-construction, vérification et correction des documents fournis par les AMO
- Planification des rendez-vous clients et AMO
- Réunion de recensement de besoins avec l'AMO
- Participation aux ateliers de co-création des espaces de travail
- Réflexion avec l'AMO sur les macrozoning/microzoning et la cohérence de réalisations proposées par rapport aux besoins.
- Adaptation et prise de connaissance des processus du groupe

3. Aide ponctuelle au chef de projet ingénierie/pilotage et experts

- Vérification des retours des prestataires : plans, effectifs, m2, mobiliers,...
- Recensement du mobilier pour sa réutilisation
- Implémentation des plans de microzoning sur Autocad
- Calcul de l'efficacité d'un bâtiment dans un contexte en tension (POI Caen)
- Production d'une enquête de satisfaction des environnements de travail et conduite des entretiens auprès des occupants.

4. Mise à jour du référentiel matériaux des environnements de travail :

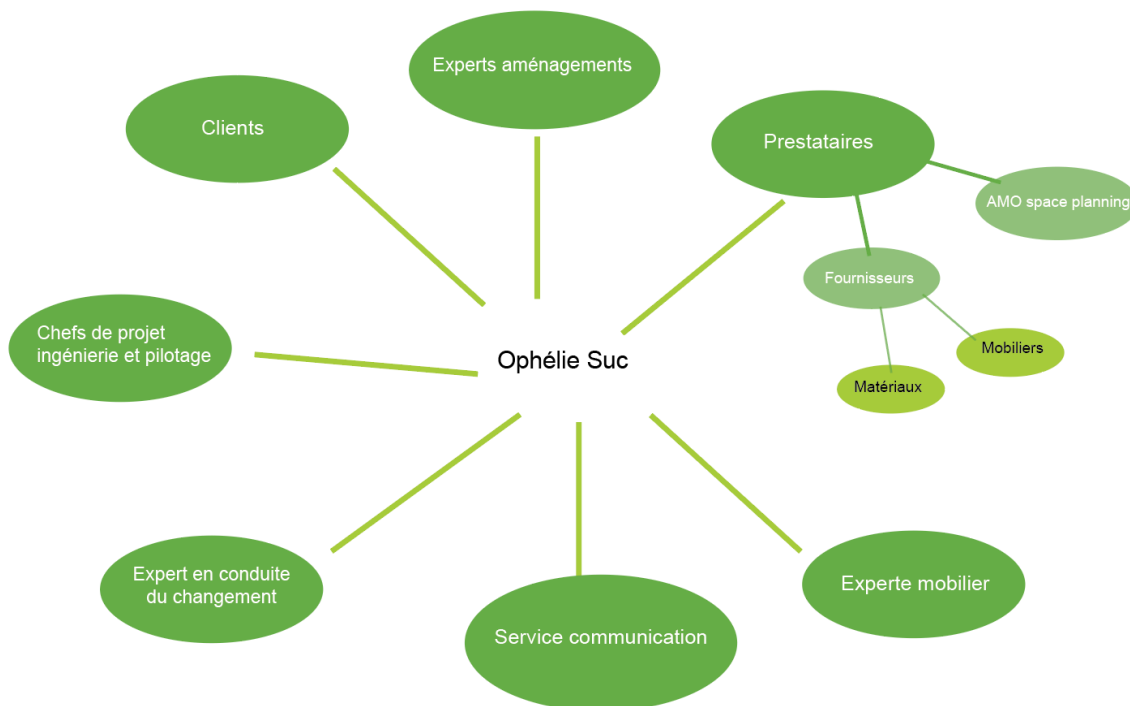
- Recensement des besoins auprès des experts aménagements
- Rendez-vous avec tous les fournisseurs : visite en showroom ou sur site
- Pré sélection des matériaux auprès des fournisseurs
- Gestion des livraisons des échantillons
- Mise à jour, tri et organisation de la matériauthèque
- Création et tenue d'un fichier Excel pour référencer les matériaux pré-sélectionnés.

- Présentation des matériaux pré sélectionnés à l'équipe pour une sélection finale en groupe
- Production du support du référentiel matériaux des environnements de travail

5. Réflexion sur les problématiques mobilier et le mobilier des Centres de Relation Client (CRC).

- Recensement des problématiques opérationnelles liées au mobilier auprès des experts et chefs de projet
- Création d'un document référençant les problématiques et les solutions potentielles
- Présentation du document en réunion d'équipe
- Veille sur les environnements de travail CRC
- Consultation des fournisseurs mobiliers au marché pour les challenger sur le sujet
- Echanges intermédiaires avec les fournisseurs mobiliers
- Recueil et synchronisation de leurs retours
- Ajout du mobilier au référentiel CRC

Parties prenantes



Tables des matières

Introduction	1
Développement	5
 Première Partie I - Quel cadre pour un changement d'usage durable ?.....	6
<u>1.1 La conduite du changement en entreprise</u>	6
1.1.1 La conduite du changement un passage obligatoire pour les entreprises.....	6
L'historique de l'accompagnement au changement	6
Le modèle instrumental remis en cause	7
La conduite agile	8
Les porteurs du changement	9
1.1.2 L'accompagnement au changement de comportement, un investissement négligé par les entreprises ?.....	11
L'exemple d'un accompagnement au changement d'environnement de travail	11
L'avis de l'Institut Français de la Performance Énergétique des Bâtiments	13
Une vision salariale	14
 <u>1.2 Les motivations et moyens pour conduire le changement des comportements responsable</u>	16
1.2.1 Les motivations de la conduite du changement des comportements environnementaux.....	16
Les leviers disponibles	16
Une politique nationale : objectifs carbone	17
Le décret tertiaire	18
Le marketing vert	19
Les valeurs vertes, un impact sur les recrutements	21
 1.2.2 Science comportementale : compréhension et conduite du changement de comportement durable.....	23
Le comportement planifié	23
L'action individuelle	24
Le rapport à la nature	26
Le Green Gap	27
La communication environnementale	28
Les transformateurs	28
L'intelligence multiple	29
La théorie de l'engagement	30
Comment se préparer à l'action ?	31
 Deuxième Partie II - Les outils et facteurs, déterminant l'enjeu de sensibilisation environnementale lié à l'espace de travail.....	33
<u>2.1 L'impact de l'espace de travail</u>	33
2.1.1 L'espace de travail, un outil stratégique ?.....	33
Le reflet d'une culture	34
Un aspect financier	34
Un facteur d'attractivité	35
L'inclusion liée à l'espace	36
La relation management - espace	36
Un outil de communication	36
L'impact de la RSE sur l'espace	37
 2.1.2 L'espace de travail, un outil de transformation des comportements ?.....	38
L'impact de l'environnement physique	38

L'impact psychologique de l'espace de travail.....	41
L'espace de travail, un outil de sensibilisation pour des comportements responsables.....	41
L'avis des salariés sur l'impact de l'espace de travail.....	42
L'utilisation de l'espace en tant qu'outil dans le champ professionnel.....	42
2.2 L'espace de travail et son écosystème, un moyen d'adopter le changement des comportements responsables.....	43
2.2.1 L'espace de travail, un outil de sensibilisation environnemental méconnu ?.....	43
L'avis opérationnel d'experts.....	43
L'avis des occupants.....	45
Un manque de transparence sur les choix responsables.....	46
Les éléments digitaux un appui dans l'espace.....	47
La dépendance à un écosystème.....	48
Les limites de l'outil.....	49
2.2.2 La culture d'entreprise, porteuse d'un écosystème favorable ?.....	50
Le rôle de la culture d'entreprise.....	50
L'impact de la culture en entreprise.....	51
L'impact des salariés sur la culture d'entreprise.....	53
La relation espace de travail et culture d'entreprise.....	55
2.2.3 Les nudges, un outil dans l'outil ?.....	56
Histoire et définition.....	57
Comment ça marche ?.....	58
Les typologies de nudges.....	59
Comment mettre en place cette méthode ?.....	59
Quelques exemples de nudges.....	60
La présence de nudges dans le tertiaire.....	61
La vision opérationnelle de l'incorporation des nudges dans les espaces de travail.....	61
L'avis d'un expert en science comportementale.....	63
Les limites associées aux nudges.....	65
Conclusion.....	66
L'apport pour l'entreprise.....	69
L'apport professionnel du mémoire.....	70
Critique du dispositif.....	70
Bibliographie normes APA.....	72
Webographie.....	76
Liste des annexes.....	78
Annexes.....	80

Ce travail de recherche traite de la relation entre législation, espace de travail et comportement des salariés. Il vise à répondre à la problématique : L'espace de travail, un outil de transformation des usages durables lié à la stratégie environnementale des entreprises ?

En nous appuyant sur des interviews réalisées auprès d'experts aménagement, conduite du changement et en sciences comportementales, ainsi que des enquêtes d'échantillonnages et sur diverses publications, nous avons pu confirmer que l'espace de travail exerce un impact sur les comportements. Nous avons également validé nos hypothèses sur la dimension d'outil de sensibilisation environnementale et de réponse législative que pouvait être l'espace de travail pour les entreprises tertiaires.

Ainsi nous en avons conclu que les entreprises sont au cœur de la transition écologique, de par l'espace qu'elles occupent dans la société et sur l'impact humain qu'elles induisent. De même, cette étude démontre qu'une condition doit s'appliquer pour que l'espace de travail soit utilisé en tant qu'outil, il doit y avoir un écosystème favorable. Un écosystème dépendant des entreprises.

This research work deals with the relationship between legislation, workspace and employee behaviour. It aims to address the problem : Is the workspace a tool for transforming sustainable uses linked to the environmental strategy of companies?

Based on interviews with planning, space planning, change management and behavioural science experts, as well as sample surveys and various publications, we were able to confirm that the workspace has an impact on behaviour. We also confirmed our assumptions(hypothesis ?) regarding the environmental awareness and legislative response dimension of the workspace for tertiary firms.

Thus, we concluded that companies are at the heart of the ecological transition, because of the space they occupy in society and the human impact they induce/have. Moreover, this study demonstrates that a condition must apply for the workspace to be used as a tool, there must be a favourable ecosystem. An ecosystem depending on companies.