

France Matin

(Paraît tous les 11 ans au rythme des cycles du soleil)

ADEME précurseur

Il y a 11 ans, la Direction de l'ADEME signait une **charte « développement durable »** avec les représentants du personnel. Une première édition de France Matin s'en faisait alors l'écho, le 1^{er} avril 2005. En voici quelques extraits :

« La Direction de l'ADEME signe une charte "développement durable" avec les représentants du personnel... Quelques mesures emblématiques :

- Association plus étroite du personnel aux actions engagées ;
- Abandon des soutiens de l'ADEME aux opérations industrielles économes en personnel ;
- Signature d'accords-cadres avec le [CRID](#) et [FNE](#), deux grandes entités de la société civile.

Que de chemin parcouru depuis !

De la COP21 au COP 2016-2019 Un nouvel accord ambitieux avec de réels moyens !

En 2016, un **nouvel accord est signé à l'ADEME, encore plus novateur**. En complément de la charte développement durable, il décline « tout simplement » l'accord final de la conférence internationale des nations unies sur le climat de Paris 2015 (COP 21).

Pour la première fois, l'accord ou contrat d'objectifs et de performance (COP 2016-19) fait l'objet d'un accord signé non seulement par l'Etat et la direction mais aussi par les Syndicats.

Il engage chaque signataire vers la transition sociale et écologique. Le signal donné à tous les partenaires de l'agence est on ne peut plus clair : **«on ne peut continuer comme avant, il faut s'engager vers la transition sans attendre»**.

Précurseur et exemplaire contre le changement climatique



Les signataires prennent acte des conséquences dramatiques pour l'humanité, des dérèglements climatiques. L'accord adopté invite à prendre en interne comme en externe, toutes les mesures qui relèvent de notre responsabilité pour contribuer à **limiter la hausse des températures à 1,5°C** pour la fin du siècle.

Pour les respecter, les nations unies recommandent de **renoncer dès maintenant à extraire 80 % des gisements fossiles** de charbon, pétrole et gaz. Ainsi la direction de l'agence a défendu énergiquement et fait adopter au conseil d'administration plusieurs mesures.

Les **aides aux entreprises et aux collectivités** sont dorénavant conditionnées à leur désengagement sur 5 ans de tout recours aux combustibles fossiles ; mais aussi à l'approbation des projets par les salariés ou les citoyens lors de conférences délibératives.

Avec le **triplément du budget d'intervention** de l'agence (création des fonds mobilité durable-air, bruit et changement de comportement), plusieurs bonnes nouvelles :

- La mise en œuvre du **scénario négaWatt** est en bonne voie et les efforts déployés autorisent un passage au 100% énergies renouvelables pour la France dans les délais prévus ;
 - La relance de l'implication de l'agence dans **l'éducation à l'environnement**, en partenariat avec les services de l'éducation nationale et le recrutement de 30 personnes principalement basées en régions.
 - Tous admettent que seul un **fort investissement dans l'accompagnement au changement des pratiques sociales**, pour que la population s'approprie et décide de la mise en œuvre de solutions locales, permettra de réaliser les **scénarios ADEME 2030-2050**.
 - la mise en place d'une **stratégie « société civile »** vise à renforcer la visibilité des associations, leur capacité d'intervention et leurs moyens humains et financiers, L'ADEME crée la **« direction des actions citoyennes d'avenir »**.
- En application de l'accord de Paris (COP 21) et à la demande du Président de la République, **dès 2017 l'ADEME versera 10% de ces aides aux pays du sud, victimes mais non responsable du changement climatique**, dans un but d'atténuation et d'adaptation.

Pour son fonctionnement interne, l'ADEME, dans son accord avec l'Etat et les syndicats, se fixe un programme de 3 ans pour **réduire de 80% son empreinte carbone**. Elle se doit d'être une entreprise **exemplaire et responsable** en matière de sobriété énergétique.

En trois ans, tous les sites devront avoir défini leur projet d'acquisition, rénovation ou déménagement pour atteindre le niveau **« énergie positive »** en ayant recours aux solu-

tions bois énergie, solaire thermique et photovoltaïque...

Pour leur électricité, tous les sites ont adhéré à [Enercoop](#).

Les déplacements professionnels sont limités au nécessaire. 50% des véhicules sont remplacés par des modèles fonctionnant aux énergies renouvelables (biogaz, électricité renouvelable...) et 50% par des abonnements à du libre-service.

L'accord prévoit également la mise en place du **télétravail pour tous**, basé sur le principe de la confiance et la réalisation de missions et attendus clairement définies.

Précurseur et exemplaire sur le progrès social

Pour les déplacements domicile travail des salariés, l'expérience de l'ADEME est longue. France Matin annonçait déjà en 2001 la mise en place de l'indemnité kilométrique vélo. Le nouvel objectif est ambitieux : 50% des salariés viendront travailler à pied ou vélo dès 2020. Pour cela **la direction augmente l'indemnité à 600 €/an et invente l'indemnité kilométrique piéton**.

L'Etat compense intégralement le financement de ces mesures par les [économies sur la santé, l'absentéisme et la productivité](#). Sans oublier le [rapport du Sénat qui estime le coût de la pollution de l'air à 101 milliards d'euro par an](#) pour la France (1553 €/habitant).

Partant du constat qu'il faut partager les richesses et que si en France on partageait aussi le travail entre tous les actifs potentiels, **31h en moyenne** suffiraient, l'ADEME y passe sans tarder.

Certains salariés décident de réduire leur journée de travail, la plupart de ne travailler que 4 jours par semaine et quelques-uns d'économiser ces temps au format compte épargne temps pour un congé sabbatique rémunéré ou un départ anticipé en retraite.

Un **plan d'embauche massif** compense intégralement non seulement la réduction du temps de travail mais aussi les postes nécessaires à **l'adéquation missions moyens**. L'ADEME « précurseur » devient « **précurseur et acteur de la massification** de la transition énergétique ». A cette fin,

300 nouveaux postes sont créés. Il faut dire que 1 poste créé à l'ADEME génère 10 postes chez les partenaires et que selon le [scénario ADEME 2030, la transition énergétique génère plus de 329000 emplois](#) (synthèse page 41).

Ces mesures sont intégralement financées par l'application de la nouvelle loi pour l'emploi qui remplace le projet de casse du code du travail.

Rappelons que les moyens financiers pour la création d'emplois sont apportés par la [lutte contre la fraude fiscale \(50 à 80 milliards par an\)](#), un prélèvement sur les transactions financières, [l'arrêt des subventions aux énergies fossiles et polluantes](#) et l'abandon de la prospection de gaz de schistes (5700 milliards au niveau mondial), le transfert des aides sociales au chômage de masse.

Parmi les indicateurs de suivi celui du bonheur au travail figure en bonne place, tout comme l'exemplarité de l'Agence.

Précurseur et exemplaire sur le progrès organisationnel

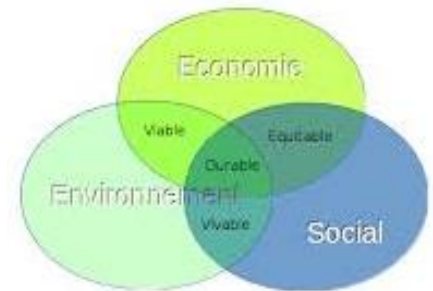
Avec des effets spectaculaires



Aujourd'hui, l'ADEME est connue pour ses visions audacieuses et ses orientations inspirées. Notre agence figure à l'avant-garde des établissements publics qui ont expérimenté avec un indéniable succès les méthodes de la « **bonne gouvernance** », défini dès 1994 par le Programme des Nations unies pour le développement (PNUD).

Avoir placé au cœur des stratégies de l'agence les 5 volets du « **développement humain durable** » c'est-à-dire **la responsabilisation, la coopération, l'équité, la durabilité et la sécurité**, a indé-

niablement contribué à forger une identité forte de notre agence et constitué un fil conducteur fécond de son épanouissement, de sa pertinence, de son rayonnement et au final de son efficacité.



- L'abandon définitif de la politique de promotion au mérite en fonction des performances individuelles au profit d'une **culture multiforme de la coopération et de l'intelligence collective**,
- La diminution des fonctions hiérarchiques au profit d'**animateurs de cohésion** élus pour une période maximale de 2 ans renouvelable une seule fois.

Cette dernière mesure a été rendue possible par l'évolution significative des responsabilités confiées aux salariés et assumées par eux. Incités dans un premier temps à former entre eux des **groupes locaux d'échanges sur la qualité du travail**, ils ont progressivement assurés collectivement au sein des services une part grandissante de la coordination et de la définition des objectifs.

La promotion au mérite individuel a disparu devant la progression soutenue du nombre de salariés se déclarant eux-mêmes HPP (hors promo perso). La DRH en a tiré les conséquences qui s'imposent. Depuis ce sont les meilleures actions de travail collectif et de coopération interne qui font l'objet d'une promotion. Un événement annuel consacre les cinq actions phares en matière de coopération entre salariés ou entre services.

Le programme de formation propose des sessions sur la communication non violente, l'intelligence collective, la coopération, le fonctionnement des groupes non hiérarchiques et la co-construction.

L'espace collaboratif « qualité du travail » est de loin celui qui a le plus d'activité au sein de l'agence. Les forums « métiers » ont une étonnante fréquentation. Celui des animateurs de cohésion est très actif.

Enfin, la direction de l'ADEME a pris acte que quelques directeurs des régions fusionnées soit n'avaient pas réalisé de concertation avec les équipes soit n'en avaient pas tenu compte. Au-delà de la réprobation, la direction a décidé de réintégrer les contributions pertinentes.

Les **pratiques syndicales** elles-mêmes sont métamorphosées. Ainsi, la campagne pour les élections a été un modèle de tolérance, de bienveillance et de collaboration intersyndicale comme en a témoigné plusieurs mois durant l'organisation sur tous les sites de l'agence d'au moins une **réunion commune** où les syndicats ont présenté tour à tour leur programme et répondu aux questions des salariés.

Enthousiasmés par cet accord, Plusieurs personnalités se mobilisent

Nicolas HULOT en personne se porte candidat pour parrainer la démarche. Il décide même de reprendre ses émissions télé immergé en direct parmi les salariés près du lac de Maine au siège de l'ADEME à Angers.

Ségolène ROYAL reprend pour elle les avancées de cet accord et propose aux organisations syndicales de son ministère une négociation encore plus ambitieuse et progressiste. Pour commencer, elle décide sans hésiter de doter la future AFB de moyens humains et financiers à la hauteur des enjeux de biodiversité et donc 400 nouveaux postes.

François HOLLANDE et **Manuel VALLS** décident, pour favoriser l'emploi, d'écouter les solutions proposées par la société civile. Comme gage de leur bonne volonté, ils ont retiré le projet de loi de détricotage du code du travail. Ils ont pris conscience que faciliter les licenciements et les heures supplémentaires, allait à l'encontre de l'emploi.

Pour le gouvernement (et l'ADEME), la transition n'est plus un coût mais une économie.

L'intelligence collective Le label B-corp

L'ADEME a été récompensée par le label B-Corp (Benefit Corporation). Ce label, certifie les entreprises qui garantissent l'intérêt général, au bénéfice des salariés, de la collectivité et de l'environnement.

C'est le premier service public français qui applique le concept **d'Intelligence collective** à son organisation, boostant ainsi sa performance globale, et redonnant du sens à l'activité de chacun de ses salariés.

L'ADEME, n'avait plus les moyens d'assumer les coûts cachés (stress, absentéisme, démotivation, turnover...) d'un type d'organisation fondé sur la méfiance et le contrôle, «La tyrannie du reporting».

Selon P. LEVY¹, « *le projet de l'intelligence collective consiste précisément à valoriser toute la diversité des connaissances, des compétences et des idées qui se trouvent dans une collectivité, et à organiser cette diversité en un dialogue créatif et productif* ».

Les règles de l'INTELLIGENCE COLLECTIVE



L'intelligence collective c'est la capacité des individus à co-construire des expériences, des méthodes de travail, c'est la capacité d'un collectif, d'une organisation à se poser des questions et à chercher des réponses ensemble.

Ce modèle considère les salariés comme des individus motivés par le désir de s'accomplir et de progresser dans l'exercice de leurs responsabilités. Il est donc préférable de laisser les collaborateurs s'organiser par eux-mêmes. Il s'agit, non pas de changer les individus, mais de libérer leurs talents.

Rien d'extraordinaire finalement si ce n'est la volonté de tous de mieux faire ensemble.

Le rôle de manager se concentre à donner une vision. Saluons l'effort de la direction de l'ADEME qui a ainsi allégé le management pléthorique d'un bon tiers. En 3 mois le gain de productivité dépasse 15%.

Le Conseil des sages



Dans la continuité la direction a mis en place un « **conseil des sages** », sur proposition des organisations syndicales.

L'idée n'est pas nouvelle, le Conseil des sages a pour mission d'éclairer les principaux dossiers grâce à l'expérience, le talent et la sagesse des seniors de l'agence et de la société civile. Il travaille en lien avec les autres instances existantes, conseil scientifique, conseil d'administration, comité d'entreprise, etc...même s'il n'a aucun pouvoir de décision.

Il faut dire que l'ADEME sort à peine de la gestion catastrophique d'un outil informatique, impactant fortement les salariés, où même la consultation des représentants du personnels avaient été oubliée.

Aux dernières nouvelles, ce conseil sera présidé par un **expert du développement durable, Monsieur Denis MAZAUD**, également expert en valorisation des déchets organiques, mais aussi ancien secrétaire du comité d'entreprise, ancien délégué syndical, impliqué dans la société civile et tout jeune retraité depuis seulement 1 jour.



¹ Pierre Levy, **l'intelligence collective : pour une anthropologie du cyberspace**, la Découverte, Poche 1997