

Café TMNlab | RSE et conduite du changement : l'exemple du Fil, SMAC à Saint-Etienne

Posted on 20 avril 2026 by Bénédicte Chipault

Le 26 mars dernier, le TMNlab a accueilli **Ludivine Ducrot**. La directrice du **Fil, SMAC à Saint-Étienne**, a partagé son expérience pour renforcer l'axe RSE de son projet et les axes concrets, tangibles d'amélioration en termes de transition écologique. Elle a donc pu témoigner d'un processus de travail collectif avec des objectifs concrets.

Réécoutez l'enregistrement du Café

Compte-rendu détaillé

*Cette partie a été générée avec deux outils IA :
l'un pour la transcription de l'enregistrement, l'autre pour l'analyse et le résumé.*

1. Contexte et intention de départ

À son arrivée à la direction du [Fil](#) (en 2021, en pleine période Covid), Ludivine Ducrot a pris la tête d'une équipe de 19 salariés, dont beaucoup étaient en poste depuis de nombreuses années. Face à des enjeux de ressources humaines et au besoin de faire évoluer le projet, elle a souhaité instaurer une nouvelle dynamique managériale basée sur la **transversalité et l'intelligence collective**.

L'objectif principal n'était pas d'imposer des décisions descendantes, mais d'impliquer toute l'équipe pour en faire un acteur du changement et travailler la notion de « communs »

2. L'identification des chantiers prioritaires

Plutôt que d'arriver avec des solutions toutes faites, la direction s'est mise à l'écoute des problématiques de l'équipe pendant plusieurs mois.

Quatre grandes thématiques de transition ont ainsi émergé :

- L'expérience concert (et le retour des publics post-Covid).
- L'accessibilité du lieu.
- La thématique des publics.
- La sobriété énergétique (qui s'est imposée début 2022 suite à l'explosion des coûts).

3. Des outils simples pour structurer l'action collective

Le premier enseignement majeur concerne le choix assumé d'outils volontairement simples et accessibles, d'une part pour rassurer, mais surtout d'inclure tout le monde.

La démarche s'appuie notamment sur l'usage de **cartes mentales**, utilisées pour ouvrir la réflexion autour d'une problématique large (ex: accessibilité, expérience spectateur ou organisation interne). Afin de visualiser les grandes thématiques, de recueillir les idées individuelles, puis de les découper en « sous-sujets » plus faciles à traiter. **Les salariés votent** pour choisir les 3 à 5 chantiers prioritaires sur lesquels ils souhaitent s'investir.

Cette démarche permet de rendre visibles les problématiques, structurer la réflexion collective, éviter les angles morts et construire une vision partagée.

Cette première phase débouche ensuite sur une **revue d'amélioration continue**, formalisée au sein d'un tableau Excel partagé.

Pour chaque sous-thématique, l'équipe ajoute dans le tableau :

- quoi traiter ;
- quel problème a été identifié ;
- qui en est responsable ;
- quelles actions sont prévues ;
- dans quels délais.

Chaque réunion mensuelles reprend les éléments précédents, afin de suivre l'avancement, mesurer les résultats obtenus, analyser les blocages et ajuster la feuille de route.

Un point clé ressort fortement : **la simplicité favorise l'appropriation collective.**

Le recours à un tableur commun, déjà maîtrisé par les équipes, permet d'intégrer la démarche

dans le quotidien sans créer de nouvelle complexité technique. Il favorise également une responsabilité distribuée au sein de l'équipe.

4. Le véritable enjeu du changement : rendre chacun acteur

L'un des principaux freins à la démarche RSE été la résistance au changement, notamment pour le cas de **la sobriété énergétique**. Celles-ci ne relèvent pas toujours d'un refus idéologique, mais souvent d'une difficulté à se projeter concrètement dans l'action et à le voir comme une contrainte supplémentaire. Les équipes ne s'opposaient pas au principe ; elles ne percevaient simplement pas leur capacité d'action.

Pour dépasser ces blocages, la direction a dû adapter sa méthode :

- **Déconstruire le sujet** : Le grand thème a été découpé pour l'aborder sous un angle plus concret, comme l'occupation des différents espaces de travail.
- **Le pouvoir de la donnée** : La direction a fourni les chiffres réels de consommation énergétique espace par espace, ce qui a permis de faire tomber de nombreuses fausses croyances au sein de l'équipe. Les données ont permis d'objectiver les constats et de faciliter les arbitrages collectifs.
- **La pédagogie budgétaire** : Face à l'explosion des coûts, une démarche de transparence a été mise en place. L'équipe a été invitée à comprendre la construction du budget par grandes masses visuelles, et à constater le mur financier qui attendait la structure si aucune action n'était prise

À partir de là, chacun retrouve une prise directe sur la transformation.

5. L'importance des résultats visibles

La transformation collective nécessite également des signes tangibles de progression.

Des résultats rapides permettent de maintenir la motivation, renforcer la crédibilité de la démarche et d'inscrire le changement dans la durée.

Ainsi ces démarches ont permis :

- **Une baisse de 40 % des consommations énergétiques** en moins d'un an, ce qui a permis d'éviter l'explosion budgétaire redoutée.
- Les économies réalisées ont pu être **réinvesties dans des projets et dans la**

réévaluation de la grille des salaires de l'équipe.

- Un **changement de posture de l'équipe** : les salariés sont devenus de véritables acteurs du changement. Ils se sont mis en responsabilité et la logique d'attentisme a laissé place à la proposition de solutions.

6. Une évolution progressive vers le co-développement

Après plusieurs années de pratique de la revue d'amélioration continue, le collectif a atteint un nouveau stade de maturité.

Les équipes ont progressivement évolué vers des démarches de **co-développement**, plus approfondies. La première phase avait permis d'installer une culture du dialogue avec des habitudes de travail collectif et une responsabilisation partagée. Ce socle rend désormais possible un travail plus fin sur les situations complexes.

Les séances de co-développement reposent sur un processus structuré :

- exposition d'une situation concrète ;
- reformulation collective ;
- écoute active sans jugement ;
- partage de points de vue ;
- construction d'un plan d'action commun.

Le problème n'est plus attribué à une personne mais analysé comme une question organisationnelle.

Cette approche permet de dépasser les tensions interpersonnelles pour travailler sur les processus collectifs.

7. La formation comme moteur d'agilité managériale

Enfin, Ludivine Ducrot souligne le rôle déterminant de la formation continue en management, intelligence collective et conduite du changement.

Ces apports nourrissent une **agilité managériale** devenue indispensable dans des organisations confrontées à des évolutions permanentes (ex: mouvements d'équipes, transformations institutionnelles, contraintes économiques, périodes de tension). Il est crucial de savoir séquencer les problèmes macro en objectifs atteignables (pour voir des résultats rapides et garder la motivation) et d'adapter les processus à la maturité de l'équipe

L'intelligence collective apparaît ainsi non comme une méthode ponctuelle, mais comme une compétence stratégique permettant d'adapter en permanence les pratiques au réel. La conduite du changement devient alors un **processus vivant**, porté par les équipes elles-mêmes.

Pour aller plus loin

Nous vous proposons d'assister à notre prochain café qui abordera la RSE, le 11 juin avec [Emmanuelle Lejeune](#), Responsable Pôle Europe & Développement Durable au Théâtre de Liège, qui nous parlera du projet [ETC Theatre Green Book](#) et comment il peut être concrètement utilisé au sein d'une institution de spectacle vivant.

[Café TMNlab | RSE : ETC Theatre Green Book, une boîte à outils, retour d'usage](#)