

Engager les individus lors de l'accompagnement d'une organisation vers la résilience

Mémoire de Master
Albertine Serfaty



Master MAE Ingénieur Manager AlsaceTech
Année universitaire 2018-2019
Ecole de Management de Strasbourg
Tuteur universitaire : **Sabine Menu**
Tuteur professionnel : **Gaëtan Dartevelle**

REMERCIEMENTS

Je remercie tout particulièrement Gaëtan Dartevelle pour son accueil très chaleureux chez Greenloop, sa sincérité et sa générosité.

Je remercie Sabine Menu pour sa grande aide pour ce mémoire, son soutien et sa confiance. Elle a su me guider et m'aiguiller tout au long de sa conception.

Merci à tous ceux qui m'ont accordé de leur temps pour répondre à mes questions, et qui peut-être pourront se nourrir à leur tour de ce travail.

En espérant que ce projet inspire ne serait-ce qu'un peu ceux qui décident d'agir pour construire un système économique résilient, pour un respect environnemental et une justice sociale.

TABLE DES MATIERES

Introduction	1
1. L'accompagnement vers la résilience, une réponse aux défis organisationnels actuels.....	4
1.1. Des principes organisationnels qui freinent l'agilité des organisations	4
1.2. Un besoin de changement de paradigme, des défis sociaux et environnementaux.....	5
1.3. La résilience stratégique comme réponse aux défis actuels	9
1.4. Les défis du changement organisationnel	10
1.5. L'accompagnement comme moyen de faciliter le changement	15
1.6. La nécessité de générer une « tension créatrice » lors d'un accompagnement	17
2. Contexte et démarches de conduction de la recherche.....	21
2.1. Greenloop, le cas d'étude.....	21
2.1.1. Le contexte bruxellois, un réseau varié et propice à l'activité de Greenloop	21
2.1.2. Les accompagnements de Greenloop	25
2.1.3. Les cartes des principes du vivant	28
2.2. Méthodologie de collecte des données	33
2.3. Méthodologie d'analyse des données.....	36
3. Résultats et analyse.....	37
3.1. L'effectivité de l'outil est dépendante de la définition d'un objectif commun et d'un ancrage à la réalité	37
3.1.1. L'origine du questionnement	37
3.1.2. Résultats et analyse.....	37
3.1.3. Interprétation	40
3.2. Le Business Model Canvas : limité à certains contextes et besoins	41
3.2.1. Présentation du Business Model Canvas.....	41
3.2.2. Résultats et analyse.....	42
3.2.3. Interprétation	42
3.3. La représentation de processus : efficace mais complexe	43
3.3.1. Présentation de la représentation de processus.....	43
3.3.2. Résultats et analyse.....	44
3.3.3. Interprétation	49
Conclusion et recommandations.....	50
Bibliographie	52
Annexe I : Exemple de carte des principes du vivant	55
Annexe II : Guide d'entretien	56
Annexe III : Le Business Model Canvas.....	58

ABREVIATIONS

BMC : Business Model Canvas

DRH : Directeur/trice des Ressources Humaines

FEDER : Fonds Européen de Développement Régional

PME : Petite et Moyenne Entreprise

TPE : Très Petite Entreprise

INTRODUCTION

Les organisations ne sont pas encore des structures autonomes, bien que ce soit ce vers quoi il serait souhaitable qu'elles tendent. Une organisation, qu'elle soit privée ou publique, à but lucratif ou non, est dépendante à la fois de son environnement externe et du *pool* d'individus qui la soutiennent. Or, ces deux composantes évoluent constamment et sont de plus en plus imprévisibles. Les défis environnementaux et sociaux dessinent à toute vitesse un changement de paradigme, une nouvelle ère, qui bouleverse les pensées et actions de chacun, et remet en cause notre modèle économique. Les moyens traditionnels des organisations pour répondre à cette imprévisibilité ne sont plus suffisants. Depuis une dizaine d'années, la « résilience stratégique » fait l'objet récurrent de recherche et se développe pour fournir une réponse durable aux défis organisationnels (Valikangas, 2010). Elle nous amène à sortir du modèle « prédire et contrôler » pour tendre vers le modèle « détecter et répondre » (Laloux, 2014). Une organisation résiliente n'appréhende plus l'inattendu comme un danger, vision péjorative et parfois décourageante, mais bien au contraire comme une opportunité, un futur émergent. Elle se nourrit des changements pour construire progressivement une structure compétitive et saine (Valikangas, 2010).

Seulement, il est complexe, que ce soit en tant que dirigeant-e ou employé-e, de prendre en main ce changement de direction. Car il remet en cause des mécanismes ancrés à la fois dans les structures organisationnelles et les modes de fonctionnement de ses salariés. En résulte le « resilience gap », ou le fait que l'imprévisibilité du monde augmente plus rapidement que les organisations deviennent résilientes (Hamel & Välikangas, 2003). L'accompagnement organisationnel peut alors venir au service des organisations en quête de résilience, et stimuler la prise d'initiatives vers ce changement. Lors d'un accompagnement, l'organisation bénéficie d'un terrain propice aux expérimentations, sécurisé par les apports et le regard d'un professionnel des problématiques organisationnelles. Ce dernier cherche à donner une impulsion créative, au sein de l'organisation, et ainsi animer le collectif d'individus vers une démarche de changement initié par seulement quelques-uns.

Ingénieure en biotechnologie, j'ai souhaité compléter mes compétences scientifiques par une compréhension de la gestion des entreprises et ai suivi le Master Ingénieur Manager AlsaceTech de l'Ecole de Management de Strasbourg (EM Business School). Ce mémoire

s'inscrit dans le cadre de ce master. Avec la volonté de m'impliquer quotidiennement pour une justice sociale et environnementale au plus vite, j'ai proposé ma candidature à la société Greenloop et ai été embauchée à la suite de ce master.

Greenloop est un bureau de conseil et de recherche en durabilité et résilience, basé à Bruxelles. Solidement ancré dans le réseau public et privé bruxellois, il bénéficie de plus de vingt ans d'expérience dans le milieu de l'accompagnement organisationnel. J'ai souhaité profiter de ma présence actuelle chez Greenloop pour développer une problématique des accompagnements organisationnels dégagée sur le terrain.

Une étape essentielle d'un accompagnement est celle de l'implication du collectif dans la démarche de changement. Après avoir compris la demande d'une organisation, et avoir précisé sur quel système se concentrer pour répondre au besoin sous-jacent; l'accompagnateur cherche à inciter le collectif à être créatif et à proposer lui-même des idées. Pour ce faire, Greenloop a développé un outil de *brainstorming* nommé « les cartes des principes du vivant ». Il s'agit de trente principes expliquant la résilience de la nature, traduits en termes managériaux. En effet, le vivant est une source d'inspiration de la résilience car il est issu de 3,8 Milliards d'années d'expérience et de crises auxquelles il s'est adapté. Seulement, il s'est révélé que cet outil ne suffit pas systématiquement pour engager et motiver les individus vers le changement. Les réflexions sont parfois peu constructives car les participants restent autocentrés et n'envisagent pas clairement ce que le changement organisationnel pourrait apporter à leur quotidien et à celui de l'organisation.

Le rôle de l'accompagnateur est donc aussi de limiter ces phénomènes freins pour faciliter la progression des organisations vers la résilience. Ainsi, l'enjeu est de générer ce que Peter Senge nomme la « tension créatrice », ou l'énergie créative générée par un groupe lorsque son objectif se nourrit des objectifs de chacun et qu'il maintient une conscience de la réalité au cours du processus créatif (Senge, 2006).

A travers quelles approches, méthodes, outils, l'accompagnateur peut-il générer cette « tension créatrice » ? Comment engager chaque partie prenante de l'équipe accompagnée vers une ambition commune du changement, tout en assurant l'ancrage de la démarche à la réalité de la situation ?

Ce travail ne se limite pas aux entreprises mais concerne toute organisation, qu'elle soit privée ou publique, à but lucratif ou non. Dans l'objectif de fournir des réponses à cette problématique, j'ai mené une recherche appliquée, en collectant des données primaires de type entretiens semi-directifs et observations. L'ensemble des données sont qualitatives, permettant d'aborder la complexité des dynamiques psychologiques et des ressentis. Ce travail de recherche fournit des éléments de réponse mais est mené sur un échantillon trop petit pour avoir vocation d'être significatif.

Le mémoire suivra la structure suivante. Dans un premier temps, nous développerons le périmètre théorique de cet étude : d'où proviennent et quels sont les défis organisationnels actuels, ce que l'accompagnement vers la résilience peut apporter comme solutions et de quoi dépend son efficacité. Puis, nous détaillerons le cas d'étude Greenloop et la méthodologie employée pour répondre à la problématique évoquée plus haut. Enfin, les données collectées seront présentées, analysées et interprétées, en regard de cette problématique.

1. L'ACCOMPAGNEMENT VERS LA RESILIENCE, UNE REPONSE AUX DEFIS ORGANISATIONNELS ACTUELS

1.1. DES PRINCIPES ORGANISATIONNELS QUI FREINENT L'AGILITE DES ORGANISATIONS

Nous comptons sur un certain nombre de préceptes organisationnels d'autant plus discutés aujourd'hui. Liisa Välikangas, auteur du livre « The Resilient Organization : How adaptive culture thrives even when strategy fails » nomme ces principes « aigles déchus » ou *fallen eagles* (Gobert, Rudolf, Kudriavtsev, & Averbek, 2017; Valikangas, 2010). En voici des exemples. Premièrement, la planification est considérée comme un moyen suffisant pour assurer une préparation au futur et nous en sommes devenus dépendants. Pourtant, les planifications se basent sur des extrapolations des expériences du passé, alors que l'environnement économique, social et politique est imprévisible et instable. Elles ne permettent donc pas de faire face à un changement brusque de l'environnement organisationnel. Il est de coutume d'attendre le dernier moment pour amorcer un changement en situation de crise, sous prétexte que cela limiterait les coûts. Mais en attendant le dernier moment pour adapter leurs modes de fonctionnement, les organisations rendent le changement très risqué, ce qui favorise plutôt la fuite ou la résistance.

Deuxièmement, dans nombre d'entreprises, toute initiative d'un employé doit être validée par un supérieur hiérarchique. Ce format rigide retarde la résolution de problème et finit par limiter l'agilité de l'organisation ((Liger & Rohou, 2016).

Troisièmement, les théories de l'économie sont fondées sur le principe de rationalité, selon lequel les décideurs agissent en toute rationalité en cherchant à maximiser leur propre satisfaction. Ce concept considère ainsi que le décideur dispose de toutes les informations nécessaires pour effectuer ce choix, qu'il peut analyser simultanément l'ensemble des informations, et que ses préférences sont stables. Mais cette représentation est largement simplifiée. Des facteurs relationnels et contextuels interviennent dans les prises de décision tels que les conflits d'intérêts, les attachements émotionnels, les comportements de mimétisme ou encore l'hétérogénéité de l'accès aux informations (Landrieux-Kartochian, 2018).

Enfin, un grand pouvoir est accordé au management stratégique pour assurer le développement et la pérennité d'une organisation, sans attention portée à la perpétuation de ces stratégies. Or, la réflexion stratégique classique n'est pas suffisante pour la prospérité

d'une organisation. En effet, la planification stratégique est souvent réactive, elle vient répondre à une phase économique particulière et lorsqu'il est temps de repenser une nouvelle stratégie, l'ancienne ne porte plus ses fruits. Il y a alors un intervalle qui peut se révéler dangereux (Valikangas, 2010). De plus, il est aisé de tomber dans le piège de la répétition d'une stratégie qui s'est révélée victorieuse dans le passé, mais qui est aujourd'hui inadaptée. C'est le cas de Kodak qui n'a pas passé le cap de la photographie sur films et a été mis en redressement judiciaire en 2012 (Mui, 2012). Enfin, les stratégies élaborées ne sont pas systématiquement fructueuses sur le long terme. Entre 2006 et 2008, les revenus des 500 entreprises américaines les plus fortunées ont subi une chute spectaculaire de 87% (Tully, 2009). Parmi ces entreprises faisaient alors partis Intel, Microsoft ou encore Apple (Fortune, 2009), connues pour leur maîtrise stratégique (Cusumano, 2010). Elles n'ont pu réagir assez rapidement à la conjonction d'évènements qu'était la hausse des coûts de la main d'œuvre, la chute de la demande américaine et la chute des prix (Tully, 2009).

Ces préceptes détaillés plus haut ont permis à certaines entreprises de prospérer et de s'adapter à l'évolution de la demande et de la société pendant plusieurs décennies. Ils peuvent se montrer utiles mais ne doivent pas être considérés comme des solutions inconditionnelles.

1.2. UN BESOIN DE CHANGEMENT DE PARADIGME, DES DEFIS SOCIAUX ET ENVIRONNEMENTAUX

Ces principes et stratégies ont été applaudis car ils correspondaient à un modèle économique de croissance sans limite, prolongeant les succès de la révolution industrielle. Mais nous faisons face actuellement à un changement de paradigme.

Le réchauffement climatique est apparu dans le vocabulaire des scientifiques en 1965 (Peterson, Connolley, & Fleck, 2008). En 2015, la COP21 a abouti, par un compromis politique entre ce qui est tolérable et ce qui est réalisable, à l'objectif de contenir le réchauffement global en deçà de 2°C d'ici 2100, voire 1,5°C. Cet indice se base sur la température moyenne globale préindustrielle de 1850 (Convention-Cadre des Nations Unies sur les Changements Climatiques, 2015; Simon, 2015). Au-delà des 2°C de réchauffement global, l'avenir est plus qu'incertain et imprévisible. L'ampleur de la perte des écosystèmes, des évènements climatiques extrêmes, de l'insécurité alimentaire sera alors considérable et provoquera un emballement que nous ne sommes pas encore capables de mesurer (Intergovernmental Panel

on Climate Change, 2014). La tendance actuelle des émissions de gaz à effet de serre nous amène plutôt vers une augmentation de 4°C. D'après le graphique de l'Intergovernmental Panel on Climate Change (IPCC) ci-dessous (Figure I), pour ne pas dépasser les +1,5°C d'ici 2100, nous ne devons pas seulement réduire drastiquement les émissions de CO² mais développer des stratégies pour absorber le CO². Cela nécessite un changement de modèle économique.

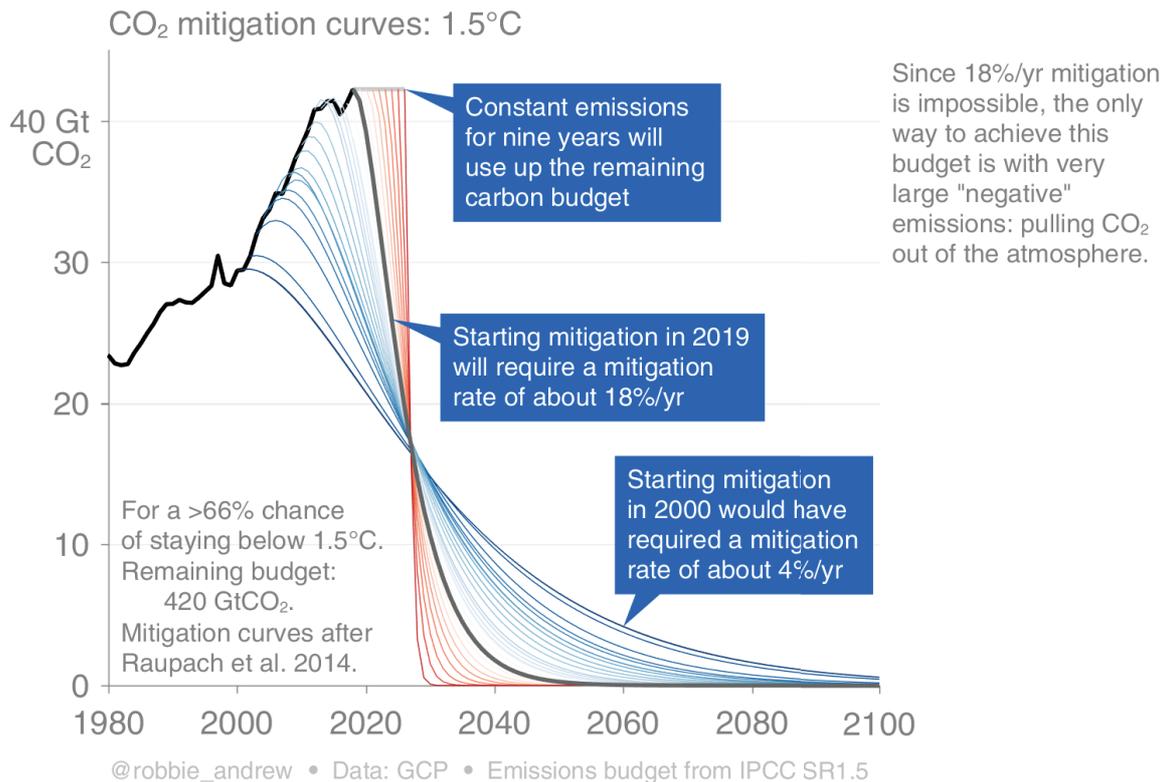


Figure I. Les exigences d'un réchauffement limité à +1,5°C d'ici 2100, en terme d'émission net en CO² (Global Carbon Budget 2018, 2018).

La question environnementale ne peut être dissociée de la question sociale. Les effets du dérèglement climatique creusent les inégalités sociales entre les continents, les pays et les classes sociales, et ce par la combinaison de différents facteurs : une « injustice distributive », les populations ne subissent pas de manière égale les risques environnementaux, et une « injustice procédurale », les populations n'ont pas la même influence sur les prises de décision les concernant (Crifo & Laurent, 2013).

Davantage d'individus se sentent concernés et responsables par ces défis sociaux et environnementaux, et ceci atteint les organisations. Les structures organisationnelles peuvent générer le changement et impacter les comportements de leurs membres, mais la réciproque

est tout aussi valable. L'organisation est une entité dynamique, vivante, du fait de son architecture sociale. Ainsi, par leurs interactions au sein d'une organisation, les individus créent des dynamiques de changement, et influencent voire dictent les directions stratégiques que prennent les organisations (Bernoux, 2002).

Les grandes entreprises occupent une place de plus en plus importante dans les négociations internationales relatives à la transition écologique, telles que la COP21 avec la présence de grands groupes comme PepsiCo ou General Electric (Angela Bolis, 2015). Au-delà de ces événements, de nouveaux horizons se dessinent pour les environnements organisationnels (Aggeri & Cartel, 2017). Frédéric Laloux a défini l'évolution de la gouvernance des organisations comme la traversée de cinq paradigmes, identifiés par des couleurs : Rouge, Ambre, Orange, Vert et Opale (Laloux, 2014; Mossay & Kemmeter, 2017). Aujourd'hui, une grande majorité des entreprises multinationales sont de type Orange, c'est à dire dirigées vers le profit dans une logique de « commande-contrôle » et sans attention significative portée aux composantes sociale et environnementale. Mais des structures se développent sous le type Vert voire Opale où des notions nouvelles telles que l'auto-organisation prennent place. Les méthodes court terme et atomistiques sont remises en cause pour une vision durable et moins génératrice de coûts. L'engouement pour le développement durable grandit (Reverdy, 2005).

Le terme développement durable a été employé de façon abusive dans des contextes différents et de manière imprécise, il revient de rappeler son sens. Il s'agit de prendre en compte « l'ensemble des générations actuelles et des générations suivantes dans le développement économique » (Sayhi, 2012). Il ne faut alors pas confondre développement et croissance. Comme l'a très bien décrit Herman Daly, la croissance présume une augmentation en taille tandis que le développement implique une variation en qualité, un développement n'a pas de limite tandis qu'une croissance est limitée par les capacités de son écosystème (Daly & Townsend, 1993). La représentation classique du développement durable, encore enseignée aux étudiants (Figure IIA), ne tient pas compte du caractère fini de l'environnement. L'économie y est dissociée de l'environnement et de l'humain, niant que l'économie évolue dans un système fermé qu'est l'écosystème planétaire. La proposition de René Passet illustre que l'économie et l'humain ne peuvent exister sans le support de la nature, et celle-ci serait différente en l'absence de l'Homme (Figure IIB). Par ailleurs, tous les éléments de la biosphère ne peuvent être inclus dans la sphère économique (Passet, 1983).

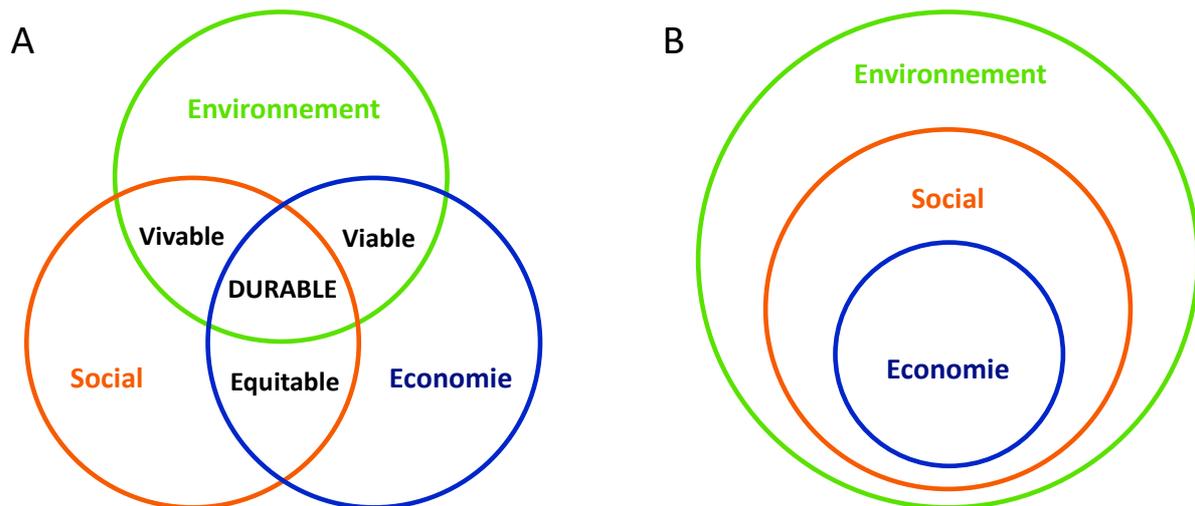


Figure II. Deux représentations du développement durable. (A) La représentation classique. (B) La représentation de René Passet (Passet, 1983).

Les indicateurs d'un développement durable, aussi connus sous le nom des trois règles de Herman Daly sont les suivants (Daly, 1990) :

- ∴ Chaque ressource renouvelable doit être utilisée à une vitesse égale ou inférieure à celle à laquelle elle peut se régénérer.
- ∴ Chaque ressource non renouvelable doit être utilisée à un rythme égal ou inférieur à celui auquel ses substituts renouvelables peuvent être mis en place.
- ∴ Chaque flux de pollution doit être émis à une vitesse égale ou inférieure à celle à laquelle il peut être absorbé ou rendu inoffensif.

Auxquels doit être ajoutée la dimension sociale :

- ∴ Les stocks de capitaux et ressources doivent être équitablement répartis et suffisants pour assurer une bonne qualité de vie à chacun (Meadows, 2013).

Au cours des années 2000, le concept de résilience stratégique est né et est venu donner une dimension supérieure au développement durable (Hamel & Välikangas, 2003). Il ne s'agit plus de considérer le développement durable comme une stratégie distincte de la stratégie générale de l'organisation. Le développement durable s'intègre aux activités opérationnelles et devient un fondement de la réflexion stratégique. Dans une recherche de résilience stratégique, la durabilité est une opportunité d'innovation et de vision à long terme.

1.3. LA RÉSILIENCE STRATÉGIQUE COMME RÉPONSE AUX DÉFIS ACTUELS

Le concept de « résilience » peut avoir plusieurs interprétations. Dans son sens physique, il s'agit de « la capacité d'un système à se remettre d'une perturbation ; la capacité de restaurer, de réparer ou de rebondir après un changement dû à une perturbation extérieure » (Meadows, 2008). Liisa Välikangas développe le concept de résilience organisationnelle. Si celle-ci est parfois interprétée comme la simple capacité à résister à une situation de crise, à survivre aux traumatismes, notion qui se rapproche de ce que L. Välikangas appelle la « résilience opérationnelle », nous nous intéressons ici à une vision plus ouverte. Il s'agirait alors d'agir avant même que les situations de crise interviennent. Cette idée se réfère à la « résilience stratégique » ou « la capacité [...] de transformer les menaces en opportunités avant qu'elles ne deviennent l'une ou l'autre » (Valikangas, 2010). Une organisation ayant atteint cette forme de résilience est alors protégée contre tout événement inattendu, dans la mesure où ceux-ci ne représentent plus un risque mais une occasion pour innover et prospérer. Cette capacité est d'autant plus intéressante pour l'appréhension du dérèglement climatique qui représente un nouveau type de risque, abstrait pour les structures organisationnelles (Gobert et al., 2017). La résilience approfondit le sens traditionnel du mot stratégie, qui ne se limite plus à l'adaptation à un environnement ou à des défis particuliers car elle devient intrinsèque à l'organisation, et la rend capable d'embrasser tout défis dans n'importe quel environnement. Il est important de garder à l'esprit que les défis environnementaux et sociaux actuels n'expliquent pas à eux seuls l'intérêt d'une transition vers une résilience stratégique. Cette transition est riche d'avantages dans n'importe quel contexte.

Développer cette capacité de résilience stratégique a de nombreux atouts : de nouvelles opportunités de création de revenus, une capacité à survivre à long terme de pair avec une capacité à s'affranchir de la tentation d'agir à court terme, une flexibilité et ouverture propices à l'innovation et à l'épanouissement de l'organisation et de ses salariés, une réduction des traumatismes et donc une réduction des coûts (Valikangas, 2010). C'est une dynamique systémique, qui concerne l'ensemble des composantes d'une organisation et de manière dépendante. Concrètement, il s'agit (Business for Social Responsibility, 2018) :

- ∴ De développer des produits et services cohérents avec les objectifs de durabilité, en termes d'émissions, de circularité des ressources, d'équité.

- .: De revoir l'allocation du capital.
- .: D'appréhender les partenariats (fournisseurs, distributeurs...) avec un nouveau regard, sans dissocier les aspects sociaux et environnementaux des gains.
- .: De se lier à des investisseurs intéressés par la création de valeur à long terme.
- .: De transformer ses méthodes de gouvernance pour que la réflexion ne soit ni imposée ni délaissée par la direction, qui a une influence significative sur les choix en matière de durabilité. Pour cela, de nouvelles méthodes telles que l'holocratie (holacracy), un système de gouvernance disséminée fondée sur l'intelligence collective sont inspirantes (Chiquet, 2014).
- .: D'explorer de nouveaux styles de leadership qui promeuvent la diversité, l'ouverture et la collaboration.
- .: De sélectionner les segments de clients en accord avec cette vision.
- .: De maintenir une relation de confiance et transparence avec les autorités publiques pour assurer une cohérence avec le développement territorial.
- .: D'embaucher des individus accordant de la valeur à ces objectifs pour renouveler et maintenir la dynamique de changement au sein de l'organisation.
- .: De connecter l'ensemble de ces points de manière systémique et en cohérence avec une vision organisationnelle.

Être résilient est aussi un état d'esprit. Une entreprise suffisamment alerte et confiante pour se laisser surprendre par de heureux hasards (*serendipity* en anglais) et d'interpréter ces surprises avec sagacité, est une entreprise ouverte, dynamique et propice à la résilience (Valikangas, 2010). Par cette approche, la durabilité devient un moteur d'innovation. En s'intégrant au cœur des opérations commerciales et des stratégies, elle permet de créer de la valeur à court et long terme, et de gagner en compétitivité.

1.4. LES DEFIS DU CHANGEMENT ORGANISATIONNEL

Développer la résilience d'une organisation est un changement stratégique complexe car il est profond. D'après la définition de Peter M. Senge, un changement profond « combine des changements intérieurs des valeurs, des aspirations et des comportements des individus, avec des changements extérieurs des processus, des stratégies, des pratiques et des

systèmes » (Senge, 1999). Une étude de la société de conseil McKinsey a révélé que les deux tiers des transformations n'arrivent pas à terme (Dewar & Keller, 2009). Parmi les nombreux éléments entrant en jeu, l'élément humain « émerge systématiquement comme acteur principal du changement, quel qu'il soit » (Jaujard, 2007). Il mérite, en effet, une attention prioritaire relativement aux défis structureaux, qui représentent le deuxième type de défis rencontrés lors d'une démarche de changement. En effet, les actions structurales dépendent des actions des individus et un blocage au niveau humain ralentit voir stoppe les actions structurales.

Quels sont ces défis humains ? Nous nommons ici « initiateurs » celles et ceux qui sont à l'initiative du changement dans leur organisation, qu'ils soient dirigeants, intrapreneurs ou responsables de département. Une dynamique de changement s'insère strate par strate dans l'organisation (Mabey & Mayon-White, 1993). En premier lieu, l'évolution de l'environnement organisationnel vient toucher un petit lot d'individus, les initiateurs, qui débute alors la dynamique de changement au sein de l'organisation. Intéressons-nous donc tout d'abord à la complexité du changement du côté de ces initiateurs.

Ces derniers n'ont pas de difficulté à envisager les apports du changement car ils en sont à l'initiative, et ont déjà été convaincus. Mais le mettre en route est autre chose. Le changement leur demande de repenser certaines de leurs croyances concernant par exemple leur définition des risques pour l'organisation, des facteurs de performance ou leur stratégie de tarification. Ces croyances peuvent devenir des barrières à la mise en œuvre du changement. En effet, elles influencent le regard que les individus portent sur les événements touchant l'organisation. Puisque que ces croyances leur ont permis d'évoluer jusqu'à maintenant, ils les jugent comme des facteurs de succès durables, en ignorant l'évolution des environnements. Les croyances peuvent s'adapter graduellement, lorsque des événements inattendus ne laissent pas d'autre choix que leur remise en cause. Mais cette évolution progressive et superficielle ne suffit parfois pas à s'adapter à un environnement changeant, ce qui menace la survie de l'organisation (Lorsch, 1986).

Il revient alors aux initiateurs, d'entreprendre un changement fondamental de leurs croyances pour pouvoir amorcer une transition de l'organisation. Selon Jay W. Lorsch, les étapes d'une telle conversion sont les suivantes (Lorsch, 1986) :

1. Prise de conscience : les initiateurs passent d'un statut de déni à celui d'une reconnaissance des faits et du besoin d'évolution. Les modifications incrémentales ne sont plus jugées suffisantes. Par exemple, au sein d'une organisation X où les dirigeants promeuvent le management autoritaire comme la garantie de la performance, une vague de démission sans précédent va les amener à prendre conscience du danger de cette méthode.
2. Confusion : les idées naissent mais aucune ne semble prendre le dessus. La remise en cause des croyances génère une perte des repères. Les dirigeants de l'organisation X ne savent pas vers quelle méthode de management se diriger.
3. Développer une vision stratégique : les dirigeants s'accordent sur la direction que devrait prendre l'organisation. Par exemple, en s'inspirant des nouveaux modèles de management, la direction de X décide de développer un environnement d'amélioration continue du management, où tout le personnel peut régulièrement partager son opinion sur les méthodes de management.

Mais les initiateurs, dirigeants ou autres, ne sont ni autonomes ni indépendants dans cette démarche. Il est ensuite question de partager cette vision au reste de l'équipe ou employés. C'est à ce niveau-là que le changement gagne en complexité et en ampleur, car il s'agit d'inclure dans la démarche des personnes convaincues ou non, motivées ou non, mais qui pourtant sont la force d'action du changement organisationnel.

Quel que soit le changement, organisationnel ou personnel, et quelle que soit la phase de celui-ci, chaque individu expérimentera un de ces trois types de ressentis : le confort, l'inconfort ou la panique (Senge, 1999). Ces ressentis auront chacun un effet distinct sur l'engagement des individus dans une situation de changement. Dans une zone de confort, il y a un sentiment d'appartenance, l'environnement est prédictible et contrôlable, la confiance en soi n'est pas menacée. Nous ne souhaitons donc pas quitter cette zone, elle n'est pas propice à l'apprentissage et au changement. Dans une zone de panique, des sentiments négatifs se confrontent : stress, peur, colère, frustration et apathie. Ces ressentis nous paralysent. Dans une zone d'inconfort, l'environnement est incertain, à la fois ouvert à des expériences enrichissantes comme à des dangers. C'est dans cette zone-ci que nous sommes les plus ouverts au changement (Senge, 1999). Dans une situation de mutation, un individu peut traverser ces différents états (Figure III) : en admettant que son environnement de

travail était initialement confortable, l'appréciation du changement va accroître l'incertitude et le mettre dans une zone d'inconfort ou aussi appeler zone stretch car elle peut s'étendre et retarder la panique si l'individu dispose d'outils pour gérer graduellement son anxiété. Il peut alors atteindre un pic d'apprentissage où la disposition au changement est la plus forte, avec néanmoins le risque de tomber dans la zone de panique (Palethorpe & Wilson, 2011).

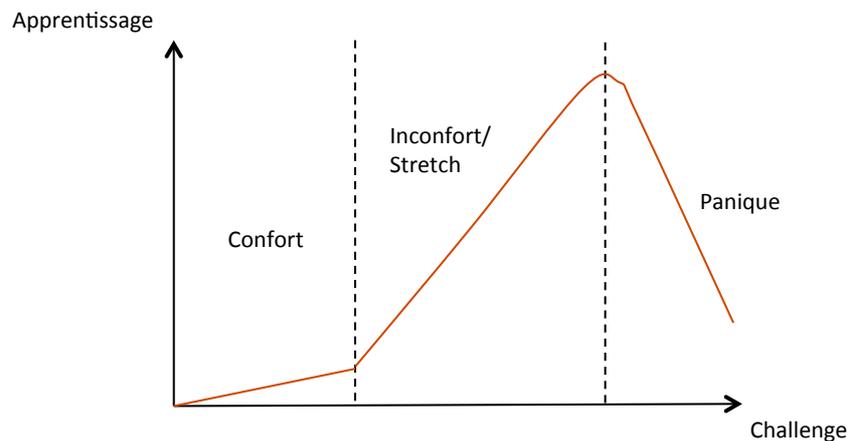


Figure III. L'évolution des ressentis dans une situation changeante (Palethorpe & Wilson, 2011).

Cette hétérogénéité de ressentis génèrent, dans une dynamique de changement, une diversité de comportements ou attitudes que l'on retrouve en milieu organisationnel, listé par Peter M. Senge comme : l'engagement, l'adhésion, la conformité, la non-conformité et l'apathie. L'engagement peut être défini comme le choix délibéré de participer à la démarche avec passion, allant jusqu'à la motivation de créer de nouveaux cadres qui permettront d'atteindre l'objectif de changement. L'adhésion traduit le choix délibéré de participer à la réalisation d'une vision, mais sans bousculer les codes déjà en place de l'environnement organisationnel. La conformité peut être précisée par des sous-catégories. La conformité véritable désigne le comportement de quelqu'un qui voit les bénéfices de la démarche et fait tout ce qui est attendu de lui voire plus. Mais au contraire des comportements d'engagement et d'adhésion, quelqu'un adoptant un comportement de conformité véritable ne souhaite pas réellement le changement mais l'accepte. La conformité formelle désigne le comportement de quelqu'un qui voit les bénéfices généraux du changement, et fait ce qui est attendu de lui mais pas plus. La conformité réticente désigne le comportement de quelqu'un qui ne voit pas les bénéfices du changement, mais ne veut pas perdre son poste. Il fait donc assez de ce qu'on attend de lui tout en faisant comprendre qu'il n'est pas motivé. Et enfin, la non-conformité traduit un refus de participer, la personne ne voit pas les bénéfices de la

démarche. Et l'apathie traduit une neutralité vis à vis des objectifs et un manque d'énergie (Senge, 2006).

Lorsque que nous creusons les schémas mentaux se cachant derrière ces comportements, nous sommes amenés à analyser les résistances au changement. Selon Kotter et Schlesinger, les quatre raisons les plus communes pour lesquelles les individus résistent au changement sont les suivantes : 1) La peur de perdre quelque chose de valeur qui leur est propre. 2) Une incompréhension du changement et de ses implications. Une telle incompréhension peut surgir en réponse à un manque de confiance entre l'initiateur du changement et l'employé. 3) Le sentiment que ce changement n'a pas de sens pour l'organisation. L'initiateur et les employés disposent nécessairement d'informations différentes et donc aboutissent à des analyses différentes, ce qui en retour provoque une résistance. 4) Une tolérance faible pour le changement en général. La capacité de changer est différente pour chaque individu et un changement organisationnel peut nécessiter des changements trop violents ou trop rapides pour certains (Kotter & Schlesinger, 2008).

En plus des freins humains, il existe des freins structurels au changement. Parmi ceux-ci, les structures « top-down » des organisations sont de plus en plus critiquées. La structure organisationnelle multidivisionnelle (*M-form*), lancée au début du vingtième siècle par des entreprises comme General Motors, fait partie de celles-ci. Elle est caractérisée par une séparation en divisions, le tout coordonné par une direction générale, et demandait des systèmes de suivi managérial de type « Command and Control », cohérents avec cette même structure (Todeva, 2007). C'est dans cet objectif de cohérence structurale que la budgétisation traditionnelle a été construite, pour mécaniquement suivre les dépenses et gains des départements et vérifier leur cohérence avec la vision stratégique fixée par la direction. De nouvelles méthodes sont aujourd'hui proposées pour répondre à ce double objectif de flexibilité et de planification, tels que le système du « beyond budgeting » (Bourmistrov & Kaarbøe, 2013; Frow, Marginson, & Ogden, 2010).

Dans cette même culture « top-down », la vision est déterminée par la direction seule. C'est finalement la vision d'une ou de quelques personnes qui dictent l'action de l'ensemble du personnel et des parties prenantes. Ces méthodes de fonctionnement alimentent les

résistances au changement, en éloignant le personnel des processus de création de sens de l'organisation dans laquelle ils travaillent.

Ainsi, le changement organisationnel est un maillage de phénomènes humains complexes, s'additionnant aux défis structureaux. Pour les entreprises s'intéressant au sujet de la durabilité et de la résilience, il n'est pas évident d'envisager les prochaines étapes. Grand nombre des challenges sociétaux auxquels nous faisons face aujourd'hui dépassent les capacités autonomes de changement des organisations. Comme l'ont démontré les résultats du projet Interreg Clim'Ability du Rhin supérieur (Gobert et al., 2017), pour dépasser le stade de la réponse strictement ponctuelle et urgente à une situation de crise, les organisations ont besoin d'être soutenues par des structures émergentes *ad hoc*. Mais cela requiert bien entendu que l'organisation soit proactive dans sa démarche d'évolution.

1.5. L'ACCOMPAGNEMENT COMME MOYEN DE FACILITER LE CHANGEMENT

Ce qu'on appelle ici un « accompagnement », ou « accompagnement des changements organisationnels », est un ensemble d'action menées auprès d'une organisation « ayant pour but de l'aider à progresser vers un objectif de changement fixé par ses dirigeants », ou initiateurs (Livian, 2005). Cet objectif de changement peut être de toute nature : une mutation stratégique, des défis managériaux, une révision du portefeuille clients... Cet objectif est ensuite formulé sous forme de « demande » lors du recours à l'accompagnement. Dans le cadre de ce travail, nous nous concentrons sur les demandes s'inscrivant dans un objectif de durabilité et de résilience. Un accompagnement vers la résilience stratégique va au-delà du management environnemental qui consiste à simplement adapter les outils managériaux déjà existants (procédures, tableaux de bord...) sans modifier le fonctionnement profond de l'organisation (Reverdy, 2005). Il peut alors s'agir de l'augmentation de la performance environnementale d'un produit, du bien-être des salariés, du partage de la gouvernance, ou de tous confondus car l'approche est avant tout systémique. Les objectifs économiques, environnementaux et humains ne sont pas dissociés.

Une organisation fait appel à un accompagnateur pour être soutenue lorsqu'elle juge qu'elle a besoin d'un apport et soutien extérieur, qui faciliterait et impulserait ce changement. Cela se passe généralement quand les initiateurs ont atteint les étapes

« confusion » ou « développement d'une vision stratégique » de Jay W. Lorsch, expliquées plus tôt (Lorsch, 1986). Ils ont reconnu que leur vision devait changer, ils ont quelques idées mais ne savent pas quoi en faire. L'accompagnateur s'assure avec eux de définir leur « vision stratégique » afin de pouvoir ensuite passer à la phase expérimentale où ils doivent intégrer l'équipe dans les actions.

Parfois les initiateurs n'ont pas eu la nécessité de changer fondamentalement leurs croyances car leur activité répondait déjà aux défis sociaux et environnementaux. L'accompagnement vise alors à les accompagner dans l'amélioration de cette démarche via de nouvelles implémentations graduelles et via une vérification de l'intégration de leur culture en interne. Il fait appel à des méthodes et outils qu'il maîtrise pour instaurer des dialogues autour des besoins de l'organisation, et entretenir une réflexion des actions à mettre en place, en apportant un regard extérieur raisonné. Un de ces rôles est notamment de résoudre les problèmes de résistances aux changements des salariés qui peuvent freiner le processus de changement. Son intention est de fournir une impulsion qui incite les employés à eux-mêmes prendre ces rôles en main, ce qui est essentielle dans une recherche de résilience notamment.

Il y a donc trois types d'acteurs autour d'un accompagnement : le ou les initiateurs du changement, souvent la direction; les employés, tout autant essentiels à la mise en œuvre du changement; et l'accompagnateur. Du fait de la spécificité des demandes, l'enchaînement d'un accompagnement prend systématiquement une forme différente qui s'adapte à l'organisation et son besoin. Les étapes se dessinent donc progressivement au cours du processus, au fur à mesure que les besoins de l'organisation se précisent. Mais des grandes lignes peuvent tout de même être présentées :

1. Ecouter la demande et cerner le besoin véritable derrière cette demande
2. Réfléchir à des solutions en rassemblant les acteurs clés
3. Mettre en place ces solutions
4. Suivre la progression de l'organisation

Ces étapes prennent la forme d'un enchaînement de moments de discussion et de création, se déclinant à différents niveaux de l'organisation (Agma Conseil, 2019). L'impact recherché d'un accompagnement est à long terme même si des résultats à court terme peuvent être générés (Livian, 2005). Il se clôture *a minima* par l'élaboration d'un plan

d'action. Certains bureaux de conseil continuent à suivre les équipes pour la mise en place de ces actions. Les actions auront dans les deux cas été réfléchies, évaluées et assenties et auront un effet à long terme, permettant de dépasser le comportement traditionnel des organisations qui est d'agir dans l'urgence et à court terme. Parfois, la seule démarche de réflexion est jugée satisfaisante pour l'organisation et ses équipes, et le plan d'action permet alors de renforcer ce qui aura été développé au cours de la démarche.

Des dirigeants ont tout intérêt de faire appel à un accompagnement lorsqu'ils font face à des problématiques complexes. C'est un terrain d'expérimentation du changement, sans risque pour l'organisation. Les discussions et travaux pratiques sont des opportunités pour laisser place à l'imagination. Dans cet environnement sécurisé par la présence et le regard de l'accompagnateur, oser de nouvelles démarches et émettre de nouvelles idées sont bienvenues. Aucun essai n'a d'impact négatif sur l'activité même de l'organisation. Le seul coût associé à ces expérimentations est le temps et donc le budget attribué à l'accompagnateur. Il est alors de l'intérêt de tous d'occuper ce temps efficacement à réfléchir autrement, à innover.

Le rôle d'un accompagnement est donc de faciliter et catalyser la démarche de changement initiée par l'organisation. Mais de quoi dépend son efficacité ?

1.6. LA NECESSITE DE GENERER UNE « TENSION CREATRICE » LORS D'UN ACCOMPAGNEMENT

Peter M. Senge distingue trois challenges dans le processus de changement : les challenges de l'initiation au changement, les challenges du maintien du changement, et les challenges de la conception systémique et du « rethinking » de la gouvernance et de la stratégie (Senge, 1999). Nous nous concentrons ici sur les challenges de l'initiation, qui viendront toucher indirectement les challenges de la conception systémique et du « rethinking ». En effet l'initiation au changement est le premier pas vers la mise en marche de la transition, le pilier sur lequel l'ensemble de la démarche s'ancrera. Il fait donc sens de s'y intéresser.

Cette première phase d'initiation au changement est cruciale pour un accompagnement, elle détermine sa réussite. C'est à ce moment que l'accompagnateur discerne les réels besoins se cachant derrière une demande formelle et qu'il gagne progressivement une

compréhension de l'organisation et de ses fonctionnements profonds. Mais c'est aussi à ce moment que les résistances et défis humains font surface.

Si l'on revient sur les quatre explications des résistances au changement de Kotter et Schlesinger, que sont : 1) la peur de perdre quelque chose de valeur, 2) une incompréhension du changement et de ses implications, 3) le sentiment que ce changement n'a pas de sens pour l'organisation, et 4) une tolérance faible pour le changement en général ; nous constatons l'importance qu'a la communication dans une démarche de changement. Ce dernier ne peut être effectif sans travailler autour des étapes suivantes avec les employés (Giraud, Autissier, Johnson, & Moutot, 2014) :

1. Communiquer autour du changement. Une communication régulière, claire et précise augmente l'acceptation, l'ouverture et l'implication des individus vis à vis de ce changement ; et diminue simultanément les risques de cynisme et d'exagération des aspects négatifs de la démarche (Rafferty, Jimmieson, & Armenakis, 2013).
2. S'assurer de sa compréhension. Il s'agit de partager le sens de la démarche, et de rappeler régulièrement son objectif. Une incompréhension ou une appréciation divergente sont des sources de résistance, et plus le changement est complexe plus le risque de résistance est important (Kotter & Schlesinger, 2008).
3. Garantir la disposition au changement. Les individus sont disposés à un changement lorsqu'ils considèrent que celui-ci aura un impact positif sur l'organisation et sur eux-mêmes (Bouckenooghe, 2010). Un moyen d'augmenter cette disposition est donc de mettre en valeur ses impacts positifs.
4. Faire participer. Intégrer les employés dans le processus de changement, dès les premières étapes, est un moyen d'assurer leur implication. Ils peuvent alors ressentir un sentiment de contrôle et d'engagement. Le changement peut être une source de stress, c'est pourquoi provoquer des moments où chacun peut partager ses inquiétudes est essentiel (Reilly, 2008).

Ces étapes peuvent être considérées comme simultanées ou non, elles sont du moins toutes dépendantes. Ainsi, les initiateurs et l'accompagnateur du changement ont un rôle essentiel à jouer dans le ralliement des équipes. Les initiateurs sont à l'origine de ce projet, ils

en connaissent le sens et doivent pouvoir le partager, et l'accompagnateur a pour objectif de faciliter l'ensemble de la démarche.

Concentrons-nous maintenant sur le point 4. Engager les employés dans une démarche de changement est complexe et selon un rapport de la société Gallup, 70% des travailleurs sont désengagés (Workopolis, 2018). Parmi ces travailleurs, nombreux peuvent être considérés comme engagés d'un point de vue extérieur alors qu'il s'agit plutôt d'une attitude de conformité, comme vu plus haut. La complexité de l'engagement tient dans la transition qu'il requiert entre l'individuel et le collectif. Pour dépasser ce stade et parvenir à inscrire une majorité des employés dans la démarche, il faut définir « un but digne d'engagement » selon Peter M. Senge. C'est à dire un objectif partagé entre l'ensemble des individus concernés par la démarche de changement, et qui donnerait un sens à cette démarche pour chaque individu comme pour l'organisation. Nous appellerons cela l'objectif commun du changement organisationnel (Senge, 2006).

Mais il ne s'agit pas seulement de transmettre des objectifs fixés par les initiateurs. L'engagement est personnel, chaque individu s'engage dans des réflexions et des actions qui s'accordent avec ces valeurs, ces aspirations et ces préoccupations. Ces dernières peuvent le concerner strictement mais aussi son entourage, l'organisation dans laquelle il travaille ou la société dans sa globalité. Il est donc nécessaire, pour que chaque partie prenante s'engage, d'inclure les motivations de chacun au sein d'une vision commune. C'est aussi un moyen de motiver les personnes adoptant une attitude de conformité, de non-conformité ou d'apathie. Chaque individu a sa vision propre du changement entrepris par une organisation. Ainsi, l'objectif commun doit se nourrir des visions uniques que chaque individu porte sur la démarche de changement et comment elle affecterait l'organisation, et les visions personnelles deviennent une vision partagée. Cela implique donc de devoir co-construire cette vision, cet objectif commun, à l'inverse d'une approche « top-down » où les dirigeants décident de cet objectif définitivement et le soumettent aux employés, ou pas (Senge, 2006).

Mais un objectif commun ne serait être effectif s'il n'est pas ancré dans la réalité. Ainsi, il est nécessaire de constamment nourrir cet objectif d'expériences, d'opinions de ceux qui expérimentent au quotidien. D'après Peter M. Senge, une des causes de l'échec des projets de changement est le rôle que nous donnons aux dirigeants. On leur assigne un rôle essentiel, voire l'essentiel des rôles du changement, limitant ainsi la capacité de la communauté des

salariés à construire ce changement de manière synergique. Peter M. Senge définit la « tension créatrice » comme « l'énergie générée lorsque les individus expriment une vision et disent la vérité sur la réalité actuelle ». Les personnes les plus efficaces seraient celles pouvant suivre leur vision tout en gardant en tête une représentation claire de la réalité. Pourquoi la réalité ? Car nous ne pouvons évoluer dans une structure, un système, dont nous n'avons pas conscience. Avoir conscience de cette réalité permet de développer une certaine forme de recul qui nous amène à remettre en cause nos structures de pensées. Peter M. Senge nomme cela « L'engagement envers la vérité » (« Commitment to the truth ») (Senge, 2006). De plus, cet ancrage à la réalité facilite la mise en place d'actions, la stratégie reste connectée aux opérations. C'est un terrain auquel les salariés peuvent se rattacher, dans lequel ils peuvent s'identifier. Une vision ancrée à la réalité quotidienne de l'organisation est directement reliée aux activités de chacun.

Ainsi, l'accompagnateur a pour rôle d'assurer l'engagement des individus dans la démarche de changement organisationnel, de manière co-créative. C'est à dire en tenant compte des visions de chacun pour construire un objectif vers lequel une majorité veut se diriger. Et ce, sans s'éloigner de la réalité quotidienne de l'organisation qui reste le cœur d'un accompagnement. Mais comment faire ?

A travers quels approches, méthodes, outils, l'accompagnateur peut-il générer cette « tension créatrice » ? Comment engager chaque partie prenante de l'équipe accompagnée vers une vision commune du changement, tout en assurant l'ancrage de la démarche à la réalité de la situation ?

Si l'on conçoit souvent un « défi » comme quelque chose qu'il faut surmonter, il est ici question de lui assigner un autre sens, les défis deviennent des opportunités. L'accompagnateur se nourrit des nombreux défis qu'il rencontre lors d'un accompagnement pour construire sa démarche et accroître les chances d'effectivité du changement pour l'organisation.

2. CONTEXTE ET DEMARCHES DE CONDUCTION DE LA RECHERCHE

2.1. GREENLOOP, LE CAS D'ETUDE

2.1.1. Le contexte bruxellois, un réseau varié et propice à l'activité de Greenloop

Greenloop est un bureau de conseil et de recherche en durabilité et résilience de forme SARL, basé à Bruxelles. Cofondée en 2007 par Gaëtan Dartevelle, Gauthier Chapelle et Raphaël Stevens, il est aujourd'hui dirigé par Gaëtan Dartevelle qui y travaille à temps plein depuis sa création. Ces trois dernières années, Gaëtan Dartevelle était le seul salarié de Greenloop, jusqu'à mon embauche en Février en tant que chef de projet. La société est aujourd'hui administrée par ses deux co-fondateurs ainsi que Gauthier Chapelle, Noémie Wouters et Dries Maes.

Les activités de Greenloop sont diverses, tout en gravitant autour d'un objectif de résilience : accompagnement organisationnel en durabilité et résilience, projet de développement d'économies circulaires et formation des étudiants.

Greenloop se démarque des autres entreprises de consultance organisationnelle sur différents points. Premièrement, l'ensemble des méthodes et outils utilisés lors des accompagnements d'organisations et autres projets s'inspirent du fonctionnement des écosystèmes naturels. En effet, les espèces et écosystèmes présents aujourd'hui sur Terre sont le résultat de 3,8 Milliards d'années de recherche et développement. La Terre est un environnement instable, et les 30 millions d'espèces présentes aujourd'hui ne représentent vraisemblablement que 0,1% de l'ensemble des espèces ayant vécu durant ces 3,8 Milliards d'années. Le vivant dont nous faisons aujourd'hui partie contient donc les clés d'une prospérité durable dans un environnement instable, de la résilience. Il a su créer à partir de ce qui avait péri, il a su puiser de l'énergie dans son environnement permanent, le soleil, le vent, les courants marins, et il a su coloniser des environnements hostiles. Ainsi, le vivant a su effectuer ce que nous souhaitons accomplir aujourd'hui. Il s'agit donc d'une source considérable d'inspiration vers laquelle nous n'avons aucune raison de ne pas nous tourner. Cette capacité de résilience est traduite dans les fonctionnements et principes communs à l'ensemble des organismes et conditions (Baumeister, 2013; Benyus, 2002).

L'inspiration du vivant a toujours été au cœur des valeurs de Greenloop, mais cette inspiration s'est étendue au fil des années. La société a débuté en exerçant des activités de conseil en management environnemental, s'inspirant alors du biomimétisme¹. Aujourd'hui, l'inspiration va au-delà de ce qui communément entendu par biomimétisme, c'est à dire une opportunité d'innovation essentiellement technologique. Greenloop s'inspire par exemple des dynamiques écosystémiques et relations entre espèces pour enrichir la compréhension des relations humaines.

Deuxièmement, la recherche est un aspect essentiel de l'activité mais aussi du développement de Greenloop. Elle a plusieurs rôles, elle permet d'une part de renouveler constamment les méthodes d'accompagnement et de facilitation, par la découverte de nouveaux concepts et modèles. Les activités de conseil organisationnel requièrent en effet un enrichissement permanent de la part de l'accompagnateur, celui-ci ne peut se satisfaire de ses connaissances et doit constamment chercher à s'inspirer de nouveaux travaux et d'une compréhension des contextes sociaux. Sans quoi un accompagnateur peut très rapidement tomber dans le piège de la routine, en apportant le même point de vue et en utilisant les mêmes outils, passant alors à côté de la complexité unique de chaque organisation et situation (Neumann, Kellner, & Dawson-Shepherd, 1997). Ce mémoire s'inscrit notamment dans cet objectif de questionnement des outils utilisés en accompagnement et d'enrichissement perpétuel du métier d'accompagnateur organisationnel. La recherche permet d'autre part la création d'outils, grâce à des partenariats financés sur plusieurs années. Parmi ces outils, nous nous intéresserons aux « cartes des principes du vivant » qui seront approfondies dans ce travail. Mais il existe également les cartes « viabilité d'un projet de maraichage sur petite surface » qui permettent de diagnostiquer la viabilité d'un projet de maraichage et de catalyser son développement.

Troisièmement, Greenloop dissémine l'ensemble de ces outils et méthodes avec l'objectif d'augmenter leur impact et de répandre les progrès en durabilité et résilience. C'est pourquoi les outils développés par Greenloop sont *open source*.

Parmi les sources de revenus multiples de Greenloop, une partie provient de contrats publics avec les clients suivants (Figure IV) :

¹ Désigne le processus d'innover en s'inspirant de la nature.

² Plus de détails sur : <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>

- Le service public régional Bruxelles Environnement. Greenloop accompagne des Très Petites Entreprises (TPE) et Petite et Moyennes Entreprises (PME) de la région de Bruxelles-Capitale à travers le programme Resilience Coaching financé par Bruxelles Environnement. G. Dartevelle forme aussi des consultants et coachs dans le cadre de ce programme. Enfin, il a le rôle de facilitateur du Programme Régional en Economie Circulaire (PREC) adopté par le gouvernement en 2016 et piloté par Bruxelles Environnement, dont l'objectif est de créer et d'amplifier des initiatives circulaires.
- Le programme régional IRISPHERE soutenu par le Fonds Européen de Développement Régional (FEDER), dont l'objectif est de stimuler le développement de l'économie circulaire en région de Bruxelles-Capitale. Greenloop a participé et participe à des projets soutenus par ce programme en jouant le rôle d'accompagnateur, de facilitateur ou coordinateur.
- L'action Co-create, financé par l'Institut bruxellois pour la recherche et l'innovation (Innoviris) qui soutient des projets de recherche-action participative sur trois ans, dans l'objectif de développer la « résilience urbaine ».

Ces contrats publics sont le poumon de Greenloop car elles fournissent des revenus à long terme et une grande visibilité. Une autre partie des revenus provient de contrats privés d'accompagnement et de facilitation, dont la demande croît. Parmi ceux-ci nous pouvons citer la banque BNP Paribas Fortis. Enfin, plus dans une mission de sensibilisation que de rétribution, G. Dartevelle est assistant à la Faculté Solvay Brussels School of Economics and Management où il dirige des travaux pratiques sur les thématiques de l'économie circulaire.



Figure IV. Représentation des sources de revenus de Greenloop, grâce à l’outil 7vortex. La taille des bulles traduit l’importance relative de chacune des activités en terme de temps de travail.

Que les revenus proviennent de fonds publics ou privés, les accompagnements d’entreprises, d’associations et d’organisations publiques représentent une grande part du temps de Greenloop.

C’est à cette activité spécifique que nous nous intéressons ici. Le plus souvent, les accompagnements que Greenloop mène sont demandés volontairement par les organisations, ce qui signifie qu’elles ont déjà une sensibilité aux défis environnementaux et nouvelles formes de management. Ces accompagnements peuvent prendre différentes formes : des demandes immédiates sur des projets spécifiques ou des demandes à plus long terme pour intégrer la durabilité et la résilience dans les stratégies et les opérations courantes des organisations.

Greenloop a pu se construire un réseau solide. Son réseau bruxellois est aujourd’hui étendu, se ramifiant entre les secteurs privés, publics et associatifs. Greenloop a de plus des partenariats en France, Tunisie et Vietnam.

Le développement de Greenloop est étroitement lié au contexte bruxellois. En effet, la région de Bruxelles-Capitale est un territoire à forte influence européenne, vers lequel des fonds européens tels que le FEDER sont dirigés. Ce territoire est aussi actif en termes de politiques environnementales par la présence de Bruxelles Environnement, l’administration de l’environnement soutenue par le gouvernement régional. Ces soutiens ont permis à

Greenloop de développer son réseau d'acteurs publics certes, mais aussi d'entreprises. De plus, cet ancrage territorial influe également sur la sensibilité des entreprises aux questions environnementales et sociales, ce qui augmente le nombre de clients potentiels pour Greenloop (Gobert et al., 2017).

2.1.2. Les accompagnements de Greenloop

Avant d'approfondir la problématique de ce mémoire, qu'est l'engagement des individus dans une démarche de changement organisationnel accompagnée, il est nécessaire d'explicitier le terrain d'étude, l'accompagnement chez Greenloop.

De manière générale, un accompagnateur peut adopter des postures différentes, selon son regard et son intention (Figure V). Ainsi, les coachs et facilitateurs se concentrent sur le besoin profond des dirigeants ou de l'organisation. Ils adoptent une position de recul, ils ne dirigent pas les initiatives mais les font progresser en questionnant les individus. Et pour cela, ils approfondissent les points forts et non les faiblesses. Ils cherchent par ailleurs à générer une prise de conscience. Tandis que les consultants se concentrent sur la demande des dirigeants et fournissent eux-mêmes des réponses, des solutions. Ils conseillent, affirment, en s'appuyant sur les faiblesses de l'organisation. Chez Greenloop, l'accompagnateur adopte une posture de facilitateur-consultant, il oscille entre ces deux rôles complémentaires en cherchant à fournir des réponses concrètes aux problèmes de l'organisation, tout en la sensibilisant sur les gains d'un fonctionnement durable. C'est ce statut transversal qui permet à Greenloop de répondre à des organisations ayant des demandes très précises tout en les menant progressivement vers la résilience stratégique. Enfin, Greenloop ne cherche pas à accompagner les dirigeants dans le changement, mais à accompagner l'organisation dont font partie les dirigeants.

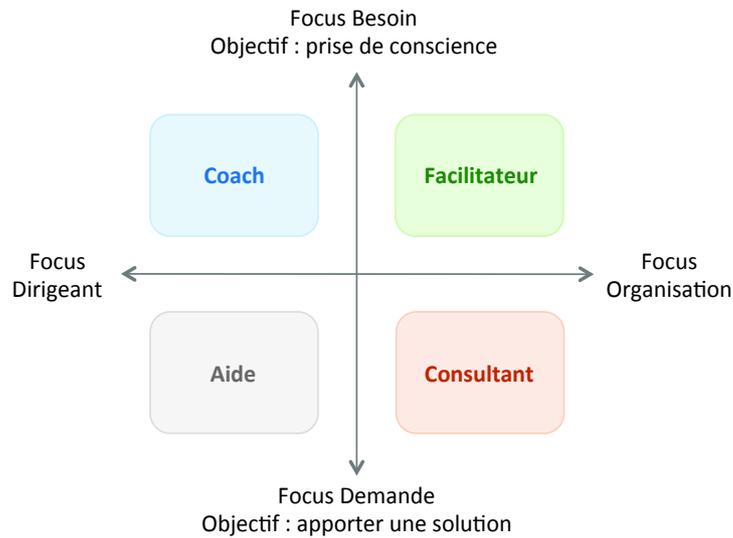


Figure V. Les différentes postures d'accompagnateur (inspiré d'une représentation proposée par Stéphanie Soulas de la société Sensé Développement)

Les accompagnements menés par Greenloop sont très variés, en terme de durée, de secteur et d'objectif. Ainsi, il peut s'agir d'accompagnement d'une journée jusqu'à huit jours répartis sur plusieurs mois. Les organisations sont dans le secteur artistique, de l'HORECA, de la banque, de l'architecture... Les demandes sont parfois précises, tels que l'aide à l'implémentation d'un projet durable, ou plus générales, comme l'amélioration de la performance de l'organisation. Chaque accompagnement est donc spécifique et doit être construit sur mesure pour répondre à la demande. Néanmoins, grâce à ces vingt ans d'expérience, G. Dartevelle a su construire des étapes communes, qui constituent le squelette de chaque accompagnement mené par Greenloop :

- Etape 1 : Rencontre, identification de la demande et formalisation du périmètre de la mission

Lors de la première rencontre, nous rencontrons les « demandeurs », c'est à dire la ou les personnes ayant fait appel à Greenloop. Ils présentent l'entreprise, le business model et les problématiques. Le périmètre de la mission, en terme de durée, budget et engagement des initiateurs et de l'accompagnateur sont définis. Dans la majorité des cas, cette première rencontre n'est pas suffisante pour saisir le cœur de la demande, ce qu'elle implique profondément.

- Etape 2 : Cerner le besoin réel implicite

Nous distinguons ici le « besoin » de la « demande ». La demande est formelle et explicite, et souvent incomplète. Tandis que le besoin est ce que l'organisation souhaite réellement atteindre. Des problèmes, freins, sont identifiés, et c'est sur ceux-ci que se concentrera la

recherche de solutions. Cette deuxième étape est essentielle car elle définit l'objectif réel de l'accompagnement, sa spécificité, et donne une première indication des outils qui seront utilisés. Elle peut prendre plus ou moins de temps.

- Etape 3 : Cibler le sous-système sur lequel il est nécessaire de se concentrer

Si l'on interprète l'organisation comme un système, elle est composée de nombreux sous-systèmes (par exemple les relations humaines, la production, la gouvernance...). En fonction du besoin, il est nécessaire de choisir les sous-systèmes sur lesquels agir pour ne pas se disperser et perdre en impact. Une fois que le changement a impacté avec effet ces sous-systèmes, il est possible d'étendre la démarche à l'organisation dans son entièreté.

- Etape 4 : Faire émerger des pistes de solution de manière collaborative

C'est un atelier de *brainstorming* au cours duquel certains membres choisis du personnel se réunissent pour réfléchir aux freins et problèmes identifiés. Les participants sont choisis de manière stratégique, de façon à avoir un aperçu de l'ensemble des fonctions clés de l'organisation, sans faire appel à plus d'une dizaine de personnes. L'objectif, à la fin de cette ou ces séances, est d'aboutir à une liste de solutions potentielles qui devront ensuite être analysées et sélectionnées.

- Etape 5 : Sélection des idées et mise en place d'un plan d'action

Cette même sélection est aussi collaborative (ateliers) et tient compte des contraintes temps et budget de l'organisation.

- Etape 6 : Réalisation du plan d'action et suivi

Greenloop réalise malheureusement peu cette étape car la majorité des accompagnements sont inscrits dans le programme Resilience Coaching financé par Bruxelles Environnement, et ceux-ci sont limités à quatre jours.

A travers l'ensemble de ces étapes, des principes essentiels caractérisent la démarche de Greenloop. Parmi ceux-ci, la co-création. Greenloop considère qu'un accompagnement ne peut être effectif sans être co-créatif. En effet, l'accompagnateur intervient dans des secteurs organisationnels différents et n'est expert dans aucun de ces milieux. De plus, un changement organisationnel ne peut être effectif sans qu'une grande majorité des acteurs clés « en comprennent et en acceptent le sens et en font l'objet de leur action » (Bernoux, 2004). L'accompagnement organisationnel recherche donc par essence une implication des employés et dirigeants qui apportent la maîtrise de leurs activités. L'accompagnateur doit

jouer un rôle de facilitateur en fournissant les outils et les axes de collaboration et co-création de l'équipe ou des dirigeants.

Un autre point faisant partie intégrante de l'expertise de Greenloop est son approche systémique. Les problématiques amenées par une organisation ne sont pas traitées indépendamment, c'est au contraire ce qui les connecte qui permet de dégager une problématique globale plus profonde. En atteignant en profondeur les problématiques des organisations, il est plus facile de déclencher des changements de comportement. Une démarche analytique encore traditionnelle ne permet que, et au mieux, de provoquer des changements de comportements à court terme. Selon J. Mèlèze, l'approche systémique « donne de l'entreprise ou du service public une représentation plus globale ou plus réaliste : un organisme complexe, siège de multiples interactions, ouvert sur de nombreux environnements mouvants » (Mèlèze, 1990).

Greenloop cherche donc, grâce à ces méthodes, à amorcer de manière efficace et durable les dynamiques de changement au sein des organisations. Les étapes 1 (rencontre, identification de la demande et formalisation du périmètre de la mission), 2 (cerner le besoin réel implicite) et 3 (cibler le sous-système sur lequel il est nécessaire de se concentrer) de l'accompagnement sont menées par l'accompagnateur essentiellement, avec l'aide des initiateurs. Mais c'est à l'étape 4 (faire émerger des pistes de solutions de manière collaborative) qu'interviennent les défis de la réflexion collective. Nous nous concentrons donc sur cette étape-ci pour développer le rôle de l'accompagnateur dans l'engagement des salariés.

2.1.3. Les cartes des principes du vivant

Les « Resilience Design Cards » ou cartes des principes du vivant sont l'outil clé des accompagnements de Greenloop. Elles ont été créées dans le but de catalyser la naissance d'idées chez les équipes souhaitant se diriger vers la résilience organisationnelle. En considérant le vivant comme une source d'inspiration vers toute forme de résilience, ce qui est aujourd'hui énoncé comme l'origine de la résilience de la nature y est traduit dans un contexte organisationnel.

Cet outil est un point commun entre les accompagnements très diverses analysés dans ce travail de recherche, il joue le rôle de senseur de la « tension créatrice » définie plus haut. Il permet de juger de l'engagement et de l'ancrage à la réalité des salariés lors de la démarche de changement.

Il s'agit de trente cartes triées en 3 thématiques : Matériaux et Production, Produits et Services, et Finance et Organisation. La thématique Matériaux et Production interroge la gestion des matières et de l'énergie, Produits et Services interroge la conception, le design des produits et services. Et enfin, Finance et Organisation développe les questions de management d'équipe, de collaboration, d'intelligence collective (Figure VI). Ainsi les cartes viennent interroger les piliers de l'entreprise que sont les fournisseurs, les ressources, la motivation des équipes, les clients... Chacune de ces cartes retranscrit un principe du vivant en termes managériaux. Par exemple, la capacité à créer un nouvel habitat à la lisière de deux habitats (forêt-prairie, dune-buisson) devient « Valorisez les interfaces ». Cette carte incite par exemple à rester ouvert à des collaborations avec des acteurs d'une autre filière. Quatre éléments sont systématiquement présents sur ces cartes: 1) une brève explication managériale du principe, 2) des questions que l'équipe est amenée à se poser pour situer son niveau de complétude par rapport à ce principe, 3) une liste de bénéfices engendrés par la réalisation de ce principe et enfin, 4) un exemple illustrant le principe de résilience. Sur le bord, des symboles explicitent l'intégration du principe dans le Business Model Canvas (BMC) et les liens explicites avec d'autres principes. L'ensemble de ces cartes sont connectées et doivent être abordées dans une approche systémique. Une carte complète est montrée en Annexe I.

Matériaux & Production	
1	Minimisez l'usage de l'énergie et de l'eau
2	Recyclez l'énergie et l'eau
3	Utilisez les énergies renouvelables
4	Pas de substances toxiques
5	Matériaux et processus d'origine biologique
6	Partenaires locaux
7	Déchets = intrants
8	Favorisez la biodiversité

Produits & Services	
9	Optez pour la transparence
10	Adaptez la forme à la fonction
11	Optez pour le désassemblage
12	Conception modulaire
13	Emballages durables
14	Optez pour la réparabilité
15	Multifonctionnalités
16	Vendez la fonctionnalité
17	Emulez les designs biologiques
18	Valorisez les interfaces

Finance & Organisation	
19	Passez du produit au service
20	Innovez, échouez et apprenez
21	Co-créez avec les clients et les fournisseurs
22	Construisez un objectif commun
23	Créez des flux de revenus multiples
24	Pensez consommation collaborative
25	Dupliquez de qui fonctionne
26	Valorisez la diversité
27	Surveillez les changements dans votre écosystème
28	Décentralisez les initiatives et les responsabilités
29	Whole system thinking
30	Crowdsourcing

Figure VI. Les 30 principes du vivant retranscrits en termes managériaux dans les cartes des principes du vivant.

Au-delà des sens premiers qui sont attribués à ces cartes, il est tout aussi intéressant de porter attention à des sens métaphoriques. Par exemple, la carte n°4 « Pas de substances toxiques » peut faire référence aux relations humaines au travail.

Cet outil peut être utilisé dans toute situation et secteur. Elles peuvent être appréhendées comme un outil d'aide à la décision. En appliquant progressivement l'ensemble de ces principes, une structure se rapproche de la résilience.

La méthode est née de la réflexion de Gaëtan Dartevelle et Gauthier Chapelle, qui se sont inspirés de nombreux auteurs et modèles pour définir et retranscrire ces trente principes en termes managériaux. Ce projet a pu aboutir en 2016 grâce au soutien du consortium ResilientWEB financé par le programme européen de coopération transfrontalière INTERREG. Ce consortium regroupe Bruxelles Environnement avec qui est associé Greenloop (BE), le centre de recherche public Henri Tudor (LU), WSX Limited (UK), London Business Partnership

(UK), Brussels Enterprises Commerce and Industry (BE) et la Chambre de Commerce et d'Industrie (FR). Ce travail avait pour but de développer une méthodologie de mise en œuvre stratégique de résilience et durabilité dans les entreprises. Mené sur trois ans, il a abouti à une méthodologie nommée le « Resilience Design Toolkit ». Additionnellement aux cartes, ce kit contient la « Resilience Principles Map » mettant en évidence les liens entre les cartes, le BMC et une version magnet des trente cartes à positionner sur le BMC. L'outil a aujourd'hui été utilisé auprès d'une soixantaine d'organisations, dont une trentaine par Greenloop directement.

Les cartes des principes du vivant sont mises à disposition selon les termes de la licence Creative CC BY-NC-ND 4.0. Ce qui signifie qu'elles peuvent être partagées, copiées et redistribuées à condition de respecter les termes suivants² : mention de l'auteur, pas d'utilisation commerciale, pas de modifications et partage dans les mêmes conditions. Ce partage de l'outil est en accord avec les valeurs de Greenloop considérant que toute bonne invention vouée à enrichir la société (dans son sens général) doit être en libre accès voire même diffusée. Elles sont ainsi accessibles en ligne³.

Les cartes sont utilisées comme outil de *brainstorming* (étape 4), qui peut intervenir très tôt lors de l'accompagnement ou tardivement selon la difficulté de l'étape 2 « cerner le besoin ». Cette étape se réalise en groupe dans un objectif de co-création, en cherchant à réunir les individus indispensables à la mise en œuvre du changement. L'accompagnateur décide de recourir à l'outil lorsque le besoin a clairement été défini. Le processus créatif optimal suit ensuite les étapes suivantes (Figure VII) : il s'agit d'une alternance de phases divergentes, d'ouverture et d'exploration ; et de phases convergentes, de restriction et précision. Les participants comprennent l'outil et l'objectif de l'atelier, leur esprit est ouvert et le champ des possibles est élargi. Puis, ils sélectionnent individuellement un certain nombre de principes, ceux qui raisonnent intuitivement à leurs oreilles. Chacun partage sa sélection avec le groupe et le groupe fait une nouvelle sélection, commune. Le processus rentre ensuite dans une seconde phase divergente, de création cette fois-ci. Les participants discutent, échangent et réfléchissent en s'inspirant des cartes qu'ils ont sélectionné, c'est un

² Plus de détails sur : <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>

³ A l'adresse : https://www.wikipreneurs.com/resilient#resilient_fiches_link

brainstorming. Ils aboutissent alors à une diversité de suggestions, d'idées, qu'ils doivent de nouveaux sélectionner en fonction de critères qu'ils définissent sur le moment. Et enfin, ils mettent en place un plan d'action pour tester ces idées. Cette dernière étape est généralement réalisée lors des étapes 5 et 6 de l'accompagnement, soit en dehors de cet atelier.

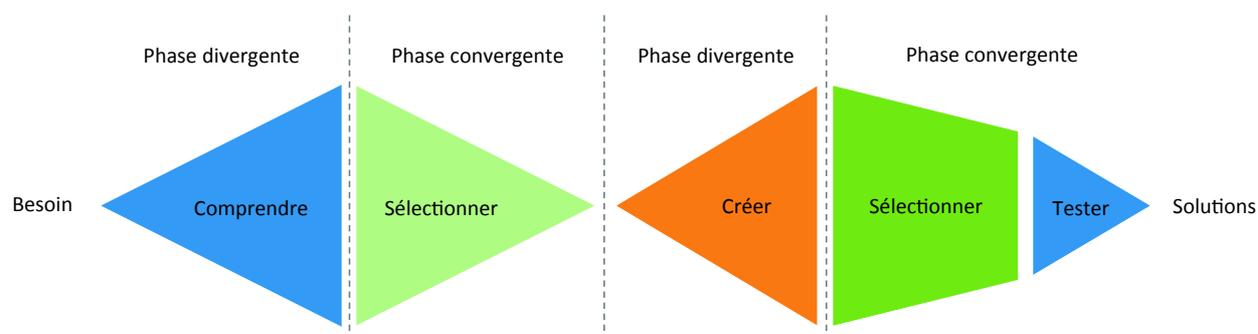


Figure VII. Le processus créatif lors de l'utilisation des cartes des principes du vivant, inspiré du modèle du double diamant (Parisod, 2018).

Parallèlement à cette démarche commune, l'utilisation des cartes reste suffisamment flexible pour que l'accompagnateur puisse s'adapter spontanément à la spécificité de l'accompagnement. En effet, le besoin, les initiateurs et les acteurs, leur engagement, le temps et le budget sont tout autant de facteurs qui caractérisent la situation et déterminent la forme et le fond de la démarche d'accompagnement.

Néanmoins le couplage de ce processus créatif et de la flexibilité ne suffisent pas à garantir l'effectivité de cette étape de génération d'idées, c'est à dire à engager tous les participants autour d'une vision commune tout en maintenant un ancrage à la réalité. G. Dartevelle a remarqué une hétérogénéité des participations et des motivations lors de l'utilisation des cartes, qui ne semblent pas être liés à l'outil en lui-même qui gagne aisément l'intérêt des personnes. Parfois, lors de l'étape divergente de création (Figure VII), les discussions tournent en boucle et ne génèrent peu voire pas d'idées. G. Dartevelle semble avoir décelé le besoin d'aligner les participants sur une représentation de la situation autour de laquelle ils travaillent, de la réalité. Ce qui valide la dépendance de l'engagement à l'ancrage à la réalité tel que P. Senge l'affirmait (Senge, 2006). Les cartes des principes du vivant ne sont donc pas suffisantes dans un processus d'accompagnement.

2.2. METHODOLOGIE DE COLLECTE DES DONNEES

Nous partons d'un problème identifié sur le terrain, qu'est le manque d'un outil qui serait utilisé avant les cartes des principes du vivant pour engager les individus. Cet outil devrait faire émerger une « tension créatrice » en engageant les individus vers une ambition commune tout en les maintenant ancrés à la réalité. Il permettrait d'assurer que cette phase critique, où l'on passe d'un comportement réactif à un comportement proactif en générant des idées, soit effective, et donc qu'*in fine* l'ensemble de la démarche de changement vers la résilience ait plus de chances de l'être. Les cartes des principes du vivant jouent ici le rôle de référence. Elles permettent de juger de l'engagement des individus de manière égale, malgré la diversité des accompagnements analysés.

Des données ont donc été collectées avec les objectifs suivants : confirmer ou infirmer le manque d'un outil supplémentaire pour générer cette « tension créatrice » chez les participants, préciser si des types d'outils identifiés par G. Dartevelle pourraient remplir cette fonction, et comprendre comment les utiliser et dans quels contextes. Avant d'amorcer la réflexion de recherche, nous allons détailler et expliquer comment les données ont été collectées et analysées.

Les données ont été collectées dans un cadre de recherche appliquée, sur une période de deux mois entre Avril et Juin 2019. L'intégration au sein de la société Greenloop m'a permis d'être au plus prêt des accompagnements tout en gardant une position observante. Je n'avais donc pas le rôle d'accompagnatrice ni d'accompagnée, mais simplement d'observatrice. Cette position privilégiée permet de réduire les risques de décontextualisation des dynamiques organisationnelles qui peuvent être prépondérants en recherche pure. Et ce sans tomber non plus dans un piège de la participation observante où l'on acquiert un regard subjectif en expérimentant soi-même les situations, ce qui peut biaiser l'analyse (Lalonde, 2013).

Nous avons pu constater à travers l'analyse théorique la complexité de l'engagement des participants au cours d'un accompagnement. Cette complexité nous amène à adopter une approche qualitative. En effet, il s'agit ici d'explorer des dynamiques psychologiques, des ressentis, des opinions subjectives, qui ne se prêtent ni à être formalisées ni à être quantifiées. D'autant plus que l'échantillon est trop faible pour être analysé de manière statistique (Van Campenhoudt, Marquet, & Quivy, 2017).

Les modes de collecte des données sont de deux sortes : entretiens semi-directifs et observations. Ces données primaires permettent de capter la subjectivité à son essence, en réduisant au maximum la perte d'information.

Les entretiens semi-directifs ont permis d'approfondir les points de vue d'individus ayant participé à un accompagnement mené par Greenloop, en tant qu'employé ou dirigeant de l'organisation accompagnée; mais aussi en tant qu'accompagnateurs, facilitateurs et coachs coordonnant les accompagnements et ayant une expérience de la méthode des principes du vivant. Le choix est ici de recueillir des points de vues provenant des deux faces de l'accompagnement pour constater, ou non, une cohérence des opinions pour un même accompagnement, et bénéficier des apports des regards naïfs comme des regards expérimentés autour des méthodes d'accompagnement.

Les entretiens sont semi-directifs pour donner une liberté à l'interrogé et le laisser approfondir ses pensées. Le guide d'entretien (Annexe II) sert simplement à cadrer la direction de l'entretien et à aider l'interviewer à relancer l'interrogé. Les entretiens ont systématiquement débuté par : une présentation du contexte et de l'objectif du travail, une question assurant la durée de disponibilité de l'interviewé et une question demandant l'autorisation de la mention du nom de l'organisation accompagnée dans ce travail. Ces entretiens ont été menés par téléphone dans un souci d'optimisation du temps pour l'interrogé et l'interviewer. Ils ne duraient pas plus de trente minutes et avait lieu au cours d'une séquence choisie par les personnes interrogées et au cours de leur journée de travail. Cette durée a l'avantage d'être à la fois suffisante à l'approfondissement des idées et de ne pas perturber significativement les journées de travail des personnes interrogées. Par ailleurs, les entretiens n'ont jamais été réalisés plus de 4 ans après la période d'utilisation des cartes. Chaque entretien a été *retranscrit* dans un document Word.

Par observation, nous entendons l'observation, *a minima*, de l'étape cœur de la problématique, c'est à dire les moments antérieurs à l'utilisation des cartes des principes du vivant ainsi que les moments d'utilisation des cartes. J'étais alors, en tant qu'observatrice, à proximité des participants, sans intervenir oralement dans la démarche.

Ces deux modes de récolte sont parfois mais pas systématiquement combinés. En effet, l'interrogation des participants d'accompagnements encore en cours était généralement

délicate car elle risquait de perturber la démarche de l'accompagnement. Dans le cas d'accompagnements clôturés et n'ayant pas pu être observés, des entretiens ont permis de revenir sur l'expérience des participants.

Un total de dix personnes ont été interrogées, concernant six accompagnements. Parmi les dix personnes se trouvent : trois employés des organisations accompagnées, quatre animateurs ayant accompagné G. Dartevelle lors des accompagnements, deux accompagnateurs formés à la méthode des principes du vivant et ayant mené des accompagnements indépendamment de Greenloop, et G. Dartevelle qui a été interrogé au sujet de la problématique initiale et de ses ressentis des accompagnements qu'il a lui-même mené, parmi les six étudiées. Deux observations ont permis de compléter l'analyse, dont une n'ayant pas fait l'objet d'entretiens, ce qui totalise le nombre d'accompagnements à sept. L'échantillon est très limité car l'outil ces cartes des principes du vivant est jeune, relativement peu d'accompagnements ont fait appel à cet outil. De plus, Greenloop ne fait pas plus de quinze accompagnements par an et tous ne nécessitent pas l'utilisation de cet outil. Du fait de ce petit échantillon, il est important de garder en tête que ces résultats ne seraient être généralisés ou adaptés à tous les contextes.

Les contextes des accompagnements sont résumés dans le tableau I et pourront servir de référence pour le reste de l'analyse, où les contextes ne sont pas détaillés par soucis de concision. Les informations sont présentées avec l'accord des personnes interviewées.

Tableau I. Résumé des accompagnements étudiés et de leur contexte.

Accompagne ment n°	Organisation accompagnée	Mode de collecte	Secteur	Personne interviewée		
				Fonction	Exercée depuis	Rôle
1	BNP Paribas Fortis Leasing Solutions	Entretiens	Banque	BNP Paribas Fortis, SBCC, Business development & communication	20 ans	Animateur - Initiateur
				BNP Paribas Fortis, SBCC, Business development	6 ans	Animateur - Initiateur
2	BNP Paribas Fortis Factor	Entretiens & Observation	Banque	BNP Paribas Fortis, SBCC, Business advisement	24 ans	Animateur - Initiateur
				BNP Paribas Fortis Factor, Product development et innovation	2 ans	Employé
3	Responsable Young Architects	Entretien	Architecture	Direction	8 ans	Employé - Initiateur
4	Théâtre de la Monnaie	Entretiens	Opéra	Coordination environnementale	8 ans	Animateur - Initiateur
				Direction des Ressources Humaines	17 ans	Employé
5	Demande à la poussière	Entretien	Cinéma	Coach chez EcoRes	7 ans	Accompagnateur
6	Archi 2000	Entretien	Architecture			Accompagnateur
7	Artfood	Observation	HORECA			
-	-	Entretien	-	Coach, chargé de projet chez Job Yourself	1 an	-

Accompagne ment n°	Organisation accompagnée	Accompagnement				
		Demande	Besoin	Durée	Participants	Année
1	BNP Paribas Fortis Leasing Solutions	Adapter les produits de <i>leasing</i> à des clients durables	-	1 jour	4 employés + 2 animateurs + 2 externes	2019
2	BNP Paribas Fortis Factor	Développer l'offre clients pour que celle-ci supporte les clients à haute performance durable et incite les autres à améliorer cette performance	-	1 jour	3 employés + 2 animateurs + 1 externe	2019
3	Responsable Young Architects	Adapter le portefeuille client à leurs désirs de durabilité	-	En cours	Dirigeant + 1 architecte	2018
4	Théâtre de la Monnaie	Améliorer leur performance environnementale	-	6 mois	≈ 10 : tous les métiers d'un opéra	2015
5	Demande à la poussière	Développer la durabilité de l'offre de service	-	En cours	12 : tous les métiers d'un plateau	2019
6	Archi 2000	Valoriser et développer leur performance environnementale	Travailler la durabilité au niveau de leur écosystème et de leur gouvernance	En cours	6 architectes + 1 financier + 1 commercial	2019
7	Artfood	Maintenir voire améliorer leur performance environnementale malgré leur forte croissance	Rendre l'organisation autonome et indépendante des dirigeants actuels	En cours	2 dirigeants + 1 chef de cuisine + 1 commercial + 1 plongeur et aide logistique + 1 logistique + 1 responsable salle	2019

2.3. METHODOLOGIE D'ANALYSE DES DONNEES

L'ensemble des entretiens semi-directifs ont été analysés de la même manière. Tout d'abord, le guide d'entretien (Annexe II) a été transféré sur un fichier Excel. Une première étape d'analyse a consisté en une lecture attentive et active des verbatim. Lors de cette première lecture, seuls les mots et remarques flagrants concernant la problématique ont été soulignés. Puis, une deuxième lecture plus attentive a permis de compléter le fichier Excel du guide d'entretien, entretien par entretien. Lors de cette deuxième lecture, les éléments ne se rapportant pas explicitement à la problématique mais intégrés dans le thème de l'engagement des individus ont aussi été repérés. Nous assurons donc à la fois une collecte directive des informations, et une collecte ouverte.

Les entretiens concernant un même accompagnement ont ensuite été comparés, à partir des éléments et citations notés sur le fichier Excel. Ceci a permis de révéler une cohérence entre les déclarations. Nous avons atteint ici un premier niveau d'analyse, dépassant le simple

tri et copie de données.

Enfin, l'ensemble des entretiens ont été classés en fonction des outils utilisés lors de l'accompagnement, et des opinions positives ou négatives de ces outils.

Les observations ont été traitées de la même manière, avec l'objectif de compléter les données récoltées par entretien.

3. RESULTATS ET ANALYSE

3.1. L'EFFECTIVITE DE L'OUTIL EST DEPENDANTE DE LA DEFINITION D'UN OBJECTIF COMMUN ET D'UN ANCRAGE A LA REALITE

3.1.1. L'origine du questionnement

Greenloop est arrivé à une étape où la maîtrise de l'outil des principes de résilience n'est pas suffisante pour assurer l'engagement des individus dans le processus d'accompagnement. Certes, ce même outil peut être utilisé de manière différente dans chaque situation, mais il n'apporte pas tous les éléments nécessaires, il appelle à se greffer à d'autres outils. G. Dartevelle a pressenti que pour que les cartes jouent efficacement leur rôle de *brainstorming*, de génération d'idée, il faut d'abord « poser la situation à plat » (entretien avec G. Dartevelle). C'est à dire faire en sorte que tous les participants aient « la même vision du système » sur lequel l'accompagnement se concentre, qu'ils « s'accordent sur une compréhension de ce système ». Il mentionne par ailleurs la nécessité que les participants se rejoignent sur une « intention commune ». Sans quoi, « les cartes flottent ». Ce ressenti est-il reflété dans les accompagnements étudiés ici ?

3.1.2. Résultats et analyse

Pour répondre à cette question, nous avons besoin de pouvoir juger de l'efficacité des cartes des principes du vivant, c'est à dire de l'engagement des participants pendant leur utilisation. Pour cela, nous nous appuyons sur les critères suivants : l'homogénéité de la prise de parole au sein du groupe, l'absence de tensions, la satisfaction de la ou des personnes interviewées, et enfin ce à quoi l'atelier a abouti (exemple : plan d'actions).

Concentrons-nous en premier lieu sur les accompagnements pour lesquels les cartes n'ont pas permis un engagement suffisant des participants, et tentons de comprendre pourquoi.

L'accompagnement du Théâtre de la Monnaie donne une première illustration de ce manque d'engagement. En effet, selon le coordinateur environnemental du théâtre accompagnant alors Greenloop, « la compréhension [de l'outil] était hétérogène », il y avait « beaucoup de questions ». Et quelqu'un a quitté le groupe car il « ne voyait plus le sens ». Le directeur des ressources humaines (DRH), faisant partie de ces participants, s'accorde sur cette opinion, il se serait lui-même demandé « A quoi ça sert ? ». Il aurait été « difficile de garder l'attention des gens », et « même s'il [l'accompagnateur] faisait tout ce qui était possible pour donner la parole à tout le monde ». Une prise de parole homogène n'est donc pas suffisante à l'engagement d'un groupe.

Cette incompréhension de l'outil est directement reliée par le DRH à un manque de contextualisation : l'outil a été introduit « sans lien direct avec ce qui se faisait vraiment dans le théâtre », il était « trop loin de leur réalité quotidienne ». Il fallait selon cette personne « trouver quelque chose qui permettrait d'ancrer [la réflexion] dans les réalités quotidiennes », « les gens commencent à se poser des questions sur une réalité qu'ils connaissent le plus : leur réalité de travail ». Le besoin d'un ancrage à la réalité est très explicitement énoncé ici.

Mais cet élément ne serait pas le seul responsable des tensions émergentes au cours de l'atelier. D'après le coordinateur environnemental, il y a eu un problème de compréhension du but de l'outil, « vers où il peut mener ». Le fait que quelqu'un « ne voyait plus le sens » ou que le DRH se demande « A quoi ça sert ? » exprime aussi ce manque. Il semble donc que l'objectif de l'outil n'ait pas été clair pour tout le monde, c'est donc le besoin d'un objectif commun qui semble être exprimé ici.

Ainsi, dans la situation très spécifique que représente cet accompagnement, nous identifions le besoin d'un ancrage à la réalité et de définition d'un objectif commun comme attendu. Mais ceci ne garantit pas que ce besoin existe pour tous les accompagnements.

Des problématiques similaires ont été exprimées au sujet de l'accompagnement de la société de production Demande à la poussière. Le coach a témoigné de la difficulté de « faire travailler tout le monde ensemble » autour des cartes des principes du vivant. Il associe cela au fait que l'essentiel des participants « n'avaient pas d'objectif ». En effet, il s'agissait ici de l'accompagnement d'une personne indépendante, la productrice, et au cours de

l'accompagnement le coach a décidé d'utiliser les cartes en rassemblant l'ensemble des personnes desquelles dépend la production d'un film. Mais « tous les participants ne partageaient pas un objectif commun de l'accompagnement ». Nous relevons donc ici aussi le besoin des participants de partager un objectif commun, dans le contexte spécifique de l'accompagnement, pour qu'ils puissent réfléchir collectivement à la résolution de problèmes. Et le coach ou accompagnateur joue un rôle essentiel dans cette démarche car elle est rarement faite par les participants eux-mêmes.

Un participant de l'accompagnement de BNP Paribas Fortis Factor a aussi témoigné d'une hétérogénéité de l'engagement du groupe lors de l'atelier. Tout le monde n'était « pas au même niveau de motivation et de connaissance », « un s'est mis en retrait ». Selon cette personne, « l'ambition n'était pas alignée » et ce serait lié à une hétérogénéité des sensibilités au sujet de la durabilité. Ainsi, l'adoption d'une ambition commune est nécessaire. Mais elle peut être freinée par une hétérogénéité de sensibilités lorsque le besoin de changement implique une certaine sensibilité, comme c'est le cas pour tous les sujets touchant à la durabilité. Autrement dit, il semble qu'il ne soit pas possible de faire semblant, les individus n'ayant pas cette sensibilité ne s'engageront probablement pas dans la démarche de changement. Un premier rôle de l'accompagnateur est donc de s'assurer que tous les participants acquièrent cette sensibilité, ici aux sujets de durabilité et de résilience.

Mais, le besoin de formuler un objectif commun ne semble pas être nécessaire dans toutes les situations. Par exemple, lors de l'accompagnement du bureau d'architectes Archi 2000, le coach dit avoir utilisé les cartes dès le début de l'accompagnement pour affiner leur besoin et ne pas avoir eu besoin de travailler sur la vision commune. Car « ça a bien fonctionné », et cela serait dû au fait que les participants « se connaissent bien », « travaillent ensemble » et que le « terrain est propice au travail collectif ». Pourtant il s'agissait de huit personnes ayant des fonctions différentes (architectes, financière et commerciale). Mais ces personnes travaillent quotidiennement ensemble et au sein d'une structure que le coach qualifie de « plutôt horizontale ». Par ailleurs, l'accompagnateur n'a eu recours à aucun outil permettant aux participants de s'imprégner d'une représentation commune de la réalité, bien qu'il s'agissait de huit personnes.

L'utilisation des cartes chez Responsible Young Architects a aussi été très aisée. Selon le directeur de la société cela a été « naturel ». En effet, ils n'étaient que deux personnes à participer à l'atelier, qui au surplus partagent le « même genre de réflexe », ils « tirent les mêmes constats », « ce ne sont pas des choses qu'ils vivent chacun dans leur coin ». Encore une fois, ceci est corrélé à la structure de l'entreprise que le directeur qualifie de « très horizontale ».

Il semble donc que la structure des organisations, et les relations quotidiennes entre les individus au travail, jouent un rôle essentiel dans la cohérence de leurs motivations et leur cohésion dans les moments de réflexion. Cela affranchirait l'accompagnateur du besoin de travailler la représentation commune de la réalité et l'objectif commun. Il ne faut tout de même pas perdre d'esprit que les participants à l'atelier de *brainstorming* n'incluent pas l'ensemble des employés de la société. Ainsi, même si aucune résistance ne freine ce groupe restreint, elles peuvent émerger lors de l'engagement de l'ensemble des équipes dans le changement.

3.1.3. Interprétation

Finalement, le besoin d'ancrage à la réalité et de définition d'une ambition commune ont été explicités dans des contextes différents : des secteurs différents (culture et banque) et pour des demandes différentes (précises et moins précises). Mais un point commun entre les trois accompagnements exprimant ces besoins est le nombre élevé de participants (autour de dix) et qui exerçaient tous des métiers différents. Ceci confirme l'importance de ces éléments pour générer une « tension créatrice », un travail collectif, et rassembler une diversité d'individus autour d'une réflexion commune.

Mais s'assurer de ces deux points ne semble pas être une nécessité systématique de l'accompagnateur. Ainsi des sociétés au management horizontal et au sein desquelles les employés communiquent régulièrement semblent favoriser le partage d'une vision commune. Mais ce ne sont que des hypothèses qui demandent à être vérifiées à plus grande ampleur.

Dit succinctement, le besoin de générer une « tension créatrice » dépend des contextes d'accompagnement et doit donc toujours bénéficier d'une attention particulière. A quel(s) outil(s) faire appel pour travailler la cohésion des participants autour d'une ambition commune tout en maintenant un ancrage à la réalité de l'organisation ?

3.2. LE BUSINESS MODEL CANVAS : LIMITE A CERTAINS CONTEXTES ET BESOINS

3.2.1. Présentation du Business Model Canvas

A leur création, les cartes ont été pensées pour être utilisées avec le BMC. Elles permettaient de compléter les neuf blocs en apportant des idées supplémentaires de durabilité et résilience. Pour faciliter le lien entre les deux outils, chaque carte contient un ou plusieurs symboles représentant les catégories du BMC auxquelles elle est reliée.

Qu'est-ce que le BMC ? Le BMC a été créé après neuf années de recherche et pratique, et publié en 2010 par Alexander Osterwalder et Yves Pigneur dans le livre Business Model Generation. Selon eux, un business model explique comment une organisation « crée, délivre et capture de la valeur ». Après une recherche bibliographique et une théorisation de ses expériences, ils ont abouti à la définition de neuf blocs sur lesquels un business model serait construit (Osterwalder, Pigneur, Clark, & Smith, 2010) :

1. Les propositions de valeur, offertes sur le marché
2. Les segments de clients, auxquels ces propositions de valeur sont adressées
3. Les canaux de distribution et de communication, par lesquels les propositions de valeur sont délivrées
4. Les relations entretenues avec les clients
5. Les ressources clés
6. Les activités clés, nécessaires à l'implémentation du business model
7. Les partenaires clés, participant à cette implémentation
8. Les sources de revenus, générées par le business model
9. La structure des coûts, résultant du business model

Le BMC est présenté en Annexe III. Ces neuf blocs couvrent quatre domaines d'une organisation que les auteurs décrivent comme « principaux » : les clients, l'offre, l'infrastructure et la viabilité financière. Cet outil a été créé dans l'objectif d'aider toute entreprise à décrire son business model, à créer de nouvelles stratégies (Osterwalder et al., 2010).

3.2.2. Résultats et analyse

G. Dartevelle a utilisé à plusieurs reprises le BMC couplé aux cartes. En effet, cet outil a l'avantage d'être maîtrisé par beaucoup d'accompagnateurs et d'être connu dans le milieu de l'entreprise. Il est devenu un langage commun. Il s'agissait donc d'un bon moyen pour ancrer un outil qui lui n'est pas connu. Mais il s'est rendu compte à travers ses expériences d'accompagnement qu'il n'était « pas suffisant ». Selon lui, cet outil « n'est pas engageant, il reste en surface ». Il n'exploite aucun aspect humain interne à une organisation, tel que les dynamiques de relations humaines ou le stress.

Ces limites ne peuvent pas être développées suffisamment ici, car parmi l'échantillon d'accompagnements analysés, aucun n'a utilisé le BMC puisque Greenloop ne l'utilise plus que très rarement lors de ces accompagnements. Néanmoins, les opinions de deux accompagnateurs professionnels ont pu être recueillies et seront donc analysées.

Un coach chez Ecores, accompagnant les organisations en quête de durabilité et formé à la méthode des cartes des principes du vivant, a expliqué ne pas utiliser le BMC car celui-ci demande une « gymnastique intellectuelle » qui n'est « pas facile pour tout le monde ». Cet outil ne serait donc pas adapté à tous les contextes organisationnels. Il mentionne par ailleurs que l'intérêt de l'outil « dépend des questionnements », soit des besoins de l'accompagnement. Enfin, il reproche le manque de liens explicites entre les neuf blocs.

Au contraire, selon un coach de Job Yourself, une coopérative d'activités supportant les entrepreneurs dans la création de leur projet d'entreprise, le BMC est très intéressant. Il est utilisé chez Job Yourself tout au long du cursus de développement des projets, à travers neuf séances de coaching au cours desquelles chaque bloc du BMC est approfondi dans le détail avec l'entrepreneur. Selon le coach, cet outil « aide à structurer leur idée de départ », il est « concret » et permet d'approfondir certaines dimensions d'une entreprise qui peuvent être sous estimées telles que les canaux de distribution. Le coach apprécie son « agilité », les acteurs peuvent le compléter au fur et à mesure, le modifier, le reconstruire. Enfin, il permettrait d'ajouter un niveau de « créativité » aux cartes.

3.2.3. Interprétation

A partir de ces deux opinions, ainsi que celle de G. Dartevelle, nous pouvons émettre les hypothèses suivantes : le BMC présente des avantages évidents, il est concret, il permet de développer dans le détail des stratégies, il encourage l'agilité et il est maîtrisé par un certain nombre d'accompagnateurs et d'individus. Mais cette maîtrise et facilité d'utilisation n'est pas générale. Les notions de « proposition de valeur » ou encore « segments de clients » sont des notions familières à des personnes ayant suivi une formation en management, ou au sein d'incubateurs d'entreprises ayant recours à ce genre d'outils classiques. Elles le sont en revanche moins pour des milieux culturels par exemple. Le BMC peut donc engendrer une hétérogénéité de compréhension parmi les participants d'un accompagnement.

Il semble par ailleurs être essentiellement adapté à la création d'une organisation ou d'un projet où l'ensemble de la stratégie a besoin d'être définie ou précisée. Il fait par contre moins sens pour des entrepreneurs dont l'activité fonctionne depuis plusieurs années et qui ont acquis une maîtrise de ces neuf blocs par l'expérience. Le BMC apporte alors peu d'éléments nouveaux qui permettraient d'enrichir un business model déjà en marche. Enfin, cet outil n'est pas approprié pour répondre à l'ensemble des problématiques rencontrées lors des accompagnements, comme par exemple la définition du système de gouvernance.

Si le BMC n'est pas suffisant pour répondre à la majorité des besoins des organisations accompagnées, comment compléter les cartes des principes du vivant qui à elles seules ne permettent pas non plus systématiquement d'engager les participants dans l'initiative de changement ?

G. Dartevelle s'est donc adapté à ce manque en expérimentant un nouveau type d'outil ou approche, la représentation de processus, avant le recours aux cartes des principes du vivant. Nous nous concentrerons donc ici sur cette approche et tenterons de comprendre si elle répond au besoin des accompagnements de construire une ambition commune tout en maintenant un ancrage à la réalité des participants, et ce dans quelles mesures et dans quels contextes.

3.3. LA REPRÉSENTATION DE PROCESSUS : EFFICACE MAIS COMPLEXE

3.3.1. Présentation de la représentation de processus

Qu'entendons-nous par « représentation de processus » ? Ce concept auquel nous nous intéressons ici a émergé de l'expérience de terrain de G. Dartevelle.

Il s'agit de la visualisation d'un processus opérationnel quelconque propre à l'organisation. Il peut être question du processus de production, c'est à dire des différentes étapes mises en route pour délivrer un produit, ou plus spécifiquement du processus de vente par exemple. Il concerne systématiquement la situation actuelle de l'organisation, par laquelle les employés sont concernés, et non pas un événement passé n'étant plus d'actualité, ou un événement futur n'ayant pas débuté. Ce n'est donc pas une représentation formelle du processus qui devrait avoir lieu ou que l'on espère atteindre, mais une représentation de qui se passe réellement. Ainsi, cette représentation peut se concentrer sur les flux de matériaux ou sur les interactions entre les employés par exemple, en fonction du besoin de l'organisation.

Pourquoi une « représentation » ? Ce n'est pas un outil matériel, tel que les cartes des principes du vivant. Il s'agit d'un schéma dont, contrairement au BMC, aucune matrice n'existe car il est dessiné sur le moment. Représentant une réalité de l'organisation accompagnée, il ne peut être dessiné fidèlement que par les personnes de l'organisation, encourageant ainsi la co-création. Il s'agit d'une représentation de leur réalité, et non pas de la réalité, cette représentation est agile et peut être modifiée constamment.

L'idée de G. Dartevelle derrière cet outil était de « poser une situation à plat », de « s'assurer que tout le monde a la même vision du système » sur lequel l'accompagnement se concentre (défini à l'étape 3 de l'accompagnement détaillée plus haut). Et, de manière totalement dépendante, de décider d'une « intention commune ». Vérifions si cet outil remplit ces attentes et apporte une richesse supplémentaire aux cartes des principes du vivant, et précisons plus précisément dans quels contextes.

3.3.2. Résultats et analyse

Débutons par l'analyse de l'accompagnement du traiteur Artfood. Elle se base sur une observation uniquement, avec prise de notes de certaines paroles. Ici l'étape 4 de réflexion et genèse d'idées a été découpée en deux ateliers : un premier atelier voué à dessiner le parcours d'une commande, de la demande du client à l'événement en lui-même, suivi par l'utilisation des cartes lors d'un second atelier. La discussion autour des principes du vivant lors du second atelier a été constructive, elle a abouti à un certain nombre d'idées concrètes

répondant au besoin de l'entreprise, telles que la prévision d'un jour par an où les rôles des employés sont échangés pour accroître leur compréhension et empathie. De plus, à la fin du *brainstorming*, six personnes sur sept ont communiqué leur satisfaction de l'atelier : « super » ou « je me sens écouté, ça fait du bien ».

Quels éléments peuvent expliquer la réussite de cet atelier ? La dernière remarque d'un des participants montre une attention particulière aux opinions et envies de chaque participant lors du second atelier. En effet, l'accompagnateur G. Dartevelle a demandé à chaque personne d'exprimer son opinion, sa motivation au sujet de la volonté de changement des dirigeants. Et ce dans le but de construire une ambition commune se nourrissant de ces ambitions individuelles. Cet objectif a par ailleurs été transmis au groupe et compris par les employés : « Avant de définir une ambition commune, il faut d'abord définir sa propre ambition individuelle, ses propres motivations : pourquoi on travaille chez Artfood ». Parmi ces ambitions individuelles nous pouvons donner les exemples suivants : « Faire de plus en plus de beaux événements, et moins de petits trucs » ou encore « Ce que j'aime dans cette entreprise c'est [...] l'aspect humain, c'est ce qui me motive chaque jour ». Ce travail de clarification de l'ambition commune a participé à la satisfaction des participants et a généré une motivation pour la suite du changement : « [je suis] confiant, de faire évoluer les choses de manière fluide et naturelle ».

Lors du premier atelier, un exercice de clarification de la réalité de l'entreprise a été mené, à travers le dessin du parcours d'une commande au sein d'Artfood (Figure VIII). Chaque personne a pris tour à tour la parole pour expliciter ses activités et compléter le schéma. Tracer les interactions entre les départements n'est pas toujours évident : « c'est marrant, on sait tous ce qu'on doit faire mais on a du mal à le mettre sur papier ». Mais cela permet à chacun d'avoir conscience de ce que font les autres et favorise l'entraide : « on peut s'entraider ». A la suite de cet atelier consacré à la représentation d'un processus, les retours ont été positifs : « l'objectif était de prendre de la hauteur sur ce qui se passe au quotidien. Et d'après les feedbacks cet objectif est atteint ». Et ce travail s'est en effet reflété lors de l'utilisation des cartes, bien que celle-ci ait eu lieu une semaine plus tard. Il a permis de concrétiser l'ambition : « Notre ambition était de faciliter ce process, le parcours d'une commande ».

Une autre remarque peut être faite : une évolution de la participation a été remarquée au cours du second atelier. Au début de l'atelier, certaines personnes étaient, en apparence,

fatiguées et peu enthousiastes, mais au fur et à mesure de la réalisation du processus, elles participaient avec plus de vitalité.

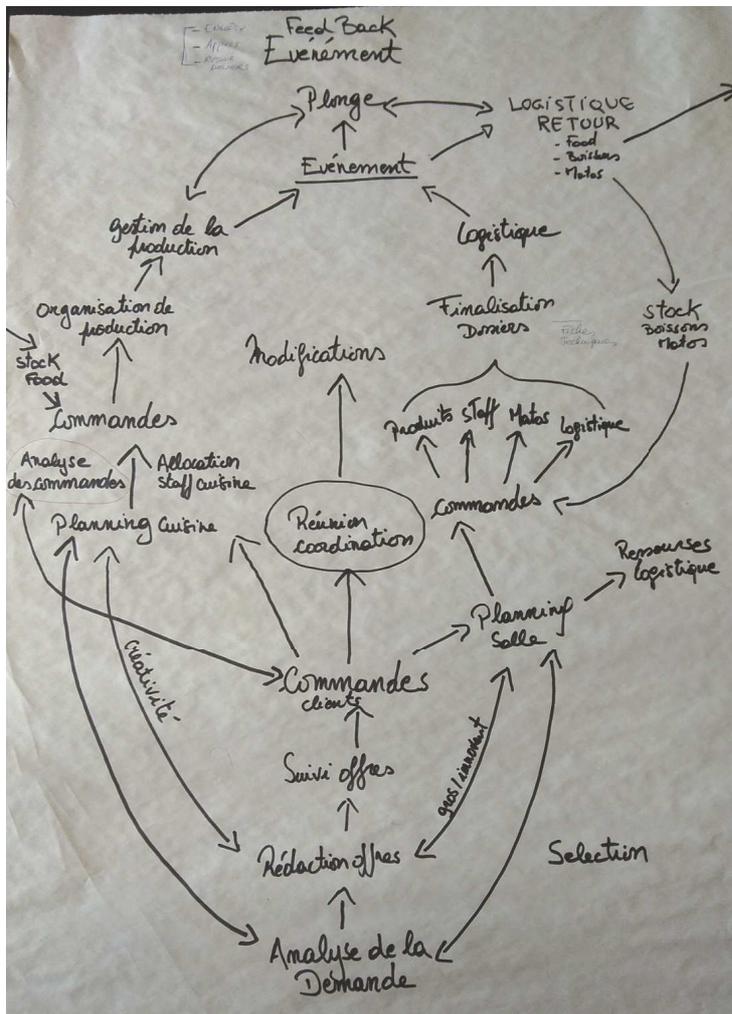


Figure VIII. Représentation de processus chez Artfood : le parcours d'une commande, de la demande du client à l'événement. Obtenu avec l'accord des dirigeants.

Finalement, à travers cet exemple concret, nous constatons les intérêts de concevoir une ambition commune, à partir des ambitions de chacun, tout en conservant un ancrage à la réalité. Et la représentation de processus semble avoir joué ce rôle recherché d'ancrage à la réalité.

Ceci semble être renforcé par l'expérience de BNP Paribas Fortis Leasing Solutions. Les participants ont alors été amenés, pendant leur utilisation des cartes, à représenter le processus de vente, de l'origine d'une opportunité d'affaire jusqu'à sa conclusion. Avant l'intervention de l'accompagnateur, la discussion ne semblait pas aboutir à des idées constructives. Une des personnes interviewées parle de « moment de flottement », l'autre relate qu'ils « pédalaient dans la choucroute ». G. Dartevelle mentionne de son côté la présence du supérieur hiérarchique comme ayant probablement freiné la prise de parole. Cette situation aurait basculé pendant la représentation du processus. Selon un des deux

animateurs interrogés, cela aurait « relancé la dynamique ». Selon l'autre animateur, la démarche « a bousculé un peu tout le monde », « a sorti les gens de leur zone de confort ». Il mentionne alors l'importance de la présence d'un coach (ici G. Dartevelle) pour intervenir lorsque c'est nécessaire. Cette idée de zone de confort rappelle les travaux de P. Senge, qui explique que la zone de confort n'est pas propice au changement (Senge, 1999). En sortir augmente l'ouverture d'un individu qui envisage alors le changement comme une opportunité.

Par ailleurs, discuter autour de la construction du processus « c'est parler de ce que l'on sait », c'est « moins abstrait ». L'idée de réalité quotidienne se retrouve ici, chacun est amené à intervenir lors de la construction du processus pour préciser où et en quelle mesure il intervient dans ce processus. Il se base alors sur son activité quotidienne, et sur la façon dont il interagit avec les autres.

La représentation du processus de vente semble avoir été essentielle dans cette réflexion, qui a ensuite pu aboutir à un plan d'action. Cette expérience montre de nouveau l'efficacité de la représentation de processus pour ancrer la réflexion dans la réalité quotidienne de chaque participant.

L'accompagnement de BNP Paribas Fortis Factor a suivi la même chronologie que celui de BNP Paribas Fortis Leasing Solutions, ils ont été menés en parallèle par G. Dartevelle. Les cartes ont été introduites, les participants se sont réunis pour réfléchir autour des cartes puis G. Dartevelle est intervenu et leur a demandé de dessiner le processus de vente d'un produit de *factoring*. Comme présenté plus haut, la première discussion n'aboutissait pas non plus à quelque chose de constructif : « on tourne en rond », « le *brainstorming* part dans tous les sens ». Mais selon un animateur, la représentation « a relancé le débat », elle « vient nourrir la réflexion » et « donne un autre point de vue ».

Néanmoins, il semble que ça n'ait pas été suffisant pour engager l'ensemble des participants, car l'un d'eux a remarqué une « perte de croyances » à la fin de l'atelier chez certains : « on n'a pas les sous, on ne peut pas le faire ». Ce comportement que l'on peut qualifier de résistance au changement semble révéler que tout le monde n'a pas été convaincu par la démarche. Cela peut être relié à un ralliement incomplet des ambitions individuelles au sein d'une ambition commune, l'objectif n'a pas été construit en tenant compte des motivations de chacun. Cela peut aussi être relié un ancrage insuffisant à la

réalité de l'organisation, le processus de vente dessiné aurait été incomplet. Mes observations sont corrélées à cette hypothèse. Parmi les six personnes présentes, seulement trois faisaient parties de la succursale BNP Paribas Fortis Factor, et une seule était impliquée dans le processus de vente. Tous les participants n'ont donc pas pu participer également dans la réflexion du processus de vente.

De plus, l'employé de BNP Paribas Fortis Factor interrogé mentionne un « mismatch » entre la demande d'origine et le périmètre de la représentation. La demande se concentrait sur la relation-client et l'adaptation de l'offre, tandis que la représentation était plus large, elle détaillait tout le processus de génération d'une offre. Cela a amené le groupe à analyser l'impact environnemental de BNP Paribas Fortis Factor lors de la signature d'un contrat par exemple, alors que ce n'était pas l'objet de l'accompagnement.

Cet exemple d'accompagnement est riche en apprentissages. Il souligne l'importance de l'accompagnateur pour garantir l'efficacité de la représentation de processus. Celui-ci doit être attentif à ce que chacun exprime sa vision de la situation, à ce que le schéma représente la réalité quotidienne de tous les participants et pas seulement de quelques uns d'entre eux (ce qui est aussi relié au choix des participants), et enfin à ce que le périmètre de cette représentation soit clairement communiqué et en accord avec les besoins de l'organisation.

L'expérience du Théâtre de la Monnaie enrichit encore cette analyse. En effet, le processus de production d'un opéra a été dessiné mais seulement par deux personnes : G. Darteville en tant qu'accompagnateur et le coordinateur environnemental en tant qu'animateur lors de l'accompagnement. Ainsi les employés participant à l'atelier de *brainstorming* avec les cartes des principes du vivant ne sont pas ou très peu intervenus dans ce processus de création. Ceci est cohérent avec l'interview du DRH du théâtre qui ne mentionne à aucun moment ce schéma et insiste sur le fait que la réflexion était « trop loin de leur réalité quotidienne » et « qu'il fallait trouver quelque chose qui permettrait d'ancrer [la réflexion] dans les réalités quotidiennes ». Ainsi, confirmant le constat fait pour BNP Paribas Fortis Factor, une représentation de processus n'est pas utile si elle n'est pas co-créée par les participants de l'atelier eux-mêmes.

Mais elle n'est pas non plus utile pour l'accompagnement si elle n'est pas liée à un objectif commun créé et saisi par le groupe. C'était le cas de l'accompagnement de la

productrice indépendante de Demande à la Poussière. Les cartes ont ici été couplées à la représentation du système de tournage avec lequel la productrice interagit. Ce schéma a été dessiné par tous les participants, chacun expliquant son activité et avec qui il interagit. Seulement, l'accompagnateur n'est pas parvenu à « faire travailler tout le monde ensemble » et ce certainement car "tous les participants ne partageaient pas un objectif commun de l'accompagnement".

Enfin, la représentation de processus ne paraît pas permettre la traduction de tous les phénomènes sociaux au sein de l'organisation. Ceci s'est manifesté chez Artfood. Un des participants a fait remarqué qu'une personne jouant un rôle essentiel n'était pas présente sur le schéma, alors que la personne est « partout », « au centre de tout ». En effet, il s'agit d'un rôle de contrôle, qui ne peut pas être formellement contenu dans une fonction ou un poste, et ne peut pas non être facilement rattaché au parcours d'une commande client, bien qu'il en soit essentiel.

3.3.3. Interprétation

Ainsi, la représentation de processus semble être un outil efficace d'ancrage à la réalité, il permet d'approfondir dans le détail les activités réalisées par chacun au sein d'une organisation et est donc un vecteur de communication des enjeux et difficultés que chaque collègue rencontre à travers ses activités. Il est transversal et permet de prendre conscience des flux de matière mais aussi des interactions humaines entre les unités de l'organisation.

Il est de plus adaptable au besoin de l'accompagnement. Des problématiques de viabilité financière, de relations humaines ou d'approvisionnement matière peuvent ainsi être explicitées, selon qu'elles représentent des flux monétaires, des interactions humaines ou des flux physiques.

Mais cet outil demande à être correctement introduit et régulé par l'accompagnateur pour pouvoir apporter cette valeur ajoutée. Le périmètre de la représentation doit être cohérent avec l'objectif de l'accompagnement, le besoin de l'organisation. Et cette représentation doit être faite par les participants eux-mêmes, et l'ensemble des participants.

Cet outil reste insuffisant. Il ne permet pas de traduire tous les phénomènes humains au sein de l'organisation, et demande certainement à être complété d'autres outils de représentation tels que des représentations systémiques.

CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS

Les résultats obtenus lors de cette étude confirme l'hypothèse exprimée initialement. L'effectivité d'un accompagnement dépend, entre autres, de la création et clarification d'un objectif commun. En effet, un changement organisationnel complexe tel qu'une transformation vers la résilience concerne l'ensemble des individus participant au développement de l'organisation. C'est une démarche collective qui requiert l'engagement d'une majorité. La création d'un objectif commun permet d'engager chaque individu dans la démarche de changement. L'accompagnement expose ici tout son intérêt car il permet à l'organisation de ne pas sous-estimer ce besoin et de bénéficier d'outils et d'expertises pour y répondre.

Les résultats semblent indiquer également que la définition de cet objectif commun ne suffit pas pour garantir l'engagement des individus pendant un accompagnement. En effet, il s'agit d'une démarche collective qui requiert une base commune solide, la réalité quotidienne de l'organisation.

Ces deux besoins semblent particulièrement présents lorsqu'il s'agit de rassembler un nombre significatif d'individus (plus de dix), exerçant des activités différentes, n'interagissant pas quotidiennement dans le cadre du travail, et au sein d'une structure organisationnelle à gouvernance verticale. Ils s'expriment en revanche peu lors de l'accompagnement de structures organisationnelles horizontales, et où la communication entre salariés est favorisée. L'accompagnateur détient un rôle essentiel dans le respect de ces besoins, et notamment dans le choix de ces outils.

Nous avons pu, dans ce travail, nous concentrer sur deux outils différents : le Business Model Canvas et la représentation de processus. Les données collectées ont montré que le Business Model Canvas est un outil efficace pour à la fois définir un objectif commun et maintenir un ancrage à la réalité, mais dans des contextes très spécifiques que sont : les startups ou projets en phase de création. Et ce, à condition qu'il s'agisse d'un secteur familier aux termes managériaux. Son spectre d'utilisation est donc réduit et coïncide rarement avec des demandes d'accompagnement vers la résilience.

En revanche, l'outil de représentation de processus s'adapte aisément à des contextes et demandes différentes. Il répond précisément au besoin de représentation d'une réalité

organisationnelle. Mais cet outil demande à être correctement utilisé pour montrer son intérêt. Il doit être créé lors de l'accompagnement et par les salariés eux-mêmes, et le périmètre de cette représentation doit être clairement établi en fonction de la demande.

Ainsi, cette étude pourra servir de source d'inspiration aux accompagnateurs et entrepreneurs intéressés par le concept de résilience. Néanmoins, elle reste limitée et ne peut être envisagée comme source solide d'informations. Elle se base sur un nombre restreint de cas d'accompagnements, et corrélés à l'environnement et aux méthodes particuliers de la société Greenloop. Notamment, la méthode des cartes des principes du vivant qui, certes répond à un besoin de résilience, mais est peu répandue. Par ailleurs, une multitude d'autres outils peuvent être envisagés pour répondre à la nécessité de générer une « tension créatrice » lors d'un accompagnement (Senge, 2006), tels que l'approche systémique ou la théorie U d'Otto Scharmer.

BIBLIOGRAPHIE

- Aggeri, F., & Cartel, M. (2017). Le changement climatique et les entreprises : enjeux, espaces d'action, régulations internationales. *Entreprises et Histoire*, 86(1), 6.
- Agma Conseil. (2019). Qu'est-ce que le coaching d'organisation ? Retrieved May 14, 2019, from <https://www.agma.fr/coaching-organisation/>
- Angela Bolis. (2015). Les entreprises dans la COP21 : une présence ambivalente. Retrieved June 12, 2019, from https://www.lemonde.fr/cop21/article/2015/12/09/les-entreprises-dans-la-cop21-une-presence-ambivalente_4827870_4527432.html
- Baumeister, D. (2013). *Biomimicry Resource Handbook*. Biomimicry 3.8.
- Benyus, J. M. (2002). *Biomimicry : innovation inspired by nature*. Perennial.
- Bernoux, P. (2002). Le changement dans les organisations. *Relations Industrielles*, 57(1), 77. <https://doi.org/10.7202/006711ar>
- Bernoux, P. (2004). *Sociologie du changement dans les entreprises et les organisations* (Éditions du Seuil, Ed.).
- Bouckenooghe, D. (2010). Positioning change recipients' attitudes toward change in the organizational change literature. *Journal of Applied Behavioral Science*, 46(4), 500–531. <https://doi.org/10.1177/0021886310367944>
- Bourmistrov, A., & Kaarbøe, K. (2013). From comfort to stretch zones: A field study of two multinational companies applying “beyond budgeting” ideas. *Management Accounting Research*, 24(3), 196–211.
- Business for Social Responsibility. (2018). *Redefining sustainable business : management for a rapidly changing world*. Retrieved from <https://www.bsr.org/en/our-insights/report-view/redefining-sustainable-business-management-for-a-rapidly-changing-world>
- Chiquet, B. M. (2014). La bande dessinée sur l'holacracy. Retrieved May 14, 2019, from <https://labdsurlholacracy.com/bande-dessinee-holacracy#page-1>
- Convention-Cadre des Nations Unies sur les Changements Climatiques. (2015). Accord de Paris. *21ème Conférence Des Parties*, 1–18. <https://doi.org/10.1016/j.cub.2017.03.006>
- Crifo, P., & Laurent, É. (2013). Enjeux environnementaux et question sociale. Pourquoi et comment lier justice sociale et écologie ? *Références Économiques Du CEDD*, (23).
- Cusumano, M. A. (2010). *Staying power : six enduring principles for managing strategy and innovation in an uncertain world (lessons from Microsoft, Apple, Intel, Google, Toyota and more)*. Retrieved from https://books.google.fr/books?hl=fr&lr=&id=LZ4SDAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR13&dq=appl+strategy&ots=qyFq9sMbpu&sig=gj-59OXY_gSjrstMVnso_TKNXtQ#v=onepage&q&f=false
- Daly, H. E. (1990). *Steady-state economics* (2nd ed.). New Essays.
- Daly, H. E., & Townsend, K. N. (1993). *Valuing the earth : economics, ecology, ethics*. MIT Press.
- Dewar, C., & Keller, S. (2009). The irrational side of change management. *McKinsey Quarterly*. Retrieved from <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/the-irrational-side-of-change-management>
- Fortune. (2009). Fortune 500 2009. Retrieved May 14, 2019, from Fortune website: <http://fortune.com/fortune500/2009/>
- Frow, N., Marginson, D., & Ogden, S. (2010). “Continuous” budgeting: Reconciling budget

- flexibility with budgetary control. *Accounting, Organizations and Society*, 35(4), 444–461.
<https://doi.org/10.1016/j.aos.2009.10.003>
- Giraud, L., Autissier, D., Johnson, K. J., & Moutot, J.-M. (2014). Attitudes et comportements des salariés envers le changement : une étude longitudinale de la mise en place d'un changement organisationnel. *Question(s) de Management*, 3(2), 37.
<https://doi.org/10.3917/qdm.132.0037>
- Global Carbon Budget 2018. (2018). Figures from the Global Carbon Budget 2018. Retrieved May 14, 2019, from Robbie Andrew website: <http://folk.uio.no/roberan/GCB2018.shtml>
- Gobert, J., Rudolf, F., Kudriavtsev, A., & Averbek, P. (2017). L'adaptation des entreprises au changement climatique. Questionnements théoriques et opérationnels. *Revue d'Allemagne et Des Pays de Langue Allemande*, 49(2), 491–504.
- Hamel, G., & Välikangas, L. (2003). The Quest for Resilience. *Harvard Business Review*.
- Intergovernmental Panel on Climate Change. (2014). Climate Change 2014 - Impacts, Adaptation, and Vulnerability - Summary for policymakers. *Contributions of the Working Group II to the Fifth Assessment Report of the IPCC*, 1–32.
<https://doi.org/10.1016/j.renene.2009.11.012>
- Jaujard, F. (2007). *De la conduite du changement organisationnel à la co-construction de rôle par la régulation des transitions d'acteurs : les opérateurs de fabrication de haute technologie face à leur nouvelle situation de travail*. Université de la Méditerranée - Aix-Marseille II.
- Kotter, J. P., & Schlesinger, L. A. (2008). Choosing Strategies for Change. *Harvard Business Review*.
- Lalonde, J.-F. (2013). La participation observante en sciences de la gestion: plaidoyer pour une utilisation accrue. *Recherches Qualitatives*, 32(2), 13–32.
- Laloux, F. (2014). *Reinventing organizations : a guide to creating organizations inspired by the next stage of human consciousness*. Nelson Parker.
- Landrieux-Kartochian, S. (2018). *Théorie des organisations* (4th ed.). Gualino.
- Liger, P., & Rohou, G. (2016). *L'empowerment : donner aux salariés le pouvoir d'initiative*. Dunod.
- Livian, Y. F. (2005). *Organisation : théories et pratiques* (3rd ed.). Dunod.
- Lorsch, J. W. (1986). Managing Culture: The Invisible Barrier to Strategic Change. *California Management Review*, 28(2), 95–109.
- Mabey, C., & Mayon-White, W. M. (1993). *Managing change*. Open University - Paul Chapman Pub.
- Meadows, D. H. (2008). *Thinking in Systems - A Primer*. Chelsea Green Publishing.
- Meadows, D. H. (2013). *Dana (Donella) Meadows Lecture: Sustainable Systems (Part 1 of 4)*. Retrieved from <https://www.youtube.com/watch?v=HMmChiLZZHg&feature=youtu.be>
- Mélèse, J. (1990). *Approches Systémiques Des Organisations - Vers L'entreprise À Complexité Humaine* (Les Éditions d'Organisation, Ed.).
- Mossay, E., & Kemmeter, de M. (2017). *Shifting Economy*. Wise Holding - Otherways scrl.
- Mui, C. (2012). How Kodak Failed. Retrieved May 14, 2019, from Forbes website: <https://www.forbes.com/sites/chunkamui/2012/01/18/how-kodak-failed/#7c9c24dd6f27>
- Neumann, J. E., Kellner, K., & Dawson-Shepherd, A. (1997). *Developing Organisational Consultancy*. Routledge.

- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Clark, T., & Smith, A. (2010). *Business model generation : a handbook for visionaries, game changers, and challengers*.
- Palethorpe, R., & Wilson, J. P. (2011). Learning in the panic zone : strategies for managing learner anxiety. *Journal of European Industrial Training*, 35(5), 420–438.
- Parisod, V. (2018). Design thinking - Le modèle du "Double Diamond." Retrieved June 2, 2019, from 8bitstudio website: <https://www.8bitstudio.ch/2018/03/design-thinking-modele-double-diamond/>
- Passet, R. (1983). *L'Économie et le vivant* (Payot, Ed.).
- Peterson, T. C., Connolley, W. M., & Fleck, J. (2008). The myth of the 1970s global cooling scientific consensus. *Bulletin of the American Meteorological Society*, 89(9), 1325–1338.
- Rafferty, A. E., Jimmieson, N. L., & Armenakis, A. A. (2013). Change Readiness: A Multilevel Review. *Journal of Management*, 39(1), 110–135.
- Reilly, A. H. (2008). The Role of Human Resource Development Competencies in Facilitating Effective Crisis Communication. *Advances in Developing Human Resources*, 10(3), 331–351.
- Reverdy, T. (2005). Management environnemental et dynamique d'apprentissage. *Revue Française de Gestion*, 31(158), 187–206.
- Sayhi, S.-F. (2012). Traduire dans le domaine de l'économie écologique : les difficultés terminologiques. *Traduire*, (227), 35–46.
- Senge, P. M. (1999). *The dance of change : the challenges of sustaining momentum in learning organizations*. Currency/Doubleday.
- Senge, P. M. (2006). *The fifth discipline : the art and practice of the learning organization*. Doubleday/Currency.
- Simon, M. (2015). COP 21: pourquoi ils veulent limiter à +2°C le réchauffement climatique. Retrieved May 14, 2019, from L'express website: https://www.lexpress.fr/actualite/societe/environnement/cop-21-pourquoi-veut-on-limiter-a-2-c-le-rechauffement-climatique_1740129.html
- Todeva, E. (2007). Multi-Divisional Form. *MRPA Paper*.
- Tully, S. (2009). Why the Fortune 500's earnings collapsed. Retrieved May 14, 2019, from Fortune website: http://archive.fortune.com/2009/04/16/news/companies/tully_profitbubble.fortune/index.htm
- Valikangas, L. (2010). *The resilient organization : how adaptive cultures thrive even when strategy fails*. Retrieved from <https://www.amazon.fr/Resilient-Organization-Adaptive-Cultures-Strategy/dp/0071663665>
- Van Campenhoudt, L., Marquet, J., & Quivy, R. (2017). *Manuel de recherche en sciences sociales* (5th ed.). Dunod.
- Workopolis. (2018). Comment stimuler l'engagement des employés, et votre résultat net, en quelques étapes faciles. Retrieved May 30, 2019, from <https://hiring.workopolis.com/fr/article/comment-stimuler-lengagement-des-employes-et-votre-resultat-net-en-quelques-etapes-faciles/>