

Louvain School of Management

Modèles d'affaire résilients et systémiques

Les facteurs clés de succès

Auteurs : Alice Zeegers-Jourdain et Charline Vanheuverzwijn
Promoteur : Guibert del Marmol
Année académique 2018-2019

Nous remercions très sincèrement notre promoteur, monsieur Guibert del Marmol qui nous a soutenues tout au long de ce travail. Toujours à l'écoute, il a été d'un excellent conseil et nous a permis d'avoir accès à des sources précieuses.

Nous remercions également Gaëtan Dartevelle, un des fondateurs de Greenloop, et sa collègue, Albertine Serfaty, ainsi qu'Antoine Wouters de la société Nexum pour les informations de premier choix qu'ils nous fournies.

Notre gratitude s'adresse aussi aux personnes avec lesquelles nous sommes entretenues pour réaliser notre analyse qualitative.

Enfin, c'est envers nos proches, familles et amis, que nous tenons à adresser notre reconnaissance pour le soutien qu'ils nous ont apporté lors de la réalisation de ce mémoire, qu'ils aient lu notre mémoire pour le corriger ou le commenter, ou qu'ils aient été une source d'inspiration non seulement et de réconfort.

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION.....	1
PARTIE I : LA MISE EN CONTEXTE MACROÉCONOMIQUE ET L'EXPLORATION THÉORIQUE	3
NOTRE SOCIÉTÉ ET NOTRE MODÈLE ÉCONOMIQUE SONT EN CRISE	3
1. <i>Des crises sociales</i>	3
2. <i>Des crises environnementales.....</i>	5
UN CHANGEMENT DE PARADIGME	7
1. <i>Les cinq stades d'évolution des formes d'organisation.....</i>	8
2. <i>Le rôle des entreprises face aux crises.....</i>	11
LES MODÈLES THÉORIQUES	12
1. <i>L'économie régénératrice.....</i>	12
2. <i>Le biomimétisme</i>	13
3. <i>La résilience.....</i>	15
4. <i>La théorie intégrale, une pensée systémique</i>	17
5. <i>Modèles résilients et systémiques existants.....</i>	19
5.1. L'organisation apprenante.....	19
5.2. La méthode agile	23
5.3. L'holocratie	27
PARTIE II : PROPOSITION D'UN MODÈLE D'ENTREPRISE RÉSILIENT ET SYSTÉMIQUE SUR LA BASE DE LA THÉORIE EXPLORÉE.....	32
L'ÉCOSYSTÈME DE L'ENTREPRISE RÉSILIENTE ET SYSTÉMIQUE.....	32
1. <i>Les éléments clés de l'organisme.....</i>	34
1.1. L'individu.....	34
1.2. Les rôles de l'organisme	37
1.3. Les cellules et les organes	39
1.4. Les synapses.....	41
1.5. La colonne	44
1.6. Les articulations	47
1.7. L'interface	50
1.8. La membrane	51
2. <i>Récapitulatif de l'écosystème de l'entreprise résiliente et systémique.....</i>	59
PARTIE III : RECHERCHE	65
ÉTUDE DE L'ACCOMPAGNEMENT D'ENTREPRISE EN TRANSITION.....	65
1. <i>Greenloop.....</i>	65
1.1. Description de l'entreprise et sa méthode	65
1.2. Le Resilience Design Toolkit.....	66
1.3. La méthodologie de Greenloop	68
1.4. Les points forts du Resilience Design Toolkit	70
2. <i>La gestion du changement.....</i>	70
2.1. La résistance au changement.....	71
2.2. Les rôles essentiels dans une transition.....	73
2.3. La méthodologie Prosci en trois étapes	74
2.4. Le modèle ADKAR.....	76
CONFRONTATION DU MODÈLE RÉSILIENT ET SYSTÉMIQUE AVEC LE TERRAIN.....	83
1. <i>L'analyse qualitative : nos entretiens avec sept entreprises en transition</i>	83
2. <i>Les résultats de l'analyse qualitative</i>	88
2.1. Comprendre pourquoi les entreprises font le choix d'être responsables vis-à-vis de l'environnement et de l'humain	88

2.2.	Comprendre comment ces entreprises ont mis en place cette transition dans leur modèle	90
2.3.	Analyser la place de l'individu dans ces transitions	98
PARTIE IV : LES FACTEURS CLÉS TIRÉS DES RÉSULTATS DE NOS ANALYSES		106
LES FACTEURS CLES DE SUCCES D'UN MODELE D'AFFAIRE RESILIENT ET SYSTEMIQUE		106
1.	<i>Concevoir un modèle d'affaire responsable vis-à-vis de l'environnement et de l'humain.....</i>	106
	Facteur clé n°1 : Le changement du modèle	106
2.	<i>Concevoir une organisation résiliente et systémique.....</i>	107
	Facteur clé n°2 : L'horizontalité et la transversalité de la structure	107
	Facteur clé n°3 : Le rôle du leader est multiple	107
	Facteur clé n°4 : Le travail collectif	109
	Facteur clé n°5 : L'écosystème	109
	Facteur clé n°6 : La proactivité vis-à-vis des changements dans son environnement et l'expérimentation cyclique	109
	Facteur clé n°7 : Le dialogue	110
3.	<i>Intégrer et accompagner l'individu dans la transition</i>	110
	Facteur clé n°8 : La motivation	110
	Facteur clé n°9 : Les récompenses	111
	Facteur clé n°10 : L'apprentissage	111
	Facteur clé n°11 : la performance et l'évaluation individuelle	112
	Facteur clé n°12 : L'autogouvernance	112
	Facteur clé n°13 : Le bien-être	112
LA BOITE A OUTILS POUR METTRE EN PLACE UN MODELE RESILIENT ET SYSTEMIQUE		113
CONCLUSION.....		118
BIBLIOGRAPHIE		121
ANNEXES.....		I
ANNEXE 1 : LE RESILIENCE COACHING.....		I
	<i>Annexe 1.1 : Les 30 cartes du Resilience Design Toolkit.....</i>	I
	<i>Annexe 1.2 : La carte des principes de résilience</i>	XVII
ANNEXE 2 : RETRANSCRIPTION VERBATIM DE L'ENTRETIEN AVEC ANTOINE WOUTERS, DE LA SOCIETE NEXUM, FAITES LE 18 MAI 2019.....		XVIII
ANNEXE 3 : L'ANALYSE QUALITATIVE		XXXIII
	<i>Structure de l'analyse qualitative.....</i>	XXXIII
	<i>Le guide d'entretien</i>	XXXIII
ANNEXE 4 : RETRANSCRIPTION VERBATIM DES SEPT ENTRETIENS DANS LE CADRE DE L'ANALYSE QUALITATIVE		XXXVI
	<i>Annexe 4.1 : Entretien avec Thibault Debarge, chez Oceans The Brand, le 27 mai 2019.....</i>	XXXVI
	<i>Annexe 4.2 : Entretien avec Audrey Renier, chez Bees Coop, le 28 mai 2019.....</i>	XLI
	<i>Annexe 4.3 : Entretien avec Fabienne de Keyser, chez Jacques Delens, le 29 mai 2019.....</i>	XLIX
	<i>Annexe 4.4 : Entretien avec Alex Tallon, chez Miles Legal, le 7 juin 2019.....</i>	LX
	<i>Annexe 4.5 : Entretien avec Erik Vanberg, Aymeric Olibet et Gilles Roumain, chez BNP Paribas Fortis, le 12 juin 2019.....</i>	LXX
	<i>Annexe 4.6 : Entretien avec Sophie Cornet de La Monnaie, le 13 juin 2019.....</i>	LXXVIII
	<i>Annexe 4.7 : Entretien avec Judith Verhoeven, chez ING, le 14 juin 2019.....</i>	LXXXIX
ANNEXE 5 : EXEMPLE DE CODAGE DES RESULTATS DE L'ANALYSE QUALITATIVE.....		XCVII

INTRODUCTION

En regardant le monde actuel, l'être humain observe une érosion des écosystèmes, des îles entières de déchets et de plastiques dans nos océans, un déclin de la population d'insectes, un rétrécissement des forêts et un changement dans le climat. Il voit également une politique instable, des inégalités sociales et un niveau de stress, de dépressions et de burnout grandissant. L'environnement, la société et les humains subissent de grandes tensions (Hutchins et Storm, 2019).

Beaucoup d'entreprises pâtissent elles aussi de cette situation de crise. Les ressources se font rares et chères, les salariés sont désengagés et peu impliqués dans leur travail, les patrons paraissent tout-puissants et en maîtrise totale de leur vie, pourtant ils sont constamment sous pression, fatigués d'essayer de motiver et de produire des résultats, et les clients sont de moins en moins fidèles et de moins en moins confiants (Laloux, 2015).

Ces crises sont les symptômes d'un malaise plus profond, qui concerne les valeurs, le sens et le savoir vivre ensemble. Elles prennent source dans la désolidarisation entre l'humain et la nature : « Ce n'est pas la biosphère qui est en crise. Ce n'est pas l'humanité qui est en crise. C'est le couple homme-nature qui l'est » (Delannoy, 2011, p.105). La façon dont la plupart des organisations est gérée n'est plus adaptée. Elle affaiblit l'écosystème, la société et nous-mêmes (Hutchins et Storm, 2019).

En tant qu'étudiantes en ingénieur de gestion, nous avons pris conscience que les modèles que nous connaissons aujourd'hui ne seront rapidement plus d'actualité. Il est temps de rebondir, un changement n'est pas seulement nécessaire, il est urgent. En réalisant ce mémoire, nous avons essayé de faire un premier petit pas vers cette transition.

Dans une première partie, nous nous intéressons au biomimétisme, une science qui étudie les 4,5 milliards d'années de développement de la nature, afin de s'en inspirer et de les adapter à des situations humaines. La nature possède deux qualités indispensables à tout système vivant : sa résilience et son caractère systémique. D'une part, elle est capable de s'adapter constamment aux changements qui s'opèrent dans son environnement (de Neubourg, Darteville et Grégoire,

s.d. -b). D'autre part, elle prend en considération chaque système dans son intégralité et aborde tout problème comme un ensemble d'éléments en relation (Larousse, s.d.).

Cette théorie nous amène à étudier des modèles existants d'organisation résilients et systémiques. Nous analysons pour chacun d'eux leurs principes fondateurs et les rôles de l'individu en tant que membre et/ou leader d'une organisation. Cette exploration théorique nous permet de formuler notre question de recherche : **quels sont les facteurs clés de succès d'un modèle d'affaire résilient et systémique ?**

Pour répondre à cette question, nous tentons de faire une mise en commun de toutes les bonnes pratiques explorées dans la théorie et de proposer, dans une deuxième partie, l'écosystème d'une entreprise résiliente et systémique.

Dans une troisième partie, notre objectif est de confronter cet écosystème avec le terrain. Nous nous intéressons à deux sociétés de consultance. L'une, *Greenloop*, a développé un outil d'accompagnement pour les entreprises ayant décidé de repenser leur modèle d'affaire. Cet outil, le *Resilience Design Toolkit*, propose trente principes inspirés du vivant qui invitent les organisations à remettre leurs processus et leurs produits en question. L'autre, *Nexum*, s'est spécialisée dans la gestion du changement. Elle accompagne les entreprises qui, désireuses d'un changement, n'ont pas les outils ni la méthode pour l'organiser.

L'analyse de terrain porte également sur des entreprises, déjà sur les rails d'une transition vers un modèle socialement et/ou écologiquement plus durable. Avec la rencontre de plusieurs d'entre elles, soit sept, nous avons trois objectifs : comprendre pourquoi les entreprises font le choix d'être responsables vis-à-vis de l'environnement et de l'humain, comprendre comment ces entreprises ont mis en place cette transition dans leur modèle et analyser la place de l'individu dans ces transitions. Les résultats de l'analyse qualitative permettent d'identifier les facteurs clés de succès d'un modèle d'affaire résilient et systémique qui sont présentés dans une quatrième partie.

Cette recherche tente donc de proposer un modèle d'entreprise qui permet de donner certaines pistes à tout entrepreneur, dirigeant ou même employé qui voudrait modifier les mentalités et transformer son organisation.

PARTIE I : LA MISE EN CONTEXTE MACROÉCONOMIQUE ET L'EXPLORATION THÉORIQUE

Cette première partie a pour but de situer le contexte macroéconomique dans lequel nous vivons. Ensuite, sur la base des constats observés, une exploration théorique proposera d'analyser des théories et modèles existants qui inspireront le modèle d'une organisation résiliente et systémique proposé dans la Partie II.

Notre société et notre modèle économique sont en crise

*We are destroying the planet
because there is a profit in it.
– John Fullerton*

Nous vivons dans un monde plein de bouleversements et de changements. Les dirigeants politiques et d'entreprises doivent faire face à de nombreux défis tels que la rareté des ressources, le haut niveau de stress au travail, les innovations fréquentes et perturbatrices, les inégalités sociales généralisées, la chasse sans répit aux talents, la rapide digitalisation et globalisation, les migrations en masse des populations de réfugiés, l'extrémisme politique, la dégradation de la biodiversité, le changement climatique et cette liste est non exhaustive (Hutchins et Storm, 2019). Notre système économique, la planète et les humains sont mis sous haute pression.

1. Des crises sociales

Les premiers constats de ces crises sociales, ce sont des inégalités grandissantes. En effet selon la *World Bank*, 20% des plus riches de la population mondiale contrôlent plus de 80% du produit brut mondial et utilisent près de 60% de l'énergie mondiale (Meadows & Randers, 2012). Ensuite, le *burnout*, cette maladie des sociétés modernes, est devenu un phénomène de plus en plus répandu au cours des dix dernières années (Elflein, 2018). Ce syndrome est caractérisé par un épuisement, une dépersonnalisation et une diminution dans la satisfaction des performances de l'individu. Le *burnout* est considéré comme le résultat d'un stress chronique qui n'a pas été traité avec succès (Weber & Jaekel-Reinhard, 2000). Nous observons un réel désengagement de la part des employés. Une raison, selon Laloux (2015) et Delannoy (2011), serait la division du travail qui a été introduite durant la période industrielle pour maximiser les rendements en

faisant des gains sur la productivité du travail. Elle a, certes, pu amener une stabilité et une reproductivité dans les processus, cependant, chaque individu y est considéré comme remplaçable, tel un numéro, un outil que l'entreprise emploie et contrôle (Laloux, 2015). Les humains sont des ressources humaines « bonnes à être pressées comme des citrons » (Delannoy, 2011, p.104), induisant chez ces mêmes individus une perte de repères et de sens, surtout chez les plus vulnérables d'entre eux (Delannoy, 2011). Cette perte de sens est accentuée par de l'individualisme et de l'égoïsme qui caractérisent les sociétés d'aujourd'hui. L'humain a une vision matérialiste du monde, son succès se mesure en somme d'argent ou en titres et la réussite est synonyme d'atteindre des sommets (Laloux, 2015). Certains scientifiques affirment que l'espèce humaine est la première à menacer l'ensemble du monde vivant (Pouliquen, 2019). Or, pour retrouver un sens et un équilibre dans sa vie, il serait impératif de partager et collaborer pour permettre de générer plus d'idées et d'innover (de Neubourg, Darteville, & Grégoire, s.d. -a).

Ces crises sociales prennent, entre autres, leur source dans les entreprises, pensées comme des machines et ne respectant pas toutes ses parties prenantes telles que ses salariés, ses clients, ses fournisseurs ou encore sa communauté locale (Laloux, 2015). En cherchant à maximiser son profit et minimiser ses coûts, pour in fine maximiser les dividendes des actionnaires, les entreprises se sont engagées dans une compétitivité sans limite, avec une obsession envers sa concurrence (Laloux, 2015).

- Aujourd'hui, les entreprises se retrouvent face à un mur. Elles ont de plus en plus de mal à garder leur rythme de croissance (Amzi, 2008). Selon Prahalad and Lieberthal (2008), il s'agit de la fin de l'impérialisme des entreprises. Celles-ci nécessiteraient de fondamentalement se réinventer pour survivre. Pour continuer à grandir et se développer, les entreprises mettent tous leurs espoirs dans les avancées technologiques et laissent la main invisible guider l'offre et la demande sur le marché (Meadows & Randers, 2012). Cependant, selon une étude de *PricewaterhouseCoopers*, trois-quarts des chefs d'entreprises pensent qu'il est important pour leur entreprise de répondre à des besoins sociétaux plus larges et de protéger les futures générations (Neil LaBute, comme cité dans de Neubourg et al., s.d. -a).

2. Des crises environnementales

Les développements technologiques ont certes permis d'améliorer la qualité de vie et des standards de confort de beaucoup d'humains. Cependant, ils ont été réalisés sans prendre en compte son caractère extractif vis-à-vis de la nature, ni penser aux conséquences de cette exploitation sur le long terme (Wahl, 2006). Chaque année, 60 milliards de tonnes de ressources, renouvelables ou non, sont extraites pour les besoins de l'industrie mondiale. Cette quantité a doublé depuis 1980 (Pouliquen, 2019). Nous avons hérité d'un système industriel linéaire, qui suit une logique *take-make-waste*, qui extrait les ressources, produit un bien qui sera jeté et gaspillé par la suite. Ce processus a laissé derrière lui une cascade de crises environnementales interconnectées qui menacent de provoquer l'effondrement du système économique (Fullerton, 2015). Neil LaBute, un réalisateur de film déjà cité plus haut, affirme : « nous vivons dans une société jetable. Il est plus facile d'abandonner les choses que de les réparer » (comme cité dans de Neubourg et al., s.d. -a, p.14). Selon un rapport de 2019 de l'IPBES¹, la pollution au plastique est dix fois plus importante qu'en 1980 (Pouliquen, 2019). Une autre conséquence de ce modèle linéaire sur la planète est la destruction de la biodiversité. Ce même rapport affirme qu'aujourd'hui, sur les huit millions d'espèces animales et végétales connues, un million est menacé d'extinction dans les dix années à venir. Une des causes de cette extinction est l'utilisation d'un tiers de la surface terrestre pour l'agriculture et l'élevage. De plus, ce secteur utilise 75% des ressources en eau douce (Pouliquen, 2019).

Si la croissance démographique et l'activité humaine sur la planète restent telles qu'elles le sont aujourd'hui, la science et la technologie pourraient ne pas suffire pour empêcher une dégradation irréversible de l'environnement et une pauvreté persistante (Meadows & Randers, 2012). Cette croissance est telle que la population humaine a doublé ces 50 dernières années et que d'ici 40 ans, trois autres milliards d'individus naîtront (Toussaint, 2019 ; Delannoy, 2011). Cela induit une explosion dans la demande en énergie et en matériaux pour subvenir à une économie qui a quadruplé et un commerce mondial qui a décuplé durant les 50 dernières années. Cette consommation démesurée est intenable sur le long terme, au vu de la corrélation forte entre la croissance économique et la destruction de la nature (Toussaint, 2019). En effet, si neuf milliards d'individus consomment les matériaux au même rythme qu'un américain moyen de la fin du vingtième siècle, la production mondiale d'acier devrait être multipliée par cinq, celle de cuivre par huit et celle d'aluminium par neuf (Meadows & Randers, 2012).

¹ Intergovernmental Science-Policy Platform on Biodiversity and Ecosystem Services (Pouliquen, 2019)

Ce modèle fonctionnait jadis quand les ressources naturelles étaient en abondance et peu coûteuses, tandis que les savoirs, la capacité de travail et d'innover étaient rares. Aujourd'hui l'inverse est observé : les ressources naturelles sont rares et les connaissances sont abondantes. Cette inversion ne s'est cependant pas faite dans les régulations fiscales. Les impôts sur le travail sont toujours proportionnellement plus élevés que ceux sur les matières premières et l'énergie. Si cette inversion fiscale avait lieu, les entreprises seraient incitées à créer plus d'emplois et de services tels que la réparation ou le recyclage, ainsi que de favoriser la recherche dans l'écoconception, l'économie circulaire et l'optimisation de l'usage des ressources naturelles (Delannoy, 2011). Selon une étude de *PricewaterhouseCoopers* réalisée en 2014, 46% des dirigeants sont convaincus que les ressources de plus en plus rares et le changement climatique transformeront leur modèle d'affaire (de Neubourg et al., s.d. -a).

Le récent rapport de l'IPBES est formel : « Nous sommes en train d'éroder les fondements mêmes de nos économies, nos moyens de subsistance, la sécurité alimentaire, la santé et la qualité de vie dans le monde entier. [...] [Le changement], il faut le faire maintenant, à tous les niveaux, du local au mondial » (Toussaint, 2019).

- Ce ne sont pas les illustrations qui manquent, tout être vivant est touché de près ou de loin par ces crises sociales et environnementales. De nombreux mouvements sont en marche pour y faire face, et prouvent que le modèle de société dans lequel nous vivons n'est plus approprié. En effet, le 15 mars 2019, des marches pour le climat ont eu lieu dans plus de 200 villes rassemblant des millions de personnes. L'initiatrice de ce mouvement, Greta Thunberg, a même été nominée pour le Prix Nobel de la Paix (Hutchins & Storm, 2019). Le monde aurait grandement et urgemment besoin d'un changement de paradigme. Laloux (2015, p.13) se demande si « notre façon de diriger les organisations ne serait pas à bout de souffle ».

Un changement de paradigme

We cannot solve our problems with the same thinking we used when we created them.

– Albert Einstein, un physicien

Afin d'illustrer ce besoin de changer de paradigme, analysons la manière dont le Produit Intérieur Brut (PIB) est calculé. Celui-ci se définit par « l'indicateur économique de la richesse produite par année dans un pays donné » (Futura Planète, s.d., para. 1). Il est souvent considéré comme un indicateur d'une amélioration sociale par de meilleurs soins de santé et un plus haut niveau de bonheur. En réalité, lorsque le PIB atteint un certain seuil, son augmentation est corrélée avec une stagnation voire une diminution du bien-être humain. En effet, une étude du *World Wildlife Fund (WWF)* affirme qu'une augmentation de PIB s'accompagne d'une augmentation de la consommation d'antidépresseurs dans les pays occidentaux. En réalité, le PIB n'inclut pas dans son calcul le facteur humain (del Marmol, 2014). Un exemple parlant est utilisé par Guibert del Marmol. Un hamburger vendu trois euros au consommateur final améliore certes le PIB du pays. Cependant, il coûtera bien plus que son prix de vente à la collectivité. Dans la chaîne de production du hamburger, mise sous pression pour offrir un prix concurrent à ses clients, ne sont pas pris en considération : le coût des impacts de la production de viande sur l'environnement, de la pollution liée à l'élevage du bétail (tels que les pesticides et les antibiotiques), de la déforestation des forêts tropicales transformées en champ de soja pour nourrir ce bétail, de la quantité d'eau nécessaire à l'élevage du bétail, et des soins médicaux nécessaires suite aux troubles liés à une mauvaise alimentation. En réalité, le PIB ne permet pas de calculer les progrès sociaux ou environnementaux (del Marmol, 2014). L'idée que l'entreprise soit séparée de la société et de la biosphère est dangereuse. Pour intégrer tous les éléments de son système, l'entreprise devrait internaliser dans son prix ces externalités² négatives qui nuisent à son environnement (Fullerton, 2015).

D'autres indicateurs macroéconomiques existent, tels que le Bonheur Intérieur Brut utilisé au Bhoutan depuis 1972 (Siegel, 2014), l'Indice de Développement Humain ou encore l'Indice de Bien-Être Économique Durable. Ils intègrent dans leur calcul des éléments additionnels à ceux du PIB comme la santé, la sécurité, l'éducation, la consommation, l'environnement ou encore la vie en communauté. La plupart de ces éléments ne sont jusqu'à présent pas pris en compte

² On parle d'externalités lorsque les actions d'un agent économique ont un impact positif ou négatif sur le bien-être et le comportement d'autres agents et que cet impact n'est pas pris en compte dans les calculs de l'agent qui le génèrent (Melchior, s.d.).

alors qu'ils devraient être les fondateurs de notre société. Toutefois, changer un indicateur macroéconomique va de pair avec un changement dans les indicateurs microéconomiques des entreprises. Son objectif ne sera plus de maximiser son profit, mais de créer de la valeur qui sera partagée entre toutes les parties prenantes de l'organisation (del Marmol, 2014).

- Ces quelques indicateurs listés supra ont un point commun : ils sont pensés de manière holistique, c'est-à-dire qu'ils apportent des réponses à la fois économiques, environnementales et sociales (del Marmol, 2014). Un alignement de ces trois composantes est indispensable à un modèle qui se veut régénérateur³ (Fullerton, 2015).

Afin de visualiser ce nouveau paradigme émergent, creusons d'abord les grandes étapes par lesquelles nos organisations sont passées pour arriver à la forme que nous connaissons aujourd'hui.

1. Les cinq stades d'évolution des formes d'organisation

Laloux (2015) a étudié les organisations et leur évolution. Il conclut, tout comme les historiens, les philosophes et les psychologues que l'humanité avance par bonds tels que l'âge tribal, l'âge agricole et l'âge scientifico-industriel, et non pas de manière continue. A chaque phase, un nouveau modèle organisationnel est inventé qui est radicalement plus puissant que le précédent. Selon Laloux, « Nous sommes dans une période de transition entre un vieux monde qui s'effondre et un nouveau qui n'a pas encore pris forme. » (Laloux, 2015, p.18).

Laloux décrit **5 stades d'évolution** des organisations.

Le stade impulsif. L'humanité s'organise en clans dominés par des chefs qui garantissent l'ordre social par la force, de manière égocentrique et impulsive. Ce stade, guidé par le pouvoir, s'illustre par des organisations telles que des meutes de loups, des gangs et des mafias. L'héritage de ce stade est l'autorité hiérarchique et la division du travail, qui ont permis aux groupes de s'organiser pour faire face à la complexité grandissante des systèmes (Laloux, 2015).

Le stade conformiste. Dès ce stade, apparaissent des empires, des administrations et des religions organisées en différentes classes rigides. Ici, des règles régissant le bien et le mal, ainsi que des pratiques ont été établies au service d'une croyance commune pour dominer les impulsions du stade précédent. Ce stade est illustré entre autres par l'armée, l'Éducation

³ Régénérateur, qui se reconstitue après destruction (Larousse, s.d.)

nationale, les universités ou encore l'Église catholique. L'humanité a hérité de ce stade : des processus stables et reproductibles permettant de permuer les rôles sans endommager le processus ou les connaissances, ainsi que des hiérarchies stables décrivant chaque niveau et chaque rôle, permettant aux organisations d'atteindre des tailles importantes (Laloux, 2015).

Le stade de la réussite. Il incarne la révolution scientifique et industrielle. Le système n'est plus un ensemble de règles immuables, mais un « mécanisme complexe dont on peut étudier, comprendre et manipuler les rouages et les lois » (Laloux, 2015, p.25). Plus de rapidité, d'intelligence et de nouveauté amènent au succès, à la richesse, au profit et à plus de parts de marché. Ce stade a permis de remettre en question les dogmes : il introduit l'innovation, la prise de responsabilité en définissant les objectifs (planning stratégique, budget annuel, indicateurs clés de performance, tableaux de bord, évaluation des performances, systèmes de primes et *stock-options*), les ressources humaines (gestion des talents, mentorat, coaching, formation au *leadership*, plans de succession) et la méritocratie permettant à chacun de monter dans les niveaux hiérarchiques, peu importe son statut d'origine. Cependant, il nous lègue son innovation folle créant l'illusion d'un besoin là où il n'y en a pas et cherchant la croissance à tout prix. L'argent et la reconnaissance sont les seuls critères du succès, rendant la vocation des humains vide de sens et la vision du monde matérialiste (Laloux, 2015).

Le stade pluraliste. Il s'agit de la vision « verte » du monde qui tente de résoudre l'obsession matérialiste, les inégalités, la perte de sens de la communauté et les dommages infligés à la nature. L'entreprise est vue comme une famille qui veut cultiver des relations étroites et harmonieuses avec chacun, dans laquelle tous ont la même valeur et toutes les voix y sont écoutées. Ce stade est représenté par les associations, l'entrepreneuriat social, les travailleurs sociaux, les militants de la société civile qui ont entre autres permis l'abolition de l'esclavage, la libération des femmes et la liberté religieuse. L'héritage de ce stade : l'autonomie de chacun en refusant toute hiérarchie, l'intégration des valeurs dans le cœur de l'organisation et de celui de chacun des individus, le respect de toutes les parties prenantes telles que les salariés, les clients, les fournisseurs, la communauté locale, la société civile et la planète. Les faiblesses de ce stade sont que la décentralisation et l'autonomisation à grande échelle n'est pas une chose simple et que le consensus est difficile à obtenir, laissant parfois place aux vieilles habitudes hiérarchiques avec un « père » prenant toutes les responsabilités. La pyramide est en réalité conservée, à la différence près que les dirigeants cèdent une partie de leur pouvoir et deviennent les serviteurs de leurs subordonnés (Laloux, 2015).

- Il est à noter qu'en réalité, les organisations sont un mélange de tous ces stades (Laloux, 2015). Chacun d'eux a laissé derrière lui un héritage dont nous profitons ou pâtissons encore aujourd'hui. Ces héritages ont certes eu certaines conséquences négatives, mais ils ont surtout permis de faire évoluer l'humanité.

Le stade évolutif. Un nouveau stade émerge selon Laloux. Il serait un lieu permettant le « déploiement individuel et collectif » (Laloux, 2015, p.38) en libérant les talents innés de chacun, un lieu où l'individu dompte son égo en apprenant à se connaître et est capable d'être en phase avec qui il est réellement sans être influencé par les opinions extérieures, il prend conscience que tous les individus sont reliés et « qu'en profondeur nous ne faisons qu'un » (Laloux, 2015, p.39). Les trois avancées de ce stade sont premièrement, l'autogouvernance qui transforme les hiérarchies pyramidales en « systèmes fluides et efficaces d'autorité distribuée et d'intelligence collective ». Deuxièmement, la « plénitude » qui invite les individus à être intègres et se montrer au travail tels qu'ils sont réellement, sans masque. Troisièmement, la raison d'être évolutive de l'organisation qui écoute et comprend la direction naturelle qu'elle emprunte (Laloux, 2015).

Pour compléter ce stade, Hutchins, dans son livre *The Nature of Business*, revisite également l'entreprise. Les caractéristiques qu'il lui donne sont les suivantes (Hutchins, 2013) :

- Synergique, collaborative et mutualisme
 - Libre
 - Dynamique, réactive et émergente
 - Optimise au lieu de maximiser
 - Utilise la diversité
 - En réseau et système-centrique
 - Sur le long terme
 - Une forme correspondant à la fonction
 - Tire profit des perturbations, gère la résilience et s'adapte
-
- Ce dernier stade de Laloux, ainsi que la vision de l'entreprise d'Hutchins, introduisent un nouveau mode de gouvernance et une nouvelle façon de structurer les organisations. Une entreprise qui s'en inspire sera capable de survivre, durer, se régénérer et régénérer son environnement (Hutchins et Storm, 2019).

2. Le rôle des entreprises face aux crises

*Any company designed for success in the 20th century
is doomed to failure in the 21st century.
- David S. Rose, un entrepreneur*

Ces crises ne concernent pas seulement les entreprises jugées pour leur « quête effrénée du profit et de la croissance » (Laloux, 2015, p.15). Ce dysfonctionnement est présent dans tous les types d'organisations : de la plus humble des associations qui a des difficultés à créer de l'emploi à l'hôpital devenu une usine sans âme, en passant par l'école qui enseigne un programme pédagogique froid et mécanique, sans oublier les services publics (Laloux, 2015).

Paul Hawken affirme ceci : « Business and industry is the only institution that is large enough, pervasive enough and powerful enough to lead humankind out of this mess » (comme cité dans Hutchins, 2013, p.5). En français : L'entreprise et l'industrie sont les seules institutions assez grandes, envahissantes et puissantes, capables de sortir l'humanité de cette pagaille [notre traduction].

Cependant, cette transition vers de nouvelles formes d'entreprises régénératrices ne se fera pas en un seul jour, il s'agit d'un processus progressif et relativement lent, qui nécessite de la patience, afin que chaque individu puisse trouver sa place dans le nouveau modèle (Hutchins et Storm, 2019). Par la suite, il ne servirait à rien d'utiliser le même modèle en l'exploitant davantage. La structure même de ce modèle nécessite d'être repensée (Meadows & Randers, 2012). De plus, il n'existe pas de formule magique, ni de stratégie qui conviennent à tout type d'entreprise. Les organisations sont un système vivant, qui change constamment (Hutchins et Storm, 2019).

- Pour conclure, nous pensons que les entreprises ont leur rôle à jouer, fortes de leurs compétences et influence, face aux crises que nous vivons. Un nouveau paradigme émerge, sans pour autant que nous devions tout recommencer à zéro. L'évolution des organisations que trace Laloux montre que certains héritages sont encore aujourd'hui pertinents mais que des changements restent à mettre en œuvre. Dans les mots de Dawn Vance (2009), directeur logistique chez Nike, les organisations ont trois options vis-à-vis de ces crises : « se prendre le mur, optimiser leurs processus et retarder le crash ou se réinventer pour plus de résilience » (comme cité dans Hutchins, 2013). Pour changer un système, il est nécessaire de réinventer le paradigme, autrement dit le système de valeurs, qui est à l'origine de ce système (Meadows & Randers, 2012).

Les modèles théoriques

Dans ce point, nous explorons des théories et modèles présents dans la littérature qui visent à faire face aux crises telles que décrites ci-dessus et à permettre aux entreprises de réussir et prospérer au 21^{ème} siècle (Hutchins et Storm, 2019). Nous étudions dans un premier temps l'économie régénératrice et plus particulièrement un de ses piliers, celui du biomimétisme. Par la suite, nous explorons le concept de résilience et la théorie intégrale. Enfin, nous analysons trois modèles d'organisation résilients et systémiques : l'organisation apprenante, le modèle agile et le modèle de l'holocratie.

1. L'économie régénératrice

Life creates conditions conducive to life.
- Janine Benyus

L'économie régénératrice peut être définie comme relocalisée, collaborative, d'usage et circulaire. En un mot, elle est bio-inspirée (del Marmol, 2014). Détaillons brièvement ses cinq piliers essentiels.

Le premier pilier, l'**économie locale** puise ses ressources dans son environnement le plus proche, tout comme la nature, afin d'être autonome au niveau de sa production et de sa consommation de nourriture et d'énergie, ainsi qu'au niveau de ses flux financiers, en intégrant par exemple une monnaie locale afin de stimuler les échanges locaux et donc l'économie locale (del Marmol, 2014).

Le deuxième pilier, l'**économie collaborative** propose un modèle qui favorise la collaboration entre le consommateur et le producteur en maintenant les objectifs des deux parties (Palos-Sanchez & Correia, 2018), tout comme la nature qui entretient nombreuses relations réciproques. Un exemple d'économie collaborative est la voiture partagée, permettant de mieux rentabiliser son véhicule. « Ce système repense la gratuité et favorise l'accès à la propriété tout en induisant une relation de réciprocité fondée sur autre chose que le seul capital » (del Marmol, 2014, p.128).

Le troisième pilier, l'**économie fonctionnelle** crée de la valeur par la fonctionnalité des biens, en rendant possible leur utilisation et non leur possession (Delannoy, 2018). Ce genre d'économie permet au fabricant d'intégrer les externalités dans son processus de fabrication. Par exemple, un fabricant de téléphone loue ses produits plutôt que de les vendre. De cette façon, il veille à

rendre ses produits les plus durables possible et ses matériaux réutilisables. L'économie fonctionnelle permet de réduire la surproduction et d'éviter l'obsolescence programmée.

Le quatrième pilier, celui l'**économie circulaire** permet la valorisation des déchets en ressources. Cette économie est également appelée *Économie Bleue* par Gunter Pauli, un entrepreneur visionnaire. Cette économie régénère, c'est-à-dire qu'elle s'assure « qu'un écosystème maintient ses règles évolutives afin que tous puissent bénéficier des flux infinis de la Nature en matière de créativité, adaptabilité et abondance. » (Pauli, 2009, p.8-9). Ce modèle en boucle utilise les déchets et les recycle indéfiniment dans un processus économique. La société d'aujourd'hui suit en grande partie le processus linéaire que nous avons déjà évoqué plus haut. Or la nature, depuis des millions d'années, est experte en circularité. Par exemple, lorsqu'une pomme tombe de l'arbre, cela ne crée aucun déchet toxique. Au contraire, elle devient la subsistance d'autres organismes, la nourriture des microbes et bactéries, des oiseaux, des vers et en son cœur, la pomme contient les graines pour recréer la vie (Hutchins et Storm, 2019).

- Ces quatre premiers piliers ramènent toujours à la nature, tous s'inspirent d'elle. Le **biomimétisme** est une démarche d'innovation, qui fait appel au transfert et à l'adaptation des principes et stratégies élaborés par les organismes vivants et les écosystèmes, afin de produire des biens et des services de manière durable, et rendre les sociétés humaines compatibles avec la biosphère (Benyus, 1997, comme cité dans BiomimicryEuropa, 2019, para. 1).

Nous détaillons davantage ce pilier dans la partie suivante.

2. Le biomimétisme

*Nature is the source of all true knowledge.
- Leonardo Da Vinci*

Le concept de biomimétisme (en anglais, « biomimicry ») a été introduit dans le grand public par Janine M. Benyus, une chercheuse américaine suite à la publication de son livre *Biomimicry : Innovation Inspired by Nature* en 1997. Pour la première fois, sont décrits des structures et phénomènes qui existent depuis bien longtemps mais auxquels très peu ont prêté attention car ils n'avaient jusque-là jamais été théorisés. Le mot biomimétisme vient du grec : bios signifie la vie, et mimesis signifie imiter. Afin de concevoir des structures et principes

durables au service de l'humain, le biomimétisme fait une synthèse de toutes les bonnes pratiques de la nature qui ont été mises en place depuis des milliards d'années (Bœuf, 2014).

Le biomimétisme s'inspire de la Terre qui s'est toujours adaptée aux changements. Elle a fait preuve d'ingéniosité pour trouver des solutions durables aux difficultés auxquelles elle a fait face. La Terre possède un potentiel immense en termes d'innovations, elle a en effet à son actif 4,5 milliards d'années d'expérience et de compétences en recherche et développement. Le monde vivant est un « réservoir à idées » pour nos chercheurs et ingénieurs qui peuvent puiser dans l'extraordinaire diversité qui caractérise le monde vivant (Bœuf, 2014).

Pour illustrer ce concept, prenons l'exemple de la ruche. Une colonie d'insectes sociaux, tels que les abeilles, agit comme un organisme unique. « Au sein d'une ruche, des milliers d'abeilles cohabitent et s'entraident pour un seul but commun : la survie de la colonie. La reine, les ouvrières et les faux-bourdons possèdent chacun leurs particularités et doivent alors assumer des tâches bien distinctes. » (Apiculture.net, 2017, p. 1). Dans l'esprit de la ruche, règne une conscience collective dans laquelle le groupe d'individus prend conscience de ses points communs, pense et agit en communauté, partage son savoir, ses réflexions et ses ressources (Dictionaries.com, s.d.). Une simple ruche semble être en réalité une organisation bien pensée et performante dans laquelle chaque individu a sa place.

Selon Janine Benyus, nous devons observer autour de nous pour nous rendre compte à quel point nous sommes entourés d'une « planète brillante », entourés d'un univers compétent, et que nous pouvons apprendre de celui-ci et en recevoir des conseils (Benyus, 2009). Giles Hutchins (2013) propose également de s'inspirer de la nature afin d'intégrer les principes du vivant dans les processus de nos organisations et ainsi les rendre plus résilientes. Entendons-nous bien, le biomimétisme repose sur une logique d'inspiration de la nature et non plus une logique d'extraction (Benyus, 1997, comme cité dans Bœuf, 2014). La forme, les processus et les écosystèmes peuvent être imités.

La *bird-like flying machine* (en français, l'engin volant qui s'inspire d'un oiseau) de Leonardo Da Vinci est un des premiers et plus connus exemples d'**imitation de la forme** observée dans la nature. En effet, en s'inspirant des ailes d'oiseaux, Da Vinci a conçu les premiers prototypes d'avions (Leonardo Da Vinci, s.d.). Pour illustrer l'**imitation des processus** de la nature, nous pouvons reprendre l'exemple de la pomme comme expliqué supra dans l'économie circulaire. Le processus de la vie de la pomme se régénère et recrée la vie. Le concept d'**imitation d'un écosystème** peut, quant à lui, être illustré par le partenariat performant entre le mycélium, un

champignon, et les racines des arbres. Le mycélium facilite le transport de minéraux et nutriments vitaux entre les individus par le biais des sols de la forêt. Le réseau de mycélium connecte également les arbres entre eux, ce qui leur permet de communiquer et partager des informations sur un quelconque virus approchant leur écosystème. La forêt entière est ainsi capable de s'adapter au changement, grâce au réseau créé par les mycéliums (Hutchins et Storm, 2019).

- Le biomimétisme propose d'aller chercher des solutions à ses problèmes dans la nature, dans une démarche respectueuse, c'est-à-dire sans l'asservir ou la détruire. Il faut trouver une « harmonie entre la nature et une modernité encore à inventer » (Bœuf, 2014, p.43). Cela implique un comportement de réappropriation du monde vivant, tout en faisant preuve d'humilité, partage et respect envers ce dernier (Bœuf, 2014).

Dans le prochain point de ce chapitre, nous étudions la résilience, cette qualité indispensable dont la nature fait preuve depuis des milliards d'années.

3. La résilience

*It is not the strongest of the species that survives,
nor the most intelligent that survives.
It is the one that is most adaptable to change.
– Darwin*

Comme nous l'avons vu dans la partie portant sur le biomimétisme, la Terre et la vie existent depuis des milliards d'années grâce à leurs capacités d'adaptation aux conditions changeantes dans leur environnement. Prenons l'exemple des fourmis pour illustrer la résilience du monde vivant. Présentes sur la planète depuis plus de cent millions d'années, leur succès réside dans leur capacité à s'adapter au monde qui les entoure et à travailler de manière collaborative. Elles ont notamment développé des compétences, comme l'utilisation de phéromones qui envoient un signal à la colonie lorsqu'un prédateur ou une opportunité se profile à l'horizon (Hutchins & Storm, 2019).

En cherchant moins loin que les fourmis, notre propre organisme se régule naturellement pour « maintenir constants les paramètres biologiques du corps humain face aux modifications du milieu extérieur » (Ooreka, s.d., p. 1). Par exemple, lorsque nous montons en altitude, l'oxygène se fait plus rare et l'oxygénation de notre sang en est réduite. Pour pallier ce manque, notre

corps produira des globules rouges supplémentaires afin de mieux capter l'oxygène (Vergès, 2012).

Ce qui caractérise ces deux exemples, c'est la résilience dont ils font preuve.

La résilience se définit comme « the capacity to recover quickly from difficulties » (Oxford Dictionaries, s.d.). En français : « la capacité à se remettre rapidement des difficultés » [notre traduction]. Plus précisément, une définition de la résilience d'une organisation, que ce soit une entreprise, un groupe d'individus ou une société, est donnée par la Plateforme de l'engagement RSE⁴ et développement durable. Selon elle, la résilience organisationnelle est « la capacité à s'adapter aux perturbations internes ou externes » (E-RSE, s.d.). Cette qualité – que les organismes vivants maîtrisent à la perfection – est devenue indispensable pour les individus et les organisations qui peuplent cette planète.

Nous vivons dans un monde où tout change rapidement. Notre smartphone devient obsolète avant même qu'il ne rende l'âme, un produit innovant et à la pointe de la technologie devient standard en l'espace de quelques mois et notre quotidien ainsi que nos habitudes d'aujourd'hui seront probablement chamboulés par un *disruptor* (en français, un perturbateur) de marché demain. Dans cet environnement changeant, certains individus s'adaptent alors que d'autres les ignorent ou bien s'y perdent, certaines entreprises y voient des opportunités pour redéfinir leur modèle d'affaire alors que d'autres préfèrent rester focalisés sur leur activité principale sans changer.

La résilience dans la nature est caractérisée par la diversité, la redondance et l'interdépendance des organismes vivants au sein d'écosystèmes locaux (de Neubourg et al., s.d. -b). Peter Senge (1991) illustre ce propos en affirmant que la vie ne peut exister de manière isolée, les humains et toutes les espèces héritent de cette interdépendance. Cette biodiversité permet de développer une réponse adaptée à chaque perturbation imprévisible qui survient dans l'écosystème. La diversité stimule le profit, la croissance et même la créativité des entreprises (McKinsey, 2015, comme cité dans Hutchins et Storm, 2019, p.196).

Si les entreprises veulent rester compétitives et répondre aux besoins des consommateurs en continue évolution, elles doivent sans cesse se différencier, s'optimiser et se réinventer. Les auteurs du *Resilience Design Guide* définissent la résilience comme suit :

⁴ Responsabilité Sociale des Entreprises

- Être résilient, ce n'est pas réagir aux changements accidentels, c'est anticiper en permanence et s'adapter aux changements toujours plus rapides. Être résilient, c'est pouvoir s'adapter avant que les circonstances vous y contraignent. La résilience durable d'une entreprise est sa capacité à anticiper, à s'adapter et à apprendre (de Neubourg et al., s.d. -b, p.12).

La pensée résiliente est une pensée systémique. Dans le prochain point, nous analyserons cette pensée ainsi que la théorie intégrale qui vise à la refléter.

4. La théorie intégrale, une pensée systémique

Until we can create healthy expressions of our divergent worldviews and until we have leaders who embody an ethic that embraces all people and the planet we live on, we will continue to misuse nature.
- Esbjörn-Hargens & Zimmerman

Nous faisons face à des problèmes de plus en plus nombreux, et de plus en plus complexes. Complexes car « jamais il n'y a eu autant de disciplines et de visions du monde à considérer et consulter pour adresser ces questions » (Esbjörn-Hargens, 2009, p.1). Nous faisons face à une multiplicité de perspectives. La pensée systémique aide à réfléchir en termes d'interconnexions, schémas et processus. Elle visualise le système comme un tout supérieur à la somme de ses parties. Cette manière de penser favorise la compréhension de la complexité, du changement et des relations entre individus (Hutchins et Storm, 2019).

Ken Wilber, un philosophe américain a développé la **théorie intégrale**. Il s'agit d'un cadre théorique qui « organise les apports essentiels de toutes les disciplines majeures de la connaissance humaine, incluant les sciences naturelles et sociales aussi bien que les arts et les sciences humaines » (Esbjörn-Hargens, 2009, p.1). Ce modèle puissant, qui s'est montré pertinent dans nombreuses disciplines différentes, permet d'avoir une approche plus systémique de la réalité, en s'assurant qu'aucun aspect d'une solution ne soit oublié ou négligé (Esbjörn-Hargens & Zimmerman, 2009). Un des outils utilisés dans cette théorie est le modèle des quadrants (voir Figure 1). Chacun d'eux représentent les perspectives à prendre nécessairement en considération quand nous voulons comprendre un aspect de la réalité dans son intégralité. Ils illustrent les dimensions de la réalité présentes à tout moment, dans toute situation impliquant un ou plusieurs individus, et pas seulement les êtres humains.

Explorons les différents quadrants et la manière dont ils sont segmentés dans le tableau.

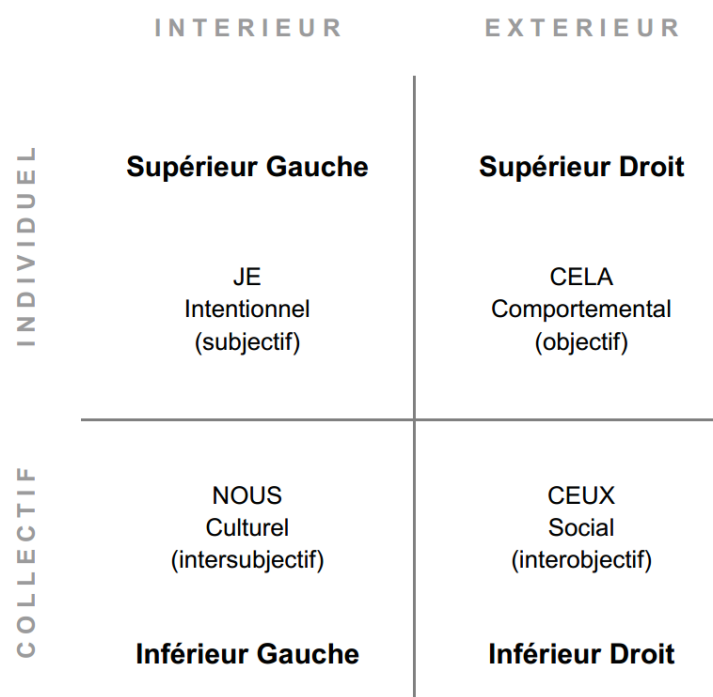


Figure 1 – Les quatre quadrants (source : Esbjörn-Hargens, 2009)

Verticalement, les quadrants de **gauche** se définissent par l'« expérience subjective et d'intentionnalité, ou intérieure » des individus et les quadrants de **droite** représentent « les comportements observables et les caractéristiques physiologiques, ou extérieurs » des individus. Horizontalement, les quadrants du **haut** font référence à l'individu seul, tandis que les quadrants du **bas** représente les collectifs d'individus (Esbjörn-Hargens & Zimmerman, 2009). Chaque quadrant sera défini par sa dimension intérieure ou extérieure, et par sa dimension individuelle ou collective.

- **Je** (supérieur gauche) : ce quadrant se définit par les expériences subjectives des individus comme les croyances, la pensée, les états de conscience, les capacités psychologiques, la personnalité ou encore les émotions.
- **Nous** (inférieur gauche) : ce quadrant illustre les réalités culturelles intersubjectives telles que les idéologies, les relations interpersonnelles, les valeurs des groupes.
- **Cela** (supérieur droit) : ce quadrant détaille les comportements individuels tels que la santé, des aspects physiques et n'importe quel comportement extérieur et objectif.
- **Eux** (inférieur droit) : ce quadrant regroupe les structures sociales, économiques et politiques, qui sont caractérisées par des dynamiques inter-objectives. (Esbjörn-Hargens & Zimmerman, 2009).

- Comme la citation supra d'Esbjörn-Hargens et Zimmerman (2009) l'illustre bien, il est important d'exprimer clairement nos visions divergentes du monde et d'inclure tous les peuples ainsi que la planète sur laquelle nous vivons dans notre réponse aux crises exposées supra. La théorie intégrale nous enseigne qu'il convient d'appréhender ces quatre dimensions lorsque nous faisons face à un problème, quel qu'il soit.

Jusqu'à la fin de ce mémoire, nous tentons de garder cette manière systémique de penser, en prenant en compte toutes les dimensions lorsque nous étudions les modèles théoriques étant à la fois résilients et systémiques.

5. Modèles résilients et systémiques existants

Dans ce point, nous avons sélectionné trois modèles d'organisation qui visent à s'adapter au changement et à avoir une pensée systémique en valorisant chacune des parties prenantes de l'organisation. Ces trois modèles sont : *Learning Organization* (ou organisation apprenante), la méthode agile et l'holocratie.

5.1. L'organisation apprenante

*Organizations learn only through individuals who learn.
Individual learning does not guarantee organizational learning.
But without it no organizational learning occurs.
– Peter Senge*

Une définition de l'organisation apprenante

Peter Senge introduit le terme *Learning Organization* dans les années 90. Son modèle illustre une décentralisation du rôle du *leadership* dans le but d'améliorer la capacité de chacun à travailler efficacement vers un objectif commun (Smith, 2001). Peter Senge (1990) définit l'organisation apprenante comme une organisation dans laquelle les individus apprennent continuellement de manière individuelle et collective afin d'obtenir de meilleurs résultats. Ces organisations flexibles et adaptatives excellent dans un environnement aux changements rapides. En effet, selon une étude du Harvard Business Review, les organisations apprenantes visent à ce que les individus créent, acquièrent et transfèrent les connaissances de manière continue. Elles sont tolérantes, valorisent les discussions ouvertes, favorisent le partage de

connaissances et pensent de manière systémique. Ces organisations sont capables de s'adapter aux changements plus rapidement que leurs concurrents (Garvin, Edmondson & Gino, 2008). Elles se composent de trois éléments : un environnement favorable à l'apprentissage, des processus concrets d'apprentissage et un leadership qui renforce l'apprentissage (Garvin et al., 2008).

L'organisation apprenante se compose donc premièrement d'un **environnement favorable à l'apprentissage**. Il offre une sécurité psychologique qui permet à chacun de se sentir suffisamment à l'aise pour exprimer son désaccord, poser des questions, faire des erreurs ou défendre le point de vue d'une minorité. Les nouvelles idées et les idées contradictoires sont les bienvenues et les différences, les risques pris et les expérimentations sont valorisés. Dans une organisation apprenante, l'individu est incité à faire une pause dans son travail quotidien pour prendre le temps de remettre en question de manière constructive les processus de l'organisation et de résoudre les problèmes de manière créative en apprenant de ses expériences (Garvin et al., 2008).

Deuxièmement, des **processus concrets d'apprentissage** sont mis en place. Ils incluent la génération, la collecte, l'interprétation et la diffusion de l'information. Ces processus permettent de rassembler et partager les connaissances des individus. L'objectif final pour l'individu est qu'il connaisse mieux son environnement, qu'il puisse identifier et résoudre les problèmes, et qu'il développe ses compétences (Garvin et al., 2008).

Troisièmement, les dirigeants d'une organisation apprenante sont responsables de **renforcer cet apprentissage**. Ils supportent les points de vue différents, mettent l'accent sur l'importance de consacrer du temps à identifier un problème, transférer les connaissances et réfléchir, ainsi que de se remettre en question et s'engager à écouter activement. De cette façon, les individus se sentiront encouragés à proposer de nouvelles options et idées (Garvin et al., 2008).

Les principes fondateurs de l'organisation apprenante

Dans son modèle, Senge décrit cinq disciplines qui permettent de distinguer une organisation traditionnelle d'une organisation apprenante (Smith, 2001). Ces disciplines sont : *System Thinking*, *Personal Mastery*, *Mental Models*, *Building Shared Vision* et *Team Learning*.

System Thinking. La pensée systémique est la discipline qui intègre la totalité des éléments dans un ensemble cohérent (Senge, 1990). Il s'agit de comprendre les relations qui existent entre chacun des éléments d'un système. Une meilleure compréhension de celui-ci permet d'effectuer des actions plus appropriées et induire des bénéfices sur le long terme (Smith, 2001).

Senge propose de concevoir un organigramme de l'organisation afin d'y déceler les éléments clés du système, ainsi que les liens de ces éléments entre eux (Smith, 2001).

Personal Mastery. La maîtrise personnelle consiste à maîtriser sa propre vision ou vocation. Cela implique de la clarifier et la développer continuellement afin de se rendre compte de la réalité de manière objective. Cette discipline est indispensable à l'individu qui veut apprendre tout au long de sa vie (Smith, 2001).

Mental Models. Les modèles mentaux sont des hypothèses, des généralisations et des stéréotypes profondément enracinés influençant notre compréhension du monde et les actions que nous faisons (Senge, 1990). Une organisation apprenante est capable de changer ses modèles de pensée (Yazıcı, 2001). Il s'agit de regarder la réalité telle qu'elle est, de ramener à la surface la partie cachée de l'iceberg et de l'analyser rigoureusement (Senge, 1990). Cette discipline favorise les conversations constructives, lors desquelles les individus expriment efficacement leur pensée et sont ouverts à la critique. Les organisations apprenantes promeuvent l'ouverture et distribuent les responsabilités à tous les individus qui la composent, tout en maintenant une coordination (Senge, 1990).

Building Shared Vision. Construire une vision commune sur le long terme est une caractéristique indispensable à l'organisation apprenante (Smith, 2001). Lorsque la vision est partagée par tous les individus de l'organisation, ceux-ci excellent dans l'accomplissement de leurs objectifs respectifs et ont la volonté d'apprendre davantage (Senge, 1990). La vision se diffuse à mesure qu'elle se clarifie et que les individus en parlent (Senge, 1990). Une étude du Social Cognitive Networks Academic Research Center démontre qu'une fois que le nombre d'adhérent à une opinion dépasse les dix pour cent, l'idée se diffuse à grande vitesse (Hutchins et Storm, 2019).

Team Learning. L'apprentissage en équipe se définit par la convergence et le développement des compétences et connaissances des membres d'une équipe (Senge, 1990). En apprenant ensemble, l'équipe atteindra ses objectifs fixés et produira des meilleurs résultats. De plus, chacun des membres évoluera individuellement plus rapidement (Smith, 2001). La collaboration est l'essence même d'un apprentissage organisationnel, en opposition à l'apprentissage individuel (Ching et al., 1992). Elle est rendue possible lorsqu'un dialogue constructif est entretenu au sein de l'équipe et permet de résoudre les problèmes organisationnels complexes (Tyre and Hippel, 1997). Selon Senge (1990), ce dernier se définit par la capacité des membres d'un groupe

à abandonner les idées reçues et à réellement réfléchir ensemble, permettant au groupe de produire des idées que les individus seuls n'auraient pas pu avoir.

Les rôles de l'individu dans l'organisation apprenante

Dans l'organisation apprenante, les hypothèses selon lesquelles les individus sont soumis au pouvoir, n'ont pas de vision personnelle et sont incapables de gérer le changement, sont oubliées (Senge, 1990). Les leaders sont responsables de construire des organisations dans lesquelles les individus ont l'opportunité de développer leurs compétences et d'apprendre (Smith, 2001). Selon Senge (1990), ce rôle se décline en trois sous-rôles : le designer, l'intendant (*steward*) et le professeur (*teacher*).

Le designer est responsable de la conception des politiques, des stratégies et des processus de l'organisation. Il initie la vision commune (Smith, 2001). Sa tâche sera de mettre en place la culture d'un apprentissage continu pour permettre aux individus de résoudre des problèmes efficacement ainsi que de développer leurs compétences (Senge, 1990).

L'intendant est le porteur de la vision. Il explique la raison d'être des tâches et du travail des individus, la direction que doit prendre l'organisation et en quoi les objectifs individuels font partie d'une mission plus grande (Smith, 2001). Il écoute les aspirations des individus, leur permet de développer sa propre vision individuelle et l'aide à s'engager vers la vision commune (Smith, 2001).

Le professeur crée un environnement d'apprentissage et aide les individus à se développer. Il a la responsabilité de faire circuler les informations de façon à les rendre publiques et sujettes à de potentielles améliorations (Senge, 1990). Il permet à l'individu de se rendre compte de la réalité et de visualiser les prochaines étapes à accomplir pour atteindre ses objectifs et s'adapter dans des situations changeantes (Smith, 2001).

Les atouts du modèle de l'organisation apprenante

Le modèle de l'organisation apprenante introduit des lignes directrices pertinentes pour une entreprise voulant faire face au changement constant dans son environnement. Elle offre une méthodologie aux leaders qui la construiront. C'est en favorisant une culture d'apprentissage par le biais de processus d'apprentissage et de rôles qui soutiennent cet apprentissage, que l'organisation fera preuve de grande résilience. Les cinq disciplines concernent autant l'organisation dans sa globalité, que l'individu. La capacité de l'organisation apprenante à

penser de manière systémique lui permet de prendre chacun des aspects de son organisation en compte et de renforcer la vision commune à tous ses individus. Senge (1990) a en effet constaté que les individus cherchent à faire partie d'un projet plus large. Ils désirent être connectés, construire quelque chose et être acteurs de leur avenir.

- Pour Senge (1990), le temps est venu d'analyser le système comme un tout, plutôt qu'une agrégation de parties. Chaque organisation est unique et évolue constamment, il convient donc d'adapter sa stratégie continuellement (Garvin, Edmondson & Gino, 2008).

5.2. La méthode agile

Think it, build it, ship it, tweak it.
– Henrik Kniberg

Une définition de la méthode agile

L'agilité, ou la méthode agile, est une méthode de management utilisée et mise en place largement dans le monde entier (Rasnacis et Berzisa, 2017). Le point de départ de cette méthodologie apparaît dans les années 1930, lorsque Walter Shewhart, un physicien et statisticien commence à utiliser une méthode appelée *Plan-Do-Study-Act* (en français, planifie-fais-étudie-agis). Cette méthode itérative permet d'améliorer et d'adapter à chaque cycle le produit ou le processus (Rigby, Sutherland et Takeuchi, 2016) et de le livrer rapidement (Project Management Informed Solutions, s.d.). Plutôt que d'agir à l'image des courses relais, durant lesquelles un groupe de spécialistes responsables d'une phase de la production délivre le produit au groupe de la phase suivante, la méthode a une approche qui ressemble à celle du rugby, où l'équipe entière avance en unité en se passant le ballon dans les deux sens (Rigby, Sutherland et Takeuchi, 2016). Elle valorise les feedbacks continus au sein de l'équipe afin de maximiser les interactions et d'avoir une communication performante (Project Management Informed Solutions, s.d.).

Il existe une multitude de terminologies utilisées pour ce modèle. Dans la littérature, nous retrouvons souvent l'exemple de *Spotify*, le géant de la musique en streaming, qui depuis huit ans démontre que, même avec 1 500 employés, elle est capable de garder son agilité et sa capacité à innover face à un marché en continuel changement (Miglietti, 2016). Nous nous référerons au vocabulaire utilisé par Spotify pour décrire le modèle agile.

Les principes fondateurs de la méthode agile

Le modèle agile de Spotify s'incarne dans une structure horizontale composée de petites équipes transversales, appelées *squads*⁵ (en bleu dans la Figure 2). Chaque squad est responsable de livrer un produit, dont le *product owner* (en rouge) est le propriétaire. Les tribus (en gris) regroupent plusieurs squads ayant des projets liés les uns avec les autres, les *chapitres* (en vert) partagent une même compétence et les *guildes* (en mauve) partagent un même intérêt. Ces équipes sont auto-organisées, autonomes et leurs objectifs sont alignés sur la mission commune de l'organisation. Cette méthode permet la création de synergies, la production et livraison rapide de produits ainsi que la stimulation d'innovations et d'expérimentations.

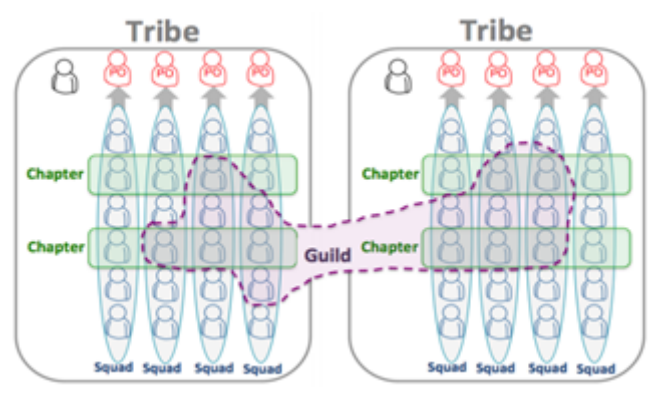


Figure 2 - la méthode Agile (source : Kniberg & Ivarsson, 2012)

Chaque squad développe un projet du début à la fin (Kniberg, 2014a). La force de ces petites équipes autonomes et auto-organisées est qu'elles peuvent innover et agir plus rapidement (Miglietti, 2016), sans devoir passer par des niveaux hiérarchiques. Cela permet de limiter les dégâts en cas d'erreur dans un des processus et de réduire les dépendances vis-à-vis des autres squads (Kniberg, 2014a). Ce risque étant réduit, les membres des squads n'ont pas peur d'expérimenter et ne perdent donc pas de temps à évaluer et tenter de contrôler ces risques (Kniberg, 2014b).

Une méthode couramment utilisée dans les squads est le *Lean Startup*, permettant de fonder une nouvelle entreprise ou de lancer un nouveau produit (Kenton, 2019). Celle-ci inclut notamment le concept de *Minimum Viable Product* (produit minimum viable). Celui-ci est un produit possédant un minimum de fonctionnalités pour satisfaire un premier client et permet de fournir des feedbacks rapides pour le développement futur du produit. Une seconde méthode

⁵ En français, une squad signifie une équipe (Larousse, s.d.).

est le *test A/B* qui permet de trier rapidement ce qui fonctionne de ce qui ne fonctionne pas afin de se concentrer sur ce qui fonctionne. Cette culture *lean* (en français, légère) vise à innover et expérimenter tout en ne perdant pas de temps à des choses inutiles. « If it works, keep it. Otherwise, dump it » (Kniberg, 2014b). En français : « Si ça fonctionne, gardez-le. Sinon, jetez-le » [notre traduction]. Chez Spotify par exemple, les individus sont encouragés à participer aux *hack days* pendant un minimum de 10% de leur temps. Ces journées ont pour but de promouvoir l'apprentissage et l'innovation dans l'organisation. L'individu peut y tester de nouvelles idées et les partager avec ses collègues, ce qui lui permet de rester à jour dans les outils et les techniques (Kniberg & Ivarsson, 2012).

Grâce à la diversité des profils de chaque membre de la squad, celle-ci possède tous les outils et les compétences pour concevoir, développer, tester et mettre en production un produit (Kniberg et Ivarsson, 2012). Les membres décident des tâches à effectuer et de la manière dont l'équipe va être gouvernée pour les effectuer. Les squads suivent leurs propres objectifs précis et concrets sur le court terme, qui sont alignés sur la mission et la stratégie globale de l'organisation sur le long terme (Kniberg, 2014a). Plus l'alignement de la squad et l'organisation est important, plus l'organisation peut se permettre de lui accorder de l'autonomie. Les individus autonomes accomplissent les tâches de la façon la plus efficace selon eux, tout en suivant la direction générale que prend l'organisation (Kniberg, 2014a). Kniberg utilise la métaphore de l'orchestre pour illustrer cette nécessité d'alignement. En effet, chaque musicien est autonome et joue de son instrument, tout en écoutant les autres pour assurer le succès du morceau (Miglietti, 2016).

Les rôles de l'individu dans la méthode agile

Le propriétaire du produit. Son rôle est de mettre les priorités sur les tâches à effectuer, sans intervenir dans leur réalisation. Il a un profil d'entrepreneur qui vise à livrer un produit de qualité. Ce rôle n'est pas forcément fixe, et peut passer d'une personne à l'autre à chaque nouveau projet (Kniberg et Ivarsson, 2012). Le rôle du coordinateur de squad est de communiquer les problèmes, tandis que le rôle des membres de la squad est de collaborer ensemble pour résoudre au mieux ces problèmes (Kniberg, 2014a).

Le coordinateur de la tribu. Afin d'organiser les différentes squads, celles-ci sont réparties dans des tribus selon le projet sur lequel elles travaillent (Miglietti, 2016). La responsabilité du coordinateur est de fournir le meilleur environnement pour les individus des différentes squads de sa tribu. Par exemple, cela implique permettre à toutes les squads d'une même tribu de

travailler les uns à côté des autres pour ainsi promouvoir la collaboration (Kniberg et Ivarsson, 2012). De même, il organise des rassemblements informels régulièrement pour maintenir tous les membres de la tribu à jour. Ils permettent de montrer à la tribu l'avancement des projets respectifs, des démonstrations des produits, des nouveaux outils et techniques. Le but est de créer des synergies entre les projets et de partager les connaissances entre les participants (Kniberg et Ivarsson, 2012). Chez Spotify, il est même possible de faire un stage dans une autre squad pour apprendre leurs spécialités (Charron, 2013).

Le coordinateur du chapitre. Son rôle est de rassembler les individus ayant des compétences similaires et travaillant dans un même domaine au sein d'une même tribu. Les membres d'un chapitre discutent régulièrement des domaines d'expertise et des défis spécifiques à leur compétence. Leur coordinateur se préoccupe de leur développement et vise l'excellence technique de son chapitre (Kniberg et Ivarsson, 2012). Il entretient des relations sur le long terme avec les membres de son chapitre (Kniberg, 2014a).

Le coordinateur de la guild. Son rôle est d'organiser un événement sur un sujet spécifique qui rassemblera une communauté d'individus partageant les mêmes intérêts et voulant partager une connaissance, un outil ou une pratique. Cet événement peut prendre la forme d'une conférence ou d'une newsletter, par exemple (Kniberg & Ivarsson, 2012). Chacun des membres est libre de quitter sa guild et d'en rejoindre une autre (Miglietti, 2016).

Le propriétaire du système. Son rôle est de vérifier l'intégrité du système. Il est la personne de contact pour s'assurer qu'aucun projet ne soit en contradiction, ne se freine l'un l'autre ou ne se superpose. Cependant, ce n'est pas cette personne qui prendra toutes les décisions (Kniberg & Ivarsson, 2012).

Le coach en agilité. Son rôle est de se rendre disponible vis-à-vis des squads pour aider chaque individu à s'améliorer, se développer et faire face aux barrières et difficultés. Les différents coachs en agilité sont répartis dans toute l'organisation pour collaborer avec les squads à la recherche d'améliorations organisationnelles, de partage de connaissances et d'un suivi des performances des squads (Kniberg & Ivarsson, 2012).

Ces rôles ne représentent pas 100% de l'emploi du temps d'un individu. L'individu aura des responsabilités dans d'autres projets, au sein de sa squad notamment (Kniberg & Ivarsson, 2012).

Les atouts de la méthode agile

La modèle agile vise à créer une communauté d'individus ayant pour valeurs le partage et la confiance. Sa culture *fail friendly*, c'est-à-dire qui encourage à faire des erreurs, à en tirer des apprentissages et à améliorer rapidement ce qui a échoué, favorise l'innovation et l'apprentissage (Kniberg, 2014a). Kniberg (2014b) illustre cette stratégie gagnante par le fait qu'un enfant est plus heureux s'il peut explorer, faire des erreurs, apprendre de ses échecs. Dans tous les cas, il guérira.

- Cette culture agile prône une forte autonomie et collaboration : « We're all in this boat together and we need to help each other succeed » (Kniberg, 2014a). En français : Nous sommes tous dans le même bateau et nous devons nous aider les uns les autres à réussir [notre traduction]. De cette façon, les initiatives proviennent du bas et sont soutenues par le haut (Kniberg, 2014a). Cette culture qui fait la force du modèle, est entretenue et possible grâce aux nombreuses responsabilités et rôles octroyés aux individus.

5.3. L'holocratie

The structure allows you the freedom. Much like the structure in the roads... If it's an appropriate structure, it allows you to think about other things while you drive.
– David Allen, l'auteur du livre *Getting Things Done*

Une définition de l'holocratie

Ce modèle a été créé par Brian Robertson en 2007 lorsqu'il s'est posé la question suivante : qu'est-ce qui empêche les individus de travailler ensemble de manière efficace et quelle serait la meilleure manière de le faire ? Son entreprise *Ternary Software*, aujourd'hui appelée *HolacracyOne* est devenue le laboratoire expérimental des principes et des règles fondamentales de l'holocratie (HolacracyOne, s.d.).

L'holocratie (voir Figure 3) est une structure horizontale (Bowers, 2014) et agile, où les individus ont plus d'autonomie et de liberté, peuvent s'autogérer tout en ayant leurs objectifs alignés sur ceux de l'organisation. Dans ce modèle, le pouvoir est détenu par des rôles, non pas des personnes, et les décisions sont prises de bas en haut (*bottom-up*) (HolacracyOne, 2019). Les rôles sont regroupés en équipes, elles-mêmes appelées des cercles et chacun d'eux peut faire partie d'un cercle plus large.

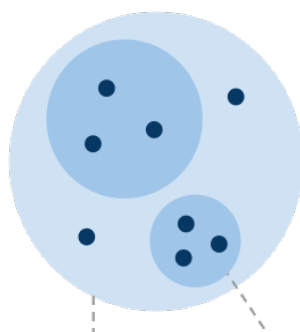


Figure 3 – La structure de l'holocratie (source : Digital Ocean, s.d.)

Les principes fondateurs de l'holocratie

Les éléments essentiels à l'holocratie sont : une autorité distribuée, axée sur des objectifs alignés, sensible à son environnement et capable de s'y ajuster de manière cyclique et rapide, ainsi que des règles explicites, des rôles et des responsabilités transparents et dynamiques (HolacracyOne, 2019).

Chaque cellule et chaque rôle suit un objectif global subdivisé en de nombreux petits objectifs (HolacracyOne, 2017). Ces objectifs sont explicites et alignés sur la mission globale (HolacracyOne, 2019). Pour harmoniser tous les éléments, un ensemble de règles explicites, appelée la constitution, sont adoptées par les individus et forment la structure d'autorité formelle de l'organisation (HolacracyOne, 2013). Elles rendent les attentes de chacun claires et le pouvoir décisionnel transparent à tous les niveaux de l'organisation. De cette façon, l'incertitude par rapport à la façon dont le travail doit être effectué est réduite, les pouvoirs cachés sont éliminés et les relations de travail sont plus saines et plus claires. Dans l'holocratie, personne ne gouverne, tout le monde est sur pied d'égalité et il n'est pas possible de changer les règles d'un claquement de doigts sans prendre en considération l'impact d'un quelconque changement sur les autres. Cet ensemble de règles vise à rendre les relations entre individus plus riches et plus ancrées au niveau humain (HolacracyOne, 2019). La constitution détaillée est disponible sur le site internet d'HolacracyOne.

Dans chaque cercle de l'holocratie, les attentes et les procédés sont clarifiés de façon à ne plus avoir besoin du « feu vert » de la direction pour avancer. Cette clarté permet de tout faire remonter à la surface de manière spécifique, détaillée et systématique. En promouvant une transparence dans les tâches effectuées et les objectifs visés, chacun des rôles est connu et visible à tout moment (Robertson, 2013d).

Chaque individu a un ou plusieurs rôles. Ces rôles définissent une compétence et un objectif que ce rôle poursuivra au nom de l'organisation. Chaque rôle a une ou plusieurs responsabilités qui concernent des activités et des tâches que le rôle va exécuter de manière autonome, sans entraver les actions des autres rôles et en respectant les priorités établies (HolacracyOne, 2013). Le titulaire du rôle a le pouvoir d'exécuter et de prendre les décisions qui concernent ses activités (Robertson, 2013d). Les rôles sont dynamiques, ils peuvent évoluer au gré des changements de l'organisation. De plus, l'individu humain, aussi complexe soit-il, peut assumer plusieurs rôles ainsi que des rôles complètement différents si telle est son aspiration (Robertson, 2013d). Chaque cercle s'organise lui-même en ajustant sa structure, quasi en temps réel, tout en restant aligné sur la mission de l'organisation (HolacracyOne, 2019). Chaque rôle a la responsabilité de gérer ces actions et ces projets en faisant un suivi régulier des actions réalisées et à réaliser (HolacracyOne, 2013).

Les rôles de l'individu dans l'holocratie

Le lien principal. Ce rôle est responsable du cercle et de ses objectifs. Il définit les priorités et les stratégies. Il coordonne l'assignation des personnes à un ou des rôles, qui se fait en équipe, selon les besoins et objectifs du cercle.

Le facilitateur. Ce rôle encadre les réunions et les prises de décisions qui concernent tous les membres du cercle.

Le secrétaire. Ce rôle fait le suivi des réunions et complète les registres des rôles dynamiques.

Le représentant de lien. Ce rôle représente les objectifs d'un cercle lorsque ce dernier fait partie d'un cercle plus global, constitué de plusieurs sous-cercles. Il canalise et résout les tensions qui apparaissent entre ceux-ci.

Le lien croisé. Ce rôle fait la liaison entre deux cercles lorsque cela est nécessaire au projet. Il est membre et a des responsabilités dans les deux.

Le cercle d’ancrage. Son rôle est de concevoir la structure et de définir l’objectif global de l’organisation.

(Holacracy One, 2013)

Les atouts de l’holocratie

Grâce au pouvoir de décision local de chacun des individus, l’objectif pour l’organisation est de ne plus avoir besoin de réorganisation à grande échelle et de pouvoir faire face rapidement à un environnement changeant. En effet, l’individu peut agir comme capteur pour l’organisation et disposer de voies directes qui lui permettent de faire les changements nécessaires face à une opportunité ou un défi identifié (HolacracyOne, 2019). Si la décision est prise localement et de manière autonome, cela ne veut pas dire de manière chaotique. Les individus savent quelle décision ils peuvent prendre et où se trouve la limite de leur responsabilité. La décision est prise avec confiance car ils visualisent directement qu’elle a du sens par rapport à la stratégie globale (HolacracyOne, 2017).

Finalement, puisque le pouvoir est réparti, le stress et la pression le sont également. Ce n’est plus uniquement la faute du supérieur, mais la faute de tout un chacun. Tous les individus ont des parts égales dans le défi auquel ils font face et dans la solution qu’ils trouvent ensemble (HolacracyOne, 2019). L’ancien dirigeant ou le manager n’aura, certes, plus le pouvoir qu’il avait auparavant, cependant il n’est pas pour autant inutile à l’organisation. Au contraire, sa capacité à maintenir une vision et à organiser tous les individus et les équipes autour de cette vision est valorisée dans le modèle de l’holocratie. Il fera partie d’une équipe et aura des rôles différents pour servir ses objectifs, ceux de son équipe et de son organisation (Robertson, 2013c).

- La structure de l’holocratie vise à libérer le potentiel maximal de l’individu. Elle le fait se sentir plus libre, encouragé par ses collègues et par la structure à essayer de nouvelles choses en toute sérénité. Il se sent reconnu par ses pairs et a la volonté d’avoir un impact, d’évoluer. Dans le modèle de l’holocratie, l’objectif est de rendre tout le monde responsable, entreprenant, créatif et au service d’un objectif plus vaste (HolacracyOne, 2017). Selon David Allen, l’holocratie révolutionne le management et transforme chaque individu en leader (Allen, s.d.).

- Chacune des théories et chacun des modèles étudiés supra nous ont permis d'avoir accès à une multitude de concepts inspirants pour une entreprise se voulant résiliente et systémique. Pour se réinventer, un modèle d'affaire inclut tous les éléments et toutes les parties prenantes de son système. Par parties prenantes nous entendons les humains et la nature. L'entreprise conçoit une structure dynamique et flexible, capable d'interagir avec son écosystème, afin de maximiser sa résilience. De plus, cette structure se voudra protectrice de ses individus afin qu'ils puissent s'y développer de la manière la plus optimale.

Il faut toutefois remarquer que ces modèles, qui sont ceux que nous avons le plus souvent rencontrés dans la littérature, permettent aux entreprises d'apporter une réponse à la crise sociale, du moins dans certains de ses aspects, mais ne prennent que peu en considération les problèmes environnementaux.

Dans la Partie II, nous proposons un modèle résilient et systémique qui s'inspire de toutes les théories que nous venons d'explorer.

PARTIE II : PROPOSITION D'UN MODÈLE D'ENTREPRISE RÉSILIENT ET SYSTÉMIQUE SUR LA BASE DE LA THÉORIE EXPLORÉE

Dans la Partie I, nous avons exploré différentes théories telles que le biomimétisme qui nous invite à s'inspirer de la nature à la fois résiliente et incarnant la pensée systémique. Certains modèles tels que l'organisation apprenante, la méthode agile et l'holacratie ont fait de la pensée systémique leur caractéristique fondatrice. Cette deuxième partie du mémoire propose un modèle regroupant les éléments clés permettant à une organisation d'être résiliente et systémique. Ce modèle, que nous avons représenté dans le schéma repris dans la Figure 4, sera appelé *l'écosystème de l'entreprise résiliente et systémique*.

L'écosystème de l'entreprise résiliente et systémique

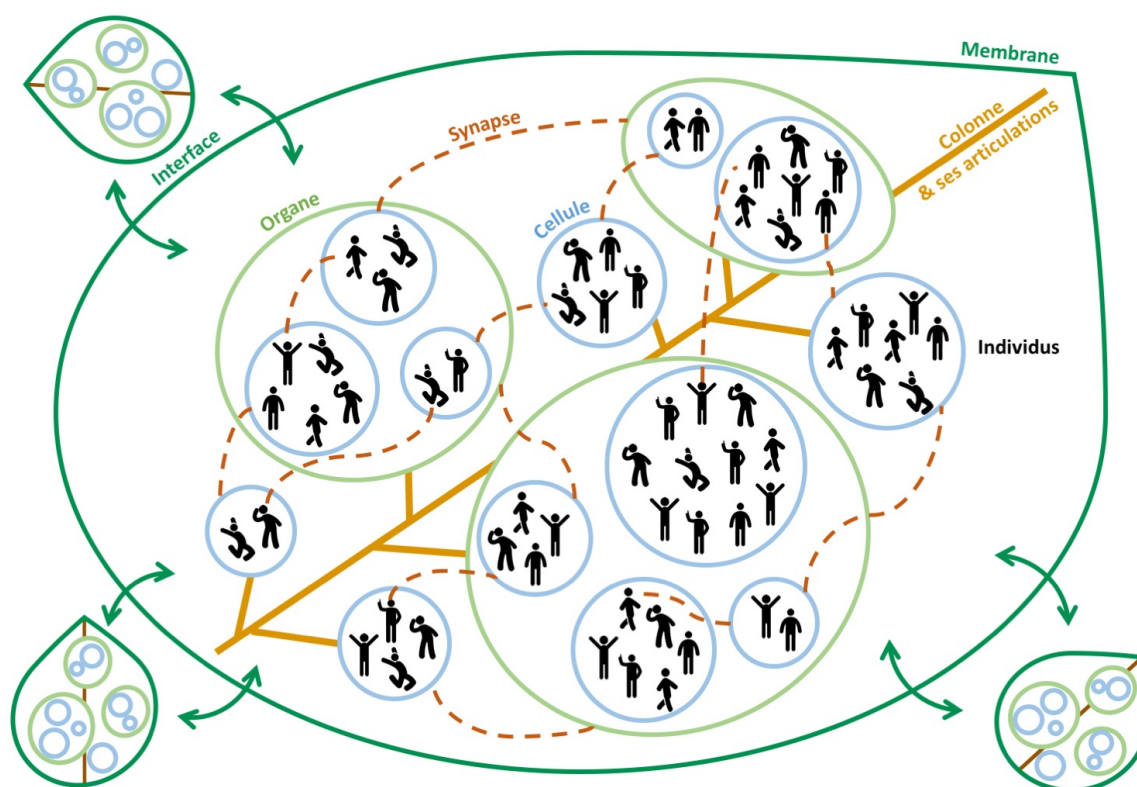


Figure 4 – Schéma de l'écosystème de l'entreprise résiliente et systémique
(Source : Vanheuverzwijn et Zeegers-Jourdain, 2019)

Le schéma supra (voir Figure 4) illustre notre proposition de l'écosystème de l'entreprise. Ce dernier peut être vu comme un organisme (ici représenté sous forme de feuille⁶) qui interagit avec d'autres organismes. Il se compose en premier lieu d'individus (en noir) tous différents les uns des autres et ayant leurs propres spécificités et qualités. Les individus sont membres d'une cellule (en bleu clair), qui elle-même peut se situer dans un organe (en vert clair) composé de plusieurs cellules lorsqu'un projet nécessite d'être subdivisé en sous-projets.

L'ensemble des individus de l'organisme sont protégés par une membrane (en vert foncé) qui favorise leur développement respectif en prônant la transparence, le partage et l'apprentissage. Cette dernière est toutefois poreuse à son environnement : une interface (doubles flèches vert foncé) lui permet d'interagir avec les acteurs externes dans son écosystème, qu'il s'agisse d'un partenaire, un client ou la nature. La structure de l'organisme est régie par une colonne (en jaune) qui aligne les objectifs de chaque cellule et chaque individu afin que l'ensemble de l'organisme visualise et intègre la mission commune.

Chacun de ces éléments sont tous reliés les uns aux autres, ils interagissent et s'influencent mutuellement grâce aux synapses (en pointillés orange) qui mettent en contact chacun des éléments. Par leurs intermédiaires, l'information circule au sein de l'organisme et la transparence des processus, des responsabilités et des rôles de chaque individus y règne de manière continue. Enfin, cet organisme est capable de s'adapter aux changements qui s'opèrent à l'intérieur et à l'extérieur de sa membrane grâce aux articulations de sa colonne (en jaune) qui lui permettent d'avoir une stratégie évolutive.

- Ces éléments interconnectés permettent à l'organisme de former un tout capable d'être résilient et faisant face à chaque situation complexe de manière systémique.

Dans le prochain point, nous irons plus en profondeur dans l'explication de chacun des éléments de l'organisme.

⁶ La forme de la feuille a été choisie arbitrairement dans une volonté d'être bio-inspirée.

1. Les éléments clés de l'organisme

Great leaders are awake, aware and attuned to themselves, to others, and to the world around them... they seek to live in full consciousness of self, others, nature and society.
- Richard Boyatzis, un spécialiste en leadership

Pour chaque élément, nous expliquerons sa fonction, la position de l'individu, la position du leader, ainsi que les outils et méthodes qui lui sont spécifiques.

1.1. L'individu

Les modèles résilients existants que nous avons analysés dans la Partie I ont un élément central commun à tous : l'individu est au cœur et la structure qui l'entoure doit s'adapter à cet individu. Dans le cas d'une forêt, cet individu pourrait être un arbre ou un champignon. Dans l'entreprise, il s'agit de l'humain. Dans l'écosystème proposé ici, l'individu a donc une place centrale et est présent dans chacune des composantes du système.

La fonction de l'individu

L'individu est la ressource de l'organisme. Ces ressources humaines sont essentielles et peuvent même représenter un avantage concurrentiel durable pour l'organisation. Le développement des ressources humaines et leur gestion peuvent entraîner une amélioration de la performance des entreprises (Chapman, Sisk, Schatten, & Miles, 2018). Selon Werner (2014), le développement des ressources humaines est axé sur l'employé, l'organisation et l'évolution de la carrière, tandis que la gestion des ressources humaines comprend des méthodes qui visent à acquérir et maintenir ces ressources humaines. La combinaison du développement et de la gestion des ressources humaines crée des synergies qui améliorent les compétences, l'engagement et la productivité des employés (Datta, Guthrie, & Wright, 2005 ; Gerhart, 2012). De telles synergies ont démontré un effet positif sur les performances organisationnelles, tel qu'un plus haut niveau de retour sur investissement et une satisfaction accrue de la clientèle (Chapman, Sisk, Schatten, & Miles, 2018). L'humain devient un atout irremplaçable en raison de son caractère inimitable (Itami, 1987).

La position de l'individu

Dans l'écosystème, l'individu développe ses talents, exprime sa vocation, et renforce ses valeurs. Maslow (1971) dit que chaque individu a du potentiel et des talents à faire valoir, mais que beaucoup d'entre eux sont inutilisés, ou sous-développés (comme cité dans Dhiman, 2007).

L'individu est un membre d'une ou plusieurs cellules, ce qui lui permet de développer des liens avec les autres individus ayant également leurs propres talents, vocations et valeurs, de qui il pourra apprendre.

La position du leader vis-à-vis de l'individu

Le leader prend le rôle de **coach**, à l'écoute de l'individu. Si cet individu vit des expériences, a une vision, des aspirations, c'est qu'il a également des choses à partager. En plus d'être à l'écoute, le coach aide l'individu à apprendre et à développer chez lui des compétences systémiques (Senge, 1990). Cela passe par des *feedbacks* de son avancement ainsi qu'un partage de ses expériences (Kniberg & Ivarsson, 2012). Le coach accompagne l'individu dans l'atteinte de ses objectifs.

Les outils et méthodes pour l'individu

Plusieurs approches sont possibles pour permettre à l'individu au sein de la cellule de se montrer tel qu'il est, de travailler sur lui-même, et de s'épanouir sur le lieu de travail.

La discipline de la maîtrise personnelle que nous avons vue dans l'organisation apprenante de Senge consiste à clarifier et développer sa vision ou vocation. En se concentrant sur ses propres énergies, l'individu est capable de visualiser la réalité de manière objective. Senge parle de tension créatrice : la juxtaposition de la vision de l'individu (ce qu'il veut) et d'une image claire de la réalité (à quel stade se trouve l'individu par rapport à la vision souhaitée). Cette dernière a pour but de réduire l'écart entre la vision souhaitée et la réalité (Blandford, 2005). Pour atteindre l'objectif fixé tout en prenant compte de la réalité, il s'agit de ne pas se mentir à soi-même, d'être honnête à propos de ses faiblesses et de ses erreurs.

Le contexte macroéconomique posé au début de ce mémoire nous invite à penser que l'individu est de plus en plus soumis à des pressions (sociales, familiales, professionnelles). Jamais nous n'avons été aussi stressés que nous le sommes aujourd'hui : le stress a été nommé épidémie mondiale du 21^{ème} siècle. De plus, notre monde est devenu incroyablement bruyant. Quotidiennement nous sommes bombardés de l'équivalent de 34 giga-octets d'information, une quantité suffisante pour surcharger un ordinateur portable en à peine une semaine (Hutchins et Storm, 2019). Avec cette pression et ce bruit, il devient difficile de faire le point sur nos vies et sur ce à quoi nous aspirons.

La méditation et les moments de silence sont un moyen de décompresser et faire cesser ce bruit. Blaise Pascal, mathématicien et philosophe, affirme : « Tout le malheur des hommes vient d'une seule chose, qui est de ne pas savoir demeurer en repos, dans une chambre » (comme cité dans Linternaute, s.d.). A méditer ... Ce retour au silence procure à l'individu un éveil spirituel, l'aide à réduire son stress et à se relaxer (Ho, 2011). Dans une de ses recherches, Ho (2011) a montré que méditer au travail permettrait d'influencer positivement et significativement l'apprentissage de l'employé, l'innovation et la performance organisationnelle. Heaton, Schmidt-Wilk et Travis (2004) soulignent que le fait pour l'individu de pouvoir se recentrer sur sa spiritualité est une bonne manière de gérer les changements qui l'entourent *from the inside out* (en français, depuis l'intérieur). Les résultats des recherches de Schmidt-Wilk (2000) montrent que la méditation au sein d'une équipe de travail induit une confiance, une ouverture d'esprit, un bonheur et une cohésion d'équipe accrus (comme cité dans Heaton et al., 2004). Ces pauses en silence permettent aux penseurs d'avoir accès à leur esprit et de générer d'excellentes idées. Ces moments ne doivent pas nécessairement être de la méditation à proprement parler, il peut s'agir d'une « illumination » au moment de prendre sa douche, lors d'une balade dans la nature ou lorsque l'on regarde au travers d'une vitre de train (Hutchins et Storm, 2019).

Une autre forme de réflexion est proposée par DeLuca (2014) : **la réflexion dans la nature**. Elle consiste à passer trente minutes dans la nature. Les dix premières minutes à être (s'asseoir et ne rien faire) les yeux fermés et l'esprit ouvert. Les dix minutes suivantes à observer (toujours assis, mais en utilisant tous ses sens pour remarquer ce qui se passe autour de soi) et à analyser un sujet, les yeux et l'esprit ouverts. Les dix dernières minutes à imaginer des idées, solutions, résultats liés au sujet en question. Cette activité aide à calmer l'esprit, à éveiller nos sens et à se reconnecter à la nature et à notre nature intérieure.

En dehors de ces moments de silence et de calme, **des hack days** peuvent être introduits dans l'emploi du temps des individus de l'organisme. Il s'agit de journées très libres durant lesquelles l'individu prend le temps d'expérimenter des choses, de changer d'air, de développer sa créativité. Ces journées permettent de se recentrer sur soi-même et ses aspirations. Une étude d'Adobe démontre que 80% des adultes pensent que libérer la créativité est primordial pour la croissance économique, cependant 75% se sentent sous la pression de prioriser le fait d'être productif plutôt que créatif au travail (comme cité dans Hutchins et Storm, 2019).

Hutchins (2013, p.145) propose également **une série de questions** que l'individu peut se poser pour permettre de faire le point sur ses valeurs, ses aspirations, le sens de son travail, les raisons qui le poussent à faire ce qu'il fait aujourd'hui. En voici quelques-unes :

« Si, en te rendant au travail demain, tu mourrais dans un accident, que diraient tes collègues à ton sujet - les bonnes qualités et les moins bonnes qualités ? Que voudrais-tu qu'ils disent de toi ? »

« Si tu mourrais demain, aurais-tu des regrets ? Si oui, lesquels ? »

« As-tu déjà jeté un regard rétrospectif sur l'année écoulée pour te faire une idée des succès accomplis de manière personnelle ? Comment évalues-tu ce succès personnel ? »

« Te décris-tu comme une personne avec des valeurs fortes ? Si oui, quelles sont ces valeurs ? ».

- Pour résumer, à travers des pratiques tels que la maîtrise personnelle, la méditation et la réflexion dans la nature, les *hack days* et la série de questions proposée par Hutchins, l'individu habituellement surmené, sous pression et stressé peut prendre le temps de réfléchir, d'être créatif et de faire le point sur ses aspirations.

1.2. Les rôles de l'organisme

La fonction du rôle

Le rôle représente les activités, les tâches et les responsabilités qu'un individu détient pour accomplir un objectif, un projet précis et déterminé. Un individu peut avoir plusieurs rôles et un rôle peut être détenu par plusieurs individus. La qualité première du rôle est donc d'être dynamique, il s'adapte en fonction des individus, des projets et des directions que l'organisation prend. Chaque cellule d'individus identifie les rôles nécessaires et ajuste sa structure en fonction de ceux-ci, tout en restant alignée sur les objectifs de l'organisation (HolacracyOne, 2019). Lorsqu'une décision doit être prise, l'organisation détaille les différentes tâches et chacune d'elles sera effectuée par un rôle (Ching et al., 1992).

L'individu détenant un rôle

L'individu a une autonomie dans son rôle, il prend les décisions localement, en restant dans les limites de ses responsabilités. Une personne interagissant quotidiennement dans un certain milieu et effectuant des tâches pour lesquelles elle est la spécialiste n'est-elle pas la mieux placée pour prendre les décisions qui impactent la qualité de son travail (Laloux, 2015) ? A cela quelques-uns répondront que certaines personnes ont besoin d'une autorité au-dessus d'eux

pour les faire avancer ou encore qu'une organisation soit vouée au chaos si elle permet à chacun de ses collaborateurs d'agir comme bon leur semble, sans hiérarchie. Laloux (2015) y répond avec un exemple tout droit tiré de la nature. Une fougère et un champignon poussent très souvent à côté d'un arbre. Un regard hiérarchique conclura probablement que l'arbre ayant la capacité de pousser à 50 mètres de haut est un organisme supérieur à la fougère ou au champignon qui n'atteindront jamais plus d'un mètre. Cependant, quand les relations qui existent entre ces organismes sont analysées de plus près, il peut être conclu qu'aucun d'eux ne peut vivre l'un sans l'autre. D'un côté, la fougère et le champignon captent chez l'arbre de l'ombre et des nutriments ; de l'autre, l'arbre a besoin de l'humidité que ces derniers fournissent. En effet, ils coopèrent sans compétition, avec pour seul objectif que chacun s'épanouisse au mieux, selon sa nature. Cette autonomie couplée à une collaboration rend le système de la forêt très riche et performant.

Lorsque le pouvoir et la responsabilité sont répartis dans les rôles de chaque individu, le stress et la pression le sont aussi. Tous les individus sont sur un même pied d'égalité, aucun n'a de suprématie sur l'autre, ils sont des pairs qui collaborent ensemble. Chacun œuvre pour les tâches pour lesquelles il excelle et tous ensemble servent une mission commune (HolacracyOne, 2019). En échangeant continuellement (Holacracy, 2017) et en se transmettant les savoirs (Amzi, 2008), les individus développent l'intelligence collective indispensable à l'apprentissage organisationnel (Senge, 1990).

La position du leader dans le rôle

Un gestionnaire de talent est clé pour attribuer à chaque individu les rôles qui lui correspondent. Il consacre du temps à ses talents disponibles et les identifie. Sur la base des besoins de l'organisation, il définit les rôles nécessaires et ses fonctions, et identifie les paires individus-rôles idéales qui seront ensuite validées en cellule (Robertson, 2013d ; HolacracyOne, 2013).

Son deuxième rôle est d'exploiter le potentiel maximal des individus. Il leur propose des pistes de développement (HolacracyOne, 2019) et met en place les conditions nécessaires pour que l'individu développe ses capacités (Amzi, 2008). Cela implique de leur laisser une liberté et d'encourager le *feedback* entre pairs. De cette façon, les individus ont la volonté d'évoluer et d'avoir un impact. Ils se transforment ainsi en entrepreneurs au service d'un objectif plus vaste (HolacracyOne, 2017). L'individu est maître de son destin et crée son avenir plutôt que de réagir à son présent (Senge, 1990).

Les outils et méthodes pour le rôle

L'autonomie de l'individu est limitée par le domaine d'application de ses responsabilités. Ce domaine est défini en cellule, en organe (voir infra). C'est la clarté de la prise de décision et des responsabilités respectives qui permet d'instaurer la confiance dans l'organisation et qui permet à chacun d'effectuer ses tâches au mieux. En étant clair et transparent, chaque rôle est connu, chaque tâche est détaillée explicitement et chaque information circule librement (HolacracyOne, 2019). Cette clarté peut être entretenue par un registre des rôles de chaque individu mis à jour (Robertson, 2013d).

- Pour résumer, afin qu'un individu puisse efficacement effectuer ses tâches s'inscrivant dans un projet aligné sur la mission commune de l'organisme, l'autonomie doit lui être accordée. De cette façon il contribue de manière dynamique à son développement individuel et à l'intelligence collective en collaborant avec ses pairs.

1.3. Les cellules et les organes

La fonction des cellules et des organes

La cellule est un espace permettant aux individus d'interagir (Robertson, 2013b). L'organe est un ensemble de plusieurs cellules, capable de gérer de plus grands projets. Chaque cellule est auto-organisée. Ses outils et les compétences de ses individus lui permettent de développer un projet de A à Z (Kniberg & Ivarsson, 2012). En effet, les individus décident ensemble de la gouvernance de leur cellule, définissent ensemble leurs objectifs et leurs tâches (Kniberg, 2014a).

La position de l'individu dans sa cellule et son organe

Les individus de la cellule sont en contact direct les uns avec les autres. L'individu et la cellule prennent les décisions rapidement et localement (Kniberg, 2014a). Selon Laloux (2015), les prises de décisions autoritaires ou majoritaires sont inefficaces. En laissant la responsabilité à l'individu le mieux placé pour prendre cette décision, celui-ci sollicitera l'avis de ses pairs pour faire le meilleur choix dans le cas précis de cette décision. Les individus des cellules se complètent et s'entraident les uns les autres dans l'accomplissement de leurs objectifs.

La positions du leader dans sa cellule et son organe

Un coordinateur a pour rôle de mettre des priorités dans les tâches à effectuer et à s'assurer que le produit livré sera de qualité (Kniberg & Ivarsson, 2012). Il aura également pour tâche d'assurer la collaboration entre les individus au sein de la cellule afin qu'elle puisse trouver une solution pour chaque problème rencontré (Kniberg, 2014a). Dans chaque organe, un individu prendra le rôle de coordination des individus de l'organe et aura pour tâche d'assurer le meilleur environnement de travail pour chacune des cellules de l'organe (Kniberg & Ivarsson, 2012).

Un animateur veille à rendre transparents les avancements des projets lors des réunions (HolacracyOne, 2013). Il assure un dialogue constructif, durant lequel les individus partagent leurs performances, accomplissements et les potentielles tensions. L'animateur résume les conclusions et les réflexions émergentes de la réunion (HolacracyOne, 2013).

Les outils et méthodes pour les cellules et les organes

Pour assurer le bon fonctionnement de la cellule et de l'organe, des règles de conduite sont nécessaires. Puisque les individus s'appuient les uns sur les autres pour mener à bien leur travail opérationnel, ils auront premièrement des devoirs de transparence à l'égard des autres individus membres de la cellule. Ils doivent communiquer à propos de leurs actions, de leurs priorités et de leurs avancements. Deuxièmement, l'allocation du temps et des ressources de l'individu doit être alignée sur les priorités et les stratégies de la cellule (HolacracyOne, 2013).

- Pour résumer, les cellules et les organes sont donc des sous-ensembles de l'organisme ayant chacun un projet spécifique qui sert la mission commune à tout l'organisme. Les individus y sont autonomes, prennent des décisions collectives et collaborent en équipe. Un coordinateur a la responsabilité de répartir les tâches et fixer les priorités. Il s'assure de la qualité du produit livré et maintient un environnement de travail ouvert et constructif. L'animateur s'assure qu'un dialogue transparent et constructif ait lieu lors des réunions. Enfin, des règles doivent être établies afin de permettre une collaboration optimale et maintenir la transparence de chaque rôle.

1.4. Les synapses

La fonction des synapses

Selon le dictionnaire Larousse (s.d., p.1), la synapse se définit par la « zone située entre deux neurones (cellules nerveuses) et assurant la transmission des informations de l'une à l'autre » (sic). Elles permettent aux individus de collaborer et de faire circuler l'information entre les éléments de l'organisme (Holacracy, 2018).

La fonction principale des synapses est de permettre la coordination au sein de l'ensemble de l'organisation. Les individus autonomes et coordonnés peuvent prendre contact avec tous les rôles au sein de l'organisme, sans passer par un quelconque intermédiaire (Kniberg, 2014b). Les synapses permettent de mettre en commun l'expertise de différents individus, quels que soient leur fonction, et créent ainsi des connaissances organisationnelles, indispensables pour répondre aux situations complexes auxquelles l'organisation fait face (Tyre & Hippel, 1997).

La position de l'individu vis-à-vis des synapses

Les individus coordonnent leurs activités afin de servir un objectif commun à tout l'organisme (Ching et al., 1992) et interagissent donc également avec les individus ayant un intérêt commun pour un sujet donné mais n'ayant pas spécialement le même domaine d'expertise.

La position du leader vis-à-vis des synapses

Le **facilitateur** encourage le rassemblement des individus ayant les mêmes compétences autour d'une discussion sur leur domaine d'expertise ou sur des défis spécifiques, en organisant notamment des événements ponctuels pour partager leurs connaissances, un outil ou une pratique (Kniberg & Ivarsson, 2012).

Le **coach** circule à travers les cellules de l'organisation afin d'analyser les barrières entre les individus, les cellules et les organes. Il collabore avec les individus à la recherche d'améliorations organisationnelles (Kniberg & Ivarsson, 2012).

Les outils et méthodes pour les synapses

Le dialogue constructif au sein des équipes et entre les individus est primordial en vue d'une coordination efficace. Steven Rogelberg propose six stratégies pour améliorer le déroulement des réunions (Chen, 2019).

(1) *Ayez le plus petit nombre de participants possible et n'ayez aucun spectateur de la réunion.*

(2) *Soyez un bon hôte de la réunion que vous menez, faites sentir aux gens qu'ils sont les bienvenus et appréciés.*

(3) *Détachez-vous de la durée classique des réunions - une heure - et visez plutôt les 20, 30, 40 min pour prioriser les objectifs de manière optimale.*

(4) *Changez le format de la réunion - des réunions en marchant par exemple - et la manière de faire les brainstormings.*

(5) *Secouez l'ordre du jour - au lieu de l'organiser par sujet, organisez-le par questions.*

(6) *Évaluez périodiquement les réunions, l'animateur de réunion doit faire le point.*

Le dialogue lors des réunions permet en effet l'échange d'idées, la réflexion collective et la résolution de problèmes complexes et structurels (Senge, 1990). Cependant, pour qu'il soit constructif, Otto Scharmer propose, dans sa *Théorie U*, de passer d'un état d'absence à un état de présence lors des dialogues, c'est-à-dire laisser de côté l'ignorance (fermeture de l'esprit), la haine (fermeture du cœur) et la peur (fermeture de la volonté) pour faire preuve de curiosité (ouverture de l'esprit), de compassion (ouverture du cœur) et de courage (ouverture de la volonté) (Hutchins et Storm, 2019). Dans cette même théorie, Scharmer (2018a) distingue quatre niveaux dans un dialogue. Le premier, *download* (télécharger en français), implique que l'individu ne dise pas réellement ce qu'il pense et se conforme à ce que son interlocuteur veut entendre. Le second, *debate* (débatte en français), illustre le fait qu'un individu exprime son point de vue, sans être influencé par son interlocuteur. Le troisième, *dialogue*, relève d'un individu qui s'exprime en ayant conscience qu'il fait partie d'un tout. Il entend et veut comprendre ce que l'autre a à dire, il tient compte de ses expériences et de son point de vue. En d'autres termes, l'individu regarde la situation avec une autre perspective, à travers les yeux de l'autre. A ce niveau de dialogue, il peut prendre une décision éclairée sur base de cette multitude de perspectives. Enfin, le dernier niveau, *collective creativity* (la créativité collective en français), signifie que les interlocuteurs passent à un état de co-créativité en tant que groupe : de nouvelles idées émergent de la conversation.

Tout dialogue dans l'organisme devrait atteindre le troisième niveau, au minimum, afin que les individus prennent conscience qu'il fasse partie du système auquel chacun contribue. Sans cela,

le dialogue passe à côté des réels problèmes auxquels l'organisation, la cellule ou l'organe font face. Idéalement, lorsque le dialogue atteint le quatrième niveau, celui d'une créativité collective, il permet aux interlocuteurs de produire des idées que seuls, ils n'auraient pas pu avoir (Senge, 1990).

Ce dialogue est présent partout dans l'organisme, dans chacune des interactions des individus. Il peut notamment survenir lors d'une réunion, d'une conférence, d'un speech ou d'une newsletter. Tous ces moyens permettent véhiculer l'avancement du projet, du produit, de l'outil ou de la technique dont l'individu aimerait faire la démonstration. Cela va permettre de créer des synergies entre les projets, les cellules et les individus. De même, les progrès et les échecs de chaque projet peuvent être suivis simplement à l'aide d'un tableau et de post-its, afin que tout individu puisse apprendre des expériences des autres (Kniberg & Ivarsson, 2012). Une autre manière de favoriser la coordination et le dialogue est d'effectuer un stage dans une autre cellule, une méthode testée et approuvée par *Spotify*. En effet, en passant quelques temps dans une cellule autre que la sienne, l'individu peut comprendre les liens entre elles et les synergies exploitables (Charron, 2013). Un dernier outil permettant d'assurer que l'information circule de manière optimale et transparente est la plateforme digitale (HolacracyOne, 2018). De cette manière, les individus restent interconnectés et constamment conscient de la réalité (Bowers, 2014).

- La synapse est l'élément permettant à tous les éléments de l'organisme d'entretenir des relations les uns avec les autres. Ces relations créent une coordination, une collaboration et une communication entre individus. Elles sont les ingrédients d'une synergie tant recherchée par les organisations.

1.5. La colonne

*Vision without action is merely a dream.
Action without vision just passes the time.
Vision with action can change the world.
- Joel Barker, un futuriste*

La fonction de la colonne

La première fonction de la colonne est de concevoir et maintenir une **structure horizontale** (Bowers, 2014) et transversale⁷. Une transversalité entre tous les éléments est essentielle, afin de faire collaborer les individus (Kniberg & Ivarsson, 2012). L'organisation a besoin d'un ensemble de règles explicites pour clarifier les attentes de chaque individu et faire transparaître le pouvoir décisionnel à tous niveaux, telle une constitution (HolacracyOne, 2019). HolacracyOne (2013) mentionne Thomas B. Macaulay pour illustrer ceci : « a good constitution is infinitely better than the best despot ». En français : une bonne constitution est infiniment meilleure que le meilleur des tyrans [notre traduction].

Pour que la structure et les règles communes soient adoptées par chacun, l'harmonisation est essentielle. Lorsque la mission personnelle de chaque individu est alignée sur la mission globale de l'organisation, l'intelligence de chaque individu, au sein de chaque cellule et à travers les relations, peut être libérée. Les individus trouvent alors un sens à leur travail et se sentent énergiquement et émotionnellement engagés envers les difficultés auxquelles ils devront faire face. L'organisation devient un moyen pour eux d'exprimer leurs aspirations (Hutchins et Storm, 2019).

La pensée systémique est une autre mission de la colonne. Danielle Meadows, une experte en systèmes, l'illustre comme suit : « The world is a complex, interconnected finite ecological-social-psychological-economic system. We treat it as if it were not, as if it were divisible, separable, simple and infinite. Our persistent, intractable, global problems arise directly from this mismatch. » (comme cité dans Hutchins et Storm, 2019, p.206). En français : « Le monde est un système complexe, interconnecté, fini, à la fois écologique, social, psychologique et économique. Or, nous le traitons comme s'il ne l'était pas, comme s'il était divisible, séparable, simple et infini. Nos problèmes persistants, insolubles et mondiaux, découlent directement de cette inadéquation » [notre traduction]. Il s'agit pour la colonne d'incarner au mieux cette pensée afin de comprendre les relations en jeu dans son organisme.

⁷ Qui recoupe plusieurs disciplines ou secteurs (Larousse, s.d.).

Cette même pensée systémique sera essentielle à la **conception et au maintien de la structure** de l'organisme. Le but de la colonne est de la créer et l'adapter. Selon Elliott Jaques, il existe trois types de structure dans les organisations (Robertson, 2013a). Premièrement, la structure formelle qui décrit le diagramme organisationnel et les descriptions d'emploi des individus. Cette structure est très souvent éloignée de la réalité ou de ce qui est réellement nécessaire. Deuxièmement, la structure existante décrit comment les choses fonctionnent au quotidien, les décisions prises et les responsabilités réelles de chacun. Enfin, la structure requise est celle qui s'adapte au travail et à l'objectif de l'organisation. Selon Jaques (2017), cette dernière signifie non seulement de faire des affaires avec efficacité et compétitivité, mais également de libérer l'imagination humaine, la confiance et la satisfaction au travail. En effet, les êtres créatifs que sont les humains nécessitent une structure adaptée à leur potentielle évolution et non l'inverse, c'est-à-dire une structure qui les enferme et les empêche d'innover. La colonne veillera à adapter cette structure aux besoins de l'organisme et de ses individus.

La position de l'individu vis-à-vis de la colonne

Comme déjà mentionné supra, l'individu s'engage envers la vision et la mission de l'organisation, c'est à dire la direction et la stratégie principale de l'organisme (Hutchins et Storm, 2019). Il adopte les valeurs de l'organisme et y aligne ses aspirations et ses objectifs personnels. Avec un alignement fort des objectifs et des valeurs, une grande autonomie peut être octroyée aux individus. Plus les individus sont autonomes et ont des responsabilités, mieux ils effectuent leurs tâches. Ceux-ci se soucient d'accomplir leurs objectifs respectifs afin de servir une mission plus globale (Kniberg & Ivarsson, 2012). Un individu qui partage une vision commune à tous les éléments de l'organisme aura la volonté d'apprendre et d'exceller pour construire cette vision qu'il partage avec sa communauté (Senge, 1990).

Il prend conscience qu'il fait partie d'une organisation vivante, elle-même comprise dans un réseau de systèmes. Ces systèmes imbriqués les uns dans les autres contiennent un écosystème de parties prenantes telles que celles de l'organisation (collaborateurs, clients, fournisseurs, etc.) mais aussi telles que la famille et les amis, la communauté locale et l'écologie de la vie. Cette prise de conscience écosystémique, permet à l'individu d'ouvrir son esprit, son cœur et sa volonté (Hutchins et Storm, 2019). Comme nous l'avons vu supra dans la théorie U, cette ouverture est indispensable à un dialogue constructif et à une collaboration efficace entre les individus.

La position du leader vis-à-vis de la colonne

Le **designer** conçoit la structure et maintient les règles à jour. Il définit la vision commune de départ, les processus d'apprentissage des individus et les stratégies évolutives (Senge, 1990). Son rôle est de créer et de maintenir la colonne de l'organisme. Il s'agit d'écouter les besoins et les directions que l'organisme souhaite prendre et de suivre ce mouvement. Cela implique d'avoir tous ses sens en éveil afin de réagir sans cesse et de s'adapter en permanence au réel, d'avoir toujours à l'esprit cette direction en regardant vingt ans en avant sans prévoir plus loin que le lendemain (Laloux, 2015).

Le **sponsor** prône et propage des valeurs telles que la flexibilité afin de rendre les processus manoeuvrables pour pouvoir les optimiser et procurer une liberté de temps, de l'espace et du travail. Une autre valeur fondamentale est l'agilité. Elle permet à l'organisation d'être réactive et en constante évolution, et ainsi trouver des solutions à ses problèmes en temps réel. Afin de faire avancer les individus vers une vision commune, il diffuse les valeurs telles que la détermination, l'engagement et la persévérance. Enfin, face aux situations toujours plus complexes auxquelles l'organisation doit faire face, il s'agira de faire preuve d'une dextérité stratégique et de penser *out of the box* (en français, hors de la boîte) pour prospérer dans un environnement incertain (Azmi, 2008). Ce sponsor diffuse la raison d'être évolutive et la vision de l'organisation.

Les outils et méthodes pour la colonne

Afin de concevoir et maintenir une structure adéquate, il est utile de dessiner un plan de l'écosystème de l'organisation. Cet exercice permet, tant à l'organisation qu'à l'individu, d'avoir une vue d'ensemble du système et des dynamiques qui sont en jeu. Cela permet de mettre en avant les énergies stagnantes, les flux bloqués et les zones de croissance et potentielles opportunités; il peut s'agir de personnes, processus ou endroits. Ce plan intègre autant les aspects externes à l'organisation tels que les clients, les fournisseurs, l'environnement, les investisseurs, les partenaires, les compétiteurs, le gouvernement et les communautés, que les aspects internes tels que les différents départements de l'entreprise, les dirigeants, les membres des équipes, la mission, la culture, la satisfaction des employés, les espaces dédiés à la réflexion, le niveau de stress, la flexibilité au travail (Hutchins et Storm, 2019).

Pour définir la vision, la méthode agile propose *the definition of awesome* (en français, la définition de l'incroyable). Il s'agit d'un outil qui utilise un *onboarding canvas*, c'est-à-dire un

tableau qui reprend la situation actuelle, avec les problèmes et difficultés auxquelles l'organisation fait face. Un fois cette étape accomplie, il détaille la direction, c'est-à-dire la définition de cette situation idéale recherchée par l'entreprise. Enfin, celui-ci décrit les prochains objectifs réalistes et les étapes à suivre pour atteindre le prochain objectif et se rapprocher de cette situation « incroyable » (Kniberg, 2014b).

Ensuite, pour renforcer la vision de l'organisation, Spotify organise des *boot camps* (camps d'entraînement en français) pour tous les nouveaux arrivants. Ils forment ensemble des équipes temporaires pour résoudre un problème réel et apprendre à travailler ensemble. Cette façon d'accueillir les nouveaux arrivants est une manière intense et amusante pour comprendre et entrer dans la culture de Spotify (Kniberg, 2014b).

- La colonne structure l'organisme en adoptant une stratégie évolutive et une pensée systémique. Elle utilisera des outils tels que le plan de l'écosystème ou la définition de l'incroyable pour concevoir sa structure et sa vision.

1.6. Les articulations

Change is inherent within life. Change occurs all the time, everywhere, and we can either be afraid and resistant to change by trying to control it or we can embrace it as a source of creativity and innovation, and ride change like a wave.

- Giles Hutchins and Laura Storm

La fonction des articulations

Les articulations de la colonne ont pour rôle de dynamiser la vision et la mission de l'organisme, c'est-à-dire de rendre la colonne agile afin qu'elle puisse s'adapter aux changements qui ont lieu dans son écosystème. La clé d'une stratégie évolutive est **l'apprentissage**. Celui-ci est continu, tant dans les organisations, que dans notre quotidien ou dans la nature. Nous passons tous par des phases de déploiement, de croissance, de laisser-aller, de réflexion et de renouvellement, ainsi que par des phases d'effondrement et de découverte. Chaque phase représente une opportunité d'apprendre (Hutchins et Storm, 2019).

L'organisme a besoin d'apprendre et de réapprendre afin de se réinventer en s'adaptant aux changements dans leur environnement (Senge, 1990). L'apprentissage est un processus au sein de l'organisme qui résulte en une capacité d'améliorer sa performance (Amzi, 2008). Une citation

de Feza Tabassum Azmi (2008) conclut : « In times of change, it is the learners that will inherit the future. » En français : « En période de changement, ceux qui apprennent hériteront de l'avenir » [notre traduction]. Pour l'organisation, permettre à ces individus d'apprendre devient un facteur de succès (Saini, 2000). Il existe une corrélation forte entre l'apprentissage et la survie des entreprises (Kanter, 1992).

Le processus d'apprentissage contient en réalité trois aspects. Il s'agit d'apprendre, désapprendre et réapprendre (Azmi, 2008). L'ouverture et la capacité à désapprendre consiste à modifier les connaissances, tant individuelles que organisationnelles. Ce processus est vu comme risqué, puisqu'il est possible de perdre ce que l'on a construit jusqu'ici. Désapprendre ne signifie pas mettre tout ce qui a été accompli aux oubliettes, il s'agit de délibérément et activement repenser la stratégie en sortant de son cadre de référence (Amzi, 2008). Rappelons-nous de ce que Senge dit à propos des modèles mentaux des individus. Ces hypothèses, généralisations et stéréotypes influencent notre compréhension du monde et les actions que nous faisons (Senge, 1990). Il s'agit de désapprendre les modèles qui ferment les esprits, freinent l'innovation et empêchent d'avancer. Pour cela, un dialogue ouvert et constructif, comme déjà développé supra, permet aux individus d'amener les débats, révéler la partie cachée de l'iceberg et déterrer les idées reçues, afin de capter les opportunités (Senge, 1990). Après le désapprentissage, il s'agit de réapprendre, c'est-à-dire de puiser ses connaissances dans son environnement et de partir sur de nouvelles bases (Amzi, 2008). Une stratégie pour se réinventer est celle dite *event-pacing* (au rythme des événements, en français).

Les changements peuvent prendre place à la suite d'évènements tels qu'une concurrence accrue, des évolutions technologiques, une faible performance financière, une modification du cadre juridique ou encore un changement dans la demande des clients. La stratégie *event-pacing* est l'ordre naturel des choses (Amzi, 2008). Ce réapprentissage constant fait également partie des organismes vivants, capables de capter les signaux, les événements de leur environnement et de s'y adapter. L'ensemble de l'écosystème réagit de manière créative à l'instant où le signal est intercepté (Laloux, 2015). Une fois que celui-ci est intégré, un changement sera opéré au sein de l'organisme. Cependant, une transition sans réapprentissage peut déclencher un ensemble désorganisé d'activités qui peut porter préjudice à l'organisation. Il s'agit d'intervenir au niveau stratégique ainsi qu'au niveau de la gestion des ressources humaines pour assurer la pérennité de l'organisation (Amzi, 2008).

La position de l'individu vis-à-vis des articulations

L'organisme représente un lieu d'apprentissage pour l'individu, celui-ci détient la liberté d'évoluer, d'acquérir de nouvelles compétences et d'expérimenter ses idées. Son défi sera de laisser son ego de côté afin de s'ouvrir à la sagesse qui l'entoure (Hutchins et Storm, 2019).

La position du leader vis-à-vis des articulations

Le gestionnaire de talent dont nous avons déjà parlé dans le point traitant le rôle de l'individu, aura également un rôle à jouer dans les articulations. Il crée et valorise des moments d'apprentissage pour les individus, en leur laissant du temps à la réflexion et à la création, deux éléments essentiels au développement de l'individu et par extension, au développement de l'organisation (Senge, 1990).

Les outils et méthodes pour les articulations

Afin de favoriser cet apprentissage, l'organisme instaure et maintient une culture *fail-friendly*, c'est-à-dire qui valorise les erreurs et laisse la liberté aux individus d'expérimenter plus facilement. Ainsi, ils apprennent plus vite et mieux. Cette culture peut être mise en application grâce à des tableaux qui retracent les échecs et les apprentissages des individus, par exemple. Une autre façon de partager les expériences respectives des individus est le *storytelling*, c'est-à-dire des histoires racontées par les individus pour les individus dans lesquelles ils expliquent leurs échecs et leurs réussites par le biais d'un blog, lors d'un lunch ou d'une démonstration de produit (Kniberg, 2014b).

Pour faire de l'expérimentation une activité régulière dans l'emploi du temps des individus, l'organisation peut instaurer des méthodologies *lean*, dont nous avons parlé dans la méthode agile, comme le *Minimum Viable Product* et le *test A/B*, qui, rappelons-nous, incitent à tester dès le départ ce que l'équipe produit, d'en tirer les apprentissages et de les améliorer aussitôt (Kniberg & Ivarsson, 2012). Cette pensée cyclique et répétitive de l'expérimentation est possible et soutenable car les risques sont partagés par tous les individus dans toutes les équipes. Chacun d'eux a des responsabilités et une autonomie dans la prise de décision. Cette technique, la nature la maîtrise depuis des milliards d'années. En effet, le changement dans la nature se produit partout, à tout moment. Pourtant, chaque cellule et chaque organisme s'auto-organise, sans qu'il soit nécessaire de disposer d'un commandement ou d'un contrôle centralisés (Laloux, 2015). C'est en cultivant une culture de *feedback* (comptes rendus, échos ou impressions en

français), d'apprentissage, de perception et de réaction que les organisations seront prêtes à changer (Hutchins et Storm, 2019).

- Pour résumer, les articulations traduisent la stratégie évolutive des organisations et son apprentissage organisationnel. Il est indispensable pour l'organisme que les individus apprennent continuellement et expérimentent de manière répétitive afin qu'ils puissent se réinventer et faire face aux changements. L'environnement favorable à l'apprentissage est renforcé grâce au gestionnaire de talents qui motive les individus à s'épanouir.

1.7. L'interface

Firms with open, ethical, inclusive traditions - where employees have a voice and a stake in what happens - have a distinct advantage over traditionally managed companies where most decisions are made at the top.
- Jay Bragdon, un gestionnaire d'investissements

La fonction de l'interface

L'interface permet à la membrane de l'organisme d'être poreuse vis-à-vis de son environnement, de son écosystème. Des interactions avec le monde extérieur s'opèrent sans cesse, tout comme dans la nature qui est un grand réseau d'interconnexions (Hutchins, 2013). Ces interactions sont indispensables aux articulations de la colonne qui cherche à se réinventer, elles permettent en effet de capter les opportunités présentes dans leur écosystème et d'apprendre des expériences des acteurs externes à l'organisme.

La position de l'individu et du leader vis-à-vis de l'interface

En maintenant une autogouvernance, chaque individu, qu'il ait un rôle de leader ou non, devient un capteur de son environnement et est capable d'initier le changement dans l'organisme. A l'inverse, une organisation conventionnelle qui revoit sa stratégie tous les trois à cinq ans aura des difficultés à capter les opportunités. Peu de signaux parviennent au sommet de la pyramide hiérarchique et ceux qui l'atteignent ont fort probablement subi des distorsions (Laloux, 2015). Une fois que le signal est réceptionné par un individu, la structure qui l'entoure

est adaptée pour traiter cette information et la transformer en opportunité, ce qui enclenchera des transitions au sein de l'organisme à la recherche de constante amélioration.

Les outils et méthodes de l'interface

Il est du ressort de chaque individu de s'ouvrir à son écosystème et du ressort des leaders de créer les conditions favorables pour ce faire. Chaque individu de l'organisme est invité à dessiner son propre écosystème, en intégrant non seulement les aspects externes tels que ses collègues, ses formations, ses coaches, ses réseaux professionnels, mais aussi les aspects internes tels que sa famille, ses amis, ses amours, sa santé, son stress, ses moments de réflexion, ses vacances (Hutchins et Storm, 2019).

- Les interactions avec les éléments et individus au sein de l'organisme et dans son écosystème sont cruciales pour capter les signaux dans son environnement. Au plus tôt ce signal est intercepté, au plus vite l'organisme pourra s'y adapter.

1.8. La membrane

La fonction de la membrane

La membrane entoure tous les individus de l'organisation en créant un espace protecteur, qui leur permet d'apprendre, d'évoluer et de s'épanouir.

Cet espace ne vise pas à entretenir une culture basée sur la peur et le contrôle mais au contraire, à établir une culture respectueuse. En effet, la membrane doit offrir aux individus la sécurité psychologique suffisante pour pouvoir remettre en question les procédés, s'interroger, faire des erreurs et défendre les points de vue minoritaires (Hutchins & Storm, 2019). Les individus sont ainsi motivés à avoir de nouvelles idées, à prendre des risques et à explorer l'inconnu. Il faut aussi qu'ils aient le temps de faire une pause dans leur travail pour se remettre en question de manière constructive (Garvin et al., 2008).

La membrane est donc un espace pour que les individus se sentent bien dans ce qu'ils font et qu'ils soient motivés. C'est pourquoi nous avons approfondi ci-dessous les concepts de satisfaction et de motivation au travail.

La motivation au travail

La motivation est un aspect essentiel du travail, tant pour l'individu que pour l'organisation, étant donné l'effet direct qu'elle a sur la performance du travailleur (Frank, 2011). Gîlmeanu (2015) explique qu'initialement, on disait d'un individu qu'il était performant en fonction de ses connaissances et compétences. Toutefois, il est évident qu'aujourd'hui, la motivation contribue fortement à sa performance et son comportement au travail.

Il convient de distinguer deux types de motivations : la motivation intrinsèque et la motivation extrinsèque.

Selon Louche, Bartolotti et Papet (2006), la **motivation intrinsèque** est déclenchée par une activité réalisée pour le plaisir et la satisfaction qu'elle procure. Elle peut apparaître pour plusieurs raisons, soit par le biais de stimulations, c'est-à-dire grâce aux sensations fortes que l'individu éprouve dans l'activité, soit grâce à la connaissance, c'est-à-dire via le plaisir qu'il éprouve en apprenant de nouvelles choses, ou comme suite au sentiment d'accomplissement, lié au relèvement de défis. Voici quelques facteurs de motivation intrinsèque identifiés dans la littérature : l'autonomie, le sens au travail, la responsabilité, la reconnaissance, l'avancement, la croissance personnelle et la valeur intrinsèque du travail en lui-même (Radakovich, 2016). Pour illustrer cela, une étude de PricewaterhouseCoopers (2018) indique qu'en 2025, 75% des travailleurs feront partie de la génération Y⁸. Dans cette génération, 88% d'entre eux voudront travailler pour une entreprise qui respecte les promesses de sa mission et dans laquelle les individus se sentent engagés et connectés à cette mission (comme cité dans Hutchins et Strom, 2019). Un exemple de motivation intrinsèque peut être trouvé dans le modèle de l'holocratie. Les espaces auto-organisés qu'elle crée permettent aux individus de libérer leur potentiel maximal. La structure les fait sentir plus libres, encouragés et reconnus. Cela leur donne la motivation d'avoir un impact et d'évoluer (HolacracyOne, 2017).

Nous parlons de **motivation extrinsèque** lorsque l'individu répond à des objectifs instrumentaux comme une récompense matérielle ou le fait de vouloir éviter une sanction. Pour Ryan, Kuhl et Deci (1997), la motivation intrinsèque rend l'individu plus performant au travail que la motivation extrinsèque (comme cité dans Louche et al., 2006). De plus, « la motivation intrinsèque joue un rôle spécifique de valorisation sociale que la motivation extrinsèque n'exerce pas » (Louche et al., 2006, p. 356). En effet, Louche et al. (2006) constatent que les individus

⁸ La génération Y rassemble les individus nés entre 1980 et 2000.

utilisent la motivation intrinsèque pour se faire bien voir, que les individus intrinsèquement motivés sont effectivement mieux perçus par leurs pairs, et plus créatifs que les individus extrinsèquement motivés.

Finalement, Gilmeanu (2015) affirme que le degré de motivation dépend de plusieurs facteurs, notamment de la personnalité de l'individu, de son expérience, du degré de complexité et de charge de la tâche à effectuer. Il convient donc de motiver l'individu de manière intrinsèque et extrinsèque. Pour ce faire, il faut identifier pour chaque organisme et chaque individu, les différents facteurs de motivation et créer ainsi un environnement de travail stimulant, dans l'espace protecteur évoqué plus haut.

La satisfaction au travail

La satisfaction au travail reflète les sentiments ou les émotions, positifs ou négatifs, que l'individu ressent par rapport à son travail. Elle est une réponse émotionnelle aux tâches à réaliser et aux conditions mises en place dans l'environnement de travail (Gilmeanu, 2015). Ces émotions, Seo, Barrett et Bartunek (2004) les ont étudiées pour évaluer leur rôle dans la motivation. Ils ont trouvé que des sentiments agréables conduisent à des attentes plus élevées au niveau des objectifs et finalement à un effort plus grand. Aussi, l'expérience affective influence la durée de l'action dans le sens où l'individu aura une persistance plus forte dans son travail s'il éprouve des sentiments agréables. En résumé, un individu satisfait aura des attentes plus élevées par rapport aux résultats qu'il souhaite obtenir et voudra donc être plus performant dans son travail.

La position de l'individu vis-à-vis de la membrane

Dans la membrane, l'individu a l'occasion de faire le point sur ses activités et de développer ses talents dans un espace dont il partage les valeurs.

Autonome et responsabilisé, il est motivé dans son travail, satisfait de ce qu'il fait et performant pour le reste de l'organisation.

La position du leader vis-à-vis de la membrane

Le leader, en tant que **coach**, contribue à la création d'un espace où les motivations et la satisfaction des individus peuvent se développer. Il est à l'écoute des tensions entre les individus.

Tandis que **le stimulateur** créer un environnement dans lequel l'expérimentation, la créativité et l'apprentissage par les erreurs sont valorisés.

Les outils et méthodes pour la membrane

Nous développons dans ce point des outils pour motiver l'individu, pour favoriser sa satisfaction au travail, pour stimuler sa performance, et pour créer une culture respectueuse.

Motiver l'individu par le biais de récompenses

Comme cela a déjà été précisé plus haut, de nombreux individus ne sont pas seulement motivés par l'argent (Frank, 2011) et préfèrent recevoir des récompenses intrinsèques, telles que la reconnaissance des autres, des opportunités de développement personnelle ou de sa créativité (Pinder, 1998, comme cité dans Frank, 2011). Une proposition faite par Heneman et Schutt (2002) est d'adopter une philosophie de récompense basée sur des opportunités d'apprentissage et de permettre à l'individu d'étendre son champ de compétences, de concevoir un travail valorisant et de choisir quel type de rémunération il apprécie le plus (comme cité dans Frank, 2011). A ce propos, Frank (2011) souligne qu'il est important de personnaliser les récompenses en fonction de chaque individu en identifiant celles qui ont le plus de valeur pour lui.

Quant aux motivations extrinsèques, elles sont nombreuses. Berman (2006) propose notamment une multitude de récompenses alternatives aux récompenses monétaires. Parmi celles-ci se trouvent des voyages professionnels, du nouveau mobilier de bureau, ou du temps libre (comme cité dans Frank, 2011). Nous pouvons également envisager des avantages sociaux ou un emploi du temps flexible (Pinder, 1998, comme cité dans Frank, 2011).

Cependant, la principale motivation extrinsèque reste sans doute la rémunération.

Des études ont montré que la rémunération était un puissant facteur de motivation dans la performance de l'employé (Hartmann, 2006 ; Locke, 2000, comme cité dans Frank, 2011). Toutefois, il convient de rester vigilant face à ce genre de récompenses. « Money should not be used as a motivational incentive in organizations with low trust levels, where performance is hard to

measure [...], and where top performers cannot receive sufficiently large pay rewards » (Lawler, 1971, comme cité dans Frank, 2011, p.11). En français : « l'argent ne devrait pas être utilisé en tant qu'incitatif de motivation dans des organisations dans lesquelles la confiance est faible, la performance est difficile à mesurer et les plus performants ne peuvent recevoir une rémunération suffisamment élevée » [notre traduction]. C'est pourquoi les avantages monétaires sont à utiliser avec intelligence et parcimonie.

D'autres éléments sont également à prendre en compte lorsqu'il s'agit de rémunérer un individu, tels que les disponibilités financières de l'entreprise, un système d'évaluation de la performance juste et précis, un traitement équitable pour tous, une gestion appropriée des personnes dont le rendement est moins bon, un degré élevé de confiance (MSPB, 2006, comme cité dans Frank, 2011). Mettre en place un système inapproprié, en négligeant par exemple un des éléments ci-dessus, peut mener à des conséquences négatives telles que le découragement, une perte de crédibilité du système d'évaluation, et une perte de confiance envers l'organisation (U.S. MSPB, 2008, comme cité dans Frank, 2011).

Pour évaluer les salaires, Laloux (2015), dans son livre *Reinventing Organization*, parle de l'idée de l'entreprise SoundsTrue dans laquelle le salarié lui-même fait le point sur ses réalisations et ses aspirations. Ensuite, ses pairs, à tour de rôle, stimulent sa réflexion en apportant des éléments complémentaires. Ainsi, le salarié a le sentiment d'être compris, écouté et tout le monde approuve la décision prise concernant le salaire de chacun. Par ailleurs, Laloux propose des primes collectives. Le but est de « réduire les écarts de salaire qui créeraient un sentiment d'injustice et saperaient le sentiment d'appartenance » (Laloux, 2015, p. 35).

Pour résumer, il convient de combiner des récompenses intrinsèques et extrinsèques pour s'assurer de combler les besoins de chacun et de trouver la bonne manière de les motiver. Une erreur serait de ne valoriser qu'un seul type de récompense (Frank, 2011).

Favoriser la satisfaction du travailleur

Au niveau de la satisfaction, des méthodes similaires à *Spotify* peuvent être mises en place. Chez le géant de la musique en streaming, tout est mis en œuvre pour que l'individu se sente bien. Des espaces sont dédiés aux *brainstormings* (faire du remue-méninges en équipe), au travail collectif et au repos, dans le but de favoriser les interactions et la collaboration au sein de ses tribus et de ses squads. De plus, des *feedbacks* sont régulièrement demandés aux employés afin d'améliorer les processus et les supports (Kniberg & Ivarsson, 2012).

Une autre méthode est proposée par l'entreprise *Next Jump*, elle est appelée *Meeting - Venting - Working* (se rencontrer - s'aérer - travailler, en français). Par deux, les individus se rencontrent (*meeting*) et partagent ce qu'ils ont à l'esprit, que ce soit au niveau personnel ou professionnel : leur humeur, leurs frustrations, leurs peurs (*venting*). Une fois passé cette deuxième étape, ils se concentrent sur ce qu'ils vont accomplir pendant la journée (*working*), en s'aidant l'un l'autre à trouver le meilleur moyen pour faire face à un défi ou trouver une idée (Hutchins et Storm, 2019).

Stimuler la performance

Ensuite, comme indiqué ci-dessus, une importante motivation et satisfaction de l'individu au travail induit chez ce dernier une volonté accrue d'améliorer sa performance. Des outils pour mesurer la performance au sein de l'organisation peuvent aider l'individu à mieux visualiser ses avancements et développer d'autant plus de motivation vis-à-vis de ses objectifs.

On peut la mesurer au niveau individuel, au niveau de l'équipe et au niveau de l'organisation. Elle est mesurée différemment dans chaque organisation, en fonction de l'activité et des objectifs fixés. Toutefois, un élément est commun à toutes : pour que l'évaluation de la performance soit la plus juste possible, il convient de délimiter clairement les attentes, de fournir des *feedbacks* aux individus par rapport à leur performance et de définir les différents niveaux de performance (U.S. GAO, 2005 ; comme cité dans Frank, 2011).

Otto Scharmer (2018b) propose une manière d'exprimer clairement les attentes de chacune des parties prenantes : la *stakeholder interview*. Celle-ci a pour principe de parcourir une liste de questions, en voici quelques exemples :

« *Qu'essaies-tu de créer et quelle est ma contribution à cela ?* »

« *En d'autres mots, pourquoi as-tu besoin de moi ?* »

« *Quels sont les critères que tu utilises pour évaluer ma contribution ?* »

« *Si je pouvais changer deux choses dans mon domaine de responsabilité au cours des six prochains mois, lesquelles pourraient être les plus bénéfiques ?* »

« *Quels obstacles systématiques ont pu empêcher les gens de collaborer efficacement avec vous plus tôt, dans mon rôle ?* »

Ces questions permettent d'adopter une perspective différente, à travers les yeux de l'autre, et ainsi de définir de manière innovante les attentes de chacun (Scharmer, 2018b).

Il faut également trouver des solutions aux éléments qui sont de nature à diminuer la performance, comme le stress. Au niveau individuel, Jamal (comme cité dans Springer, 2011) définit le stress au travail comme la réaction de l'individu aux caractéristiques de l'environnement considérées comme menaçantes. Plusieurs facteurs de stress peuvent intervenir : l'ambiguïté du rôle, un conflit de rôle, une surcharge de rôles, l'insécurité d'emploi, un conflit travail-famille et l'incertitude environnementale. Le fait que la tâche à réaliser demande des compétences ou des aptitudes que l'individu ne maîtrise pas augmente également le stress (Springer, 2011). C'est pourquoi, comme déjà précisé supra, une définition claire et transparente du rôle de chacun est primordiale (Wright, 2004 ; Springer, 2011).

D'autres outils pour réduire le stress ont également été proposés ci-avant, nous pensons notamment à la méditation ou la réflexion dans la nature de DeLuca. Une étude montre qu'une méditation régulière stimule la mémoire et augmente la concentration, la compassion, le bonheur, la créativité mais aussi la performance (Seppälä, 2013, comme cité dans Hutchins et Strom, 2019).

Créer une culture respectueuse

Kegan et Lahey (s.d., comme cité dans Hutchins et Storm, 2019) proposent cinq approches et techniques pour développer une culture respectueuse, où les individus se sentent en sécurité :

1. Créer des possibilités de donner des **feedbacks** et des espaces adéquats pour permettre le partage au sein de la communauté. Cela peut se faire sous forme d'application mobile, d'écoute entre pairs, de groupes de coaching, de dialogue en groupe pour une évaluation plus qualitative.
2. Faire preuve de **transparence**. Par exemple, en enregistrant les réunions, non pas dans le but de juger mais plutôt de s'entraider.
3. Pouvoir montrer sa **vulnérabilité**. Les individus partagent leurs erreurs, faiblesses, doutes et peurs, éventuellement en se confiant sur des choses plus personnelles. Cela permet de gagner en énergie car l'individu ne doit plus prétendre et se cacher.
4. **Rien n'est statique**. Permuter les rôles et les postes au sein de l'entreprise permet d'agrandir le champ de compétences de l'individu et de rendre sa zone de confort plus large. Cela vise également à assurer un partage de connaissances et d'idées avec le reste de la communauté.

5. **L'échec est permis.** Par exemple, l'entreprise Bridgewater a établi un « registre de problèmes » où tous les employés détaillent les problèmes et erreurs qu'ils rencontrent et les solutions qu'ils ont amenées. Une fois qu'un problème est enregistré, les employés sont récompensés. Cette culture, qui célèbre les échecs et l'honnêteté des individus qui les admettent, leur permet d'essayer de nouvelles choses et d'apprendre davantage.
- Pour résumer, la membrane rassemble tous les individus de l'organisme en créant un espace protecteur, où ils se sentent bien, sont motivés par ce qu'ils font et peuvent se développer. Un coach et un stimulateur sont présents pour ces individus, à leur écoute, et crée une sécurité psychologique pour qu'ils puissent faire place à leur créativité. Des outils pour motiver, satisfaire, stimuler la performance et créer une culture respectueuse existent, tels que les récompenses, la mise en place d'espaces de repos, ou les cinq approches de Kegan et Lahey.

2. Récapitulatif de l'écosystème de l'entreprise résiliente et systémique

Nous venons de détailler chaque élément de l'organisme en précisant sa fonction, la position de l'individu et du leader, ainsi que les outils et méthodes propres à cet élément. Le tableau ci-dessous résume les idées principales.

	Fonction	Position de l'individu	Rôle du leader	Outils et méthodes
Individu	Ressource de l'organisme	Possède et développe ses talents, ses aspirations et ses valeurs. Membre d'une ou plusieurs cellules et/ou organes.	Le coach (4) A l'écoute des besoins. Guide l'individu dans son développement, son apprentissage.	La discipline de la <u>maîtrise personnelle</u> pour trouver ses aspirations. La <u>méditation</u> et la <u>réflexion dans la nature</u> pour faire le point dans le calme. Les <u>hack days</u> et la <u>série de questions</u> qui stimule l'individu à la recherche de ses aspirations.
Rôle	Les activités, tâches et responsabilités qu'un individu détient. Ce rôle est dynamique. Les objectifs de la cellule et des individus sont alignés sur la mission de l'organisme.	Autonomie de l'individu quant à l'accomplissement de ses activités, tâches et responsabilités et à ses prises de décision Collaboration avec les autres individus, ses pairs, pour bénéficier d'une intelligence collective.	Le gestionnaire de talent (5) Définition et allocation des rôles. Exploitation maximale du potentiel des individus. Propose des pistes de développement et favorise des conditions d'apprentissage.	Clarté et transparence des rôles et du domaine d'application des rôles via un <u>dialogue constructif</u> et un <u>registre des rôles</u> mis à jour.

Cellules & organes	Sous-ensembles de l'organisme étant auto-organisés et ayant des projets spécifiques servant la mission commune.	Auto-organisation des individus. Décisions collectives et locales. Collaboration en équipe et complémentarité des compétences.	Le coordinateur (3) Coordination des tâches et des priorités. Responsable de la qualité du produit livré et de l'environnement de travail. L'animateur (6) Assure la transparence de l'information et le dialogue constructif. Résume les idées et conclusions qui sont survenues lors des réunions.	Des <u>règles</u> structurantes et un <u>dialogue constructif</u> permettant de maintenir la transparence, ainsi que de guider les priorités de la cellule.
Synapses	Points de contact entre les éléments de l'organisme qui assurent la transmission d'informations et la coordination. Absence d'intermédiaire et d'interdépendance.	En relations avec les individus de la communauté. Partage de connaissances et d'expériences.	Le facilitateur (7) Rassemble des individus ayant des compétences ou des intérêts similaires pour créer des synergies. Le coach (4) Circule à travers les cellules pour analyser les barrières entre individus et entre cellules.	Le <u>dialogue constructif</u> lors d'une réunion, une conférence, un speech, un stage ou au travers d'une newsletter, un tableau, une plateforme.
Colonne	Structure horizontale et transversale maintenue par des règles constitutionnelles. Alignement des objectifs de chaque élément de l'organisme. Une pensée systémique qui permet de maintenir une structure adaptée.	Objectifs individuels alignés sur la mission de l'organisation. Engagé vis-à-vis de la vision et des valeurs. Prise de conscience qu'il fait partie d'un système complexe.	Le designer (1) Conception et adaptation de la structure et des règles. Définition de la vision à long terme et systémique de l'organisation. Le sponsor (2) Diffusion de la raison d'être évolutive, de la vision et des valeurs.	Le <u>plan de l'écosystème</u> pour analyser les relations qui fonctionnent et celles qui sont à améliorer dans l'organisation. Le tableau qui illustre la <u>définition de l'incroyable</u> , guidant la vision de l'organisation. Les <u>camps d'entraînement</u> pour initier les arrivants à la culture et aux valeurs.

Articulations	Stratégie évolutive permettant à l'organisme d'être agile et de se réinventer de manière cyclique et répétitive. Apprentissage organisationnel continu en passant par le désapprentissage et le réapprentissage.	Liberté et volonté d'apprendre continuellement.	Le gestionnaire de talents (5) Favoriser et valoriser l'apprentissage continu, individuel et organisationnel.	Une <u>culture fail-friendly</u> : tableaux des erreurs, <i>storytelling</i> et <i>feedbacks</i> . <u>Expérimentation</u> régulière : <i>Minimum Viable Product, test A/B</i> .
Interface	Zone d'interaction entre le milieu externe et l'organisme. Lieu d'où proviennent les signaux et opportunités.	Capteur d'opportunités.	Capteur d'opportunités.	Le <u>plan de l'écosystème</u> pour analyser les relations qui fonctionnent et celles qui sont à améliorer dans l'écosystème de l'individu.
Membrane	Environnement permettant le développement de l'individu. Espace protecteur pour que les individus se sentent bien et motivés dans ce qu'ils font.	Fait le point le point sur son travail et développe ses talents. Motivé par la mission. Satisfait de son travail qui fait sens. Performant et reconnu dans ses tâches.	Le coach Créer un espace pour motiver et satisfaire l'individu Le stimulateur Créer un espace propice à l'expérimentation et la créativité.	<u>Motiver</u> : récompenses intrinsèques et extrinsèques <u>Satisfaire</u> : espace collectif de travail, <i>brainstorming</i> et de repos, <i>feedback</i> , la méthode <i>meeting-venting-working</i> . <u>Stimuler la performance</u> : <i>stakeholder interview</i> pour définir clairement les attentes. Créer une <u>culture respectueuse</u> : 5 approches de Kegan et Lahey

Tableau récapitulatif des éléments de l'organisme s'inscrivant dans un écosystème

Le tableau ci-dessus reprend notamment les **rôles des leaders** dans l'organisme. Il est pertinent de les positionner dans l'écosystème de l'entreprise afin de mieux visualiser leur impact et les éléments de l'organisme dans et pour lesquelles ils agissent. Dans la Figure 5 ci-dessous, les rôles des leaders sont représentés par des personnages de couleurs. Chaque couleur fait référence à un élément de l'organisme pour lequel le leader joue un rôle. Ce personnage s'accompagne d'un numéro qui indique le type de rôle. Pour un souci de clarté, un seul type de chaque rôle de leader a été représenté dans ce schéma. Cependant, il est à noter que chaque type de leader sera présent à multiple reprises dans l'entièreté de l'organisme. Prenons un exemple pour comprendre le fonctionnement de ce schéma : le coordinateur (numéro 3) peut intervenir, tant dans une cellule (personnage bleu clair) que dans un organe (personnage vert clair), deux éléments qu'il coordonne.

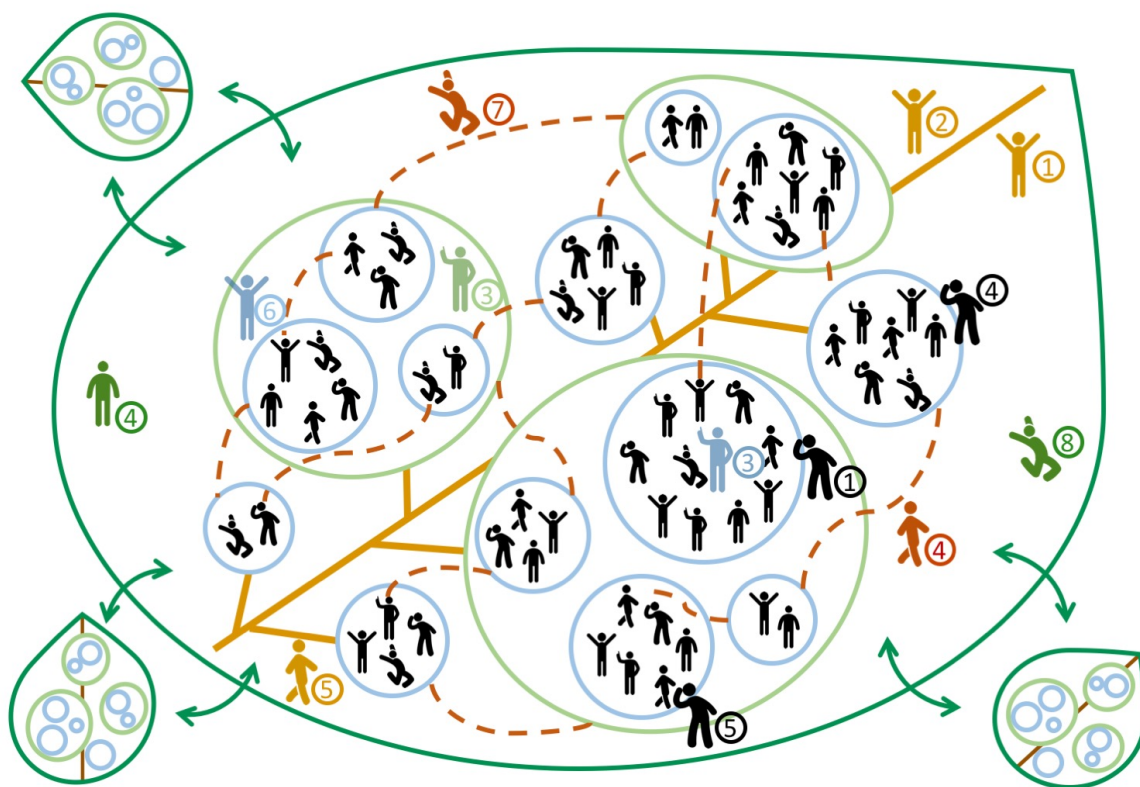


Figure 5 – Représentation des rôles dans l'écosystème de l'entreprise résiliente et systémique
(source : Vanheuverzwijn et Zeegers-Jourdain, 2019)

Légende de la Figure 5

 Individu et rôles	 Synapses	(1) Designer	(5) Gestionnaire de talents
 Cellules	 Colonnes et articulations	(1) Sponsor	(6) Animateur
 Organes	 Interface et membrane	(2) Coordinateur	(7) Facilitateur
		(3) Coach	(8) Stimulateur

- L'écosystème de cette entreprise est bel et bien résilient et systémique. Sa capacité à s'adapter aux changements dans son environnement est en effet incarnée par les articulations de l'organisme qui permettent de faire évoluer la colonne, la structure même de l'organisme. Cela peut être rendu possible uniquement grâce à tous les éléments qui composent l'organisme et sont interconnectés. Sans les individus et leurs rôles, sans les cellules et les organes, sans les synapses, sans l'interface et sans la membrane, la colonne et ses articulations ne pourraient perdurer.

L'écosystème de l'entreprise vise également à avoir une **pensée systémique**. Nous pouvons le confirmer en mettant en parallèle les dimensions de la théorie intégrale avec les éléments de l'organisme. Rappelons d'abord les quatre dimensions : Je (individuel-interne), Nous (collectif-interne), Cela (individuel-externe), Eux (collectif-externe).

Je (individuel-interne). Premièrement, le *Je* se retrouve dans les parties concernant *l'individu* et la *membrane*. En effet, l'écosystème permet à l'individu de développer ses talents, exprimer sa vocation et renforcer ses valeurs à travers des approches telles que la méditation, la réflexion dans la nature de DeLuca, la série de questions proposée par Hutchins, la maîtrise personnelle ou encore des *hack days*. Dans la membrane, la motivation intrinsèque en dit beaucoup sur les aspirations de l'individu, par rapport à sa personnalité, ses valeurs, ou encore ses émotions.

Nous (collectif-interne). En deuxième lieu, on retrouve la dimension du *Nous* dans les parties concernant les *cellules et les organes*, les *synapses*, la *colonne* et la *membrane*. En effet les cellules, organes et synapses permettent notamment aux différents individus de communiquer entre eux pour pouvoir mieux échanger, s'organiser, coordonner. La colonne reflète, elle, toutes les réalités culturelles de l'entreprise, afin que les individus partagent les mêmes valeurs et soient animés par une vision commune. Enfin, la membrane crée un espace d'interaction entre les individus et de partage de valeurs communes.

Cela (individuel-externe). Troisièmement, le *Cela* est présent dans la partie concernant le *rôle de l'individu*. En effet, l'individu exprime de manière externe les rôles dynamiques qui lui sont attribués et les responsabilités qui lui sont confiées. Il affiche certains comportements grâce à l'apprentissage dynamique auquel il a accès.

Eux (collectif-externe). Enfin, le *Eux* se trouve dans la partie concernant *l'interface*. En effet, cette interface est le point de contact de l'organisme avec son environnement, permettant à cet

organisme d'interagir avec des acteurs externes ou d'autres organismes, ainsi que de s'adapter aux changements qui s'y produisent.

- Cette analyse, sur base de la théorie intégrale, nous permet de confirmer que notre proposition de modèle est résiliente et systémique.

Il est une chose de théoriser un modèle, il en est une toute autre de le mettre en place concrètement. Dans la prochaine partie de ce mémoire, nous analysons deux méthodes visant à conseiller et guider les entreprises voulant effectuer une transition, un changement dans leur modèle. Ensuite, nous confrontons notre modèle théorique résilient et systémique avec le terrain.

PARTIE III : RECHERCHE

Cette troisième partie de mémoire vise à effectuer une recherche sur le terrain. D'une part, nous effectuons une analyse de deux entreprises de consultance spécialisées dans l'accompagnement d'entreprises en transition. D'autre part, nous effectuons une analyse qualitative sur la base de sept entreprises en transition qui tente de répondre à la question de recherche : quels sont les facteurs clés de succès d'un modèle d'affaire résilient et systémique ? Les résultats de cette dernière analyse sont exposés et analysés dans le dernier chapitre de cette partie.

Etude de l'accompagnement d'entreprise en transition

Être conscient des crises, d'un changement de paradigme et de l'émergence d'un nouveau modèle, n'est pas suffisant. Malgré toute la bonne volonté des entreprises, des leaders et des individus à changer, de nombreuses barrières à leur transition persistent, telles qu'un manque d'outils et de méthodes. C'est la raison pour laquelle nous nous sommes penchées sur l'analyse de deux entreprises de consultance spécialisées dans la transition : Greenloop et Nexum. Dans les prochains chapitres, nous détaillons chacune des entreprises ainsi que les outils et méthodes qu'elles proposent.

1. Greenloop

1.1. Description de l'entreprise et sa méthode

Greenloop est une entreprise créée en 2007 par Gaëtan Darteville et Gauthier Chapelle dans le but de proposer un service de consultance environnementale aux entreprises. Elle tente d'intégrer le concept de durabilité au cœur de la stratégie des entreprises (impulse.brussels, 2010). Sur son site internet, nous pouvons retrouver la mission de Greenloop : « Resilient business models & bio-inspired research for a circular economy » (Greenloop, 2019) En français : « des modèles d'affaires résilients et une recherche bio-inspirée pour une économie circulaire » [notre traduction]. En effet, son offre se différencie de la consultance environnementale présente sur le marché : Greenloop intègre le biomimétisme dans ses pratiques. Pour ce faire, Gaëtan Darteville, en collaboration avec Sebastiaan de Neubourg et Bertrand Grégoire, ont conçu le *Resilience Coaching* (coaching en résilience, en français), piloté par Bruxelles Environnement et Greenloop. Il vise à concevoir des modèles d'affaire résilients, en interprétant certains

principes d'innovation de la nature en termes de management. Il est un support pour se poser la question suivante : dans ce cas précis, que ferait la nature ? (Grégoire, Hild, & Gautier, 2015).

Le *Resilience Coaching*, disponible sur la plateforme *Wikipreneurs*, comprend plusieurs éléments : le Resilience Design Guide pour expliquer l'ensemble du projet, les 30 cartes qui composent le Resilience Design Toolkit (voir Annexe 1.1), la carte des principes de resilience qui relie les 30 cartes entre elles (voir Annexe 1.2) et le Business Model Canvas⁹ (BMC) sur lequel se basent les 30 cartes du Toolkit (Wikipreneurs, s.d.).

Ce coaching est destiné aux moteurs du changement, c'est-à-dire des entrepreneurs, des consultants ou des intrapreneurs, qui veulent changer la façon actuelle de faire et qui sont à la recherche de nouvelles idées pour l'organisation (de Neubourg, Darteville, & Grégoire, s.d. -b).

1.2. Le Resilience Design Toolkit

Le principal outil est le *Resilience Design Toolkit*. Il est composé de trente cartes qui reflètent les principes du vivant inspirés de la nature. « Elles nous indiquent comment devenir plus durables, plus efficaces, et comment innover sans cesse pour trouver la solution adéquate » (de Neubourg et al., s.d. -b, p.10). Elles sont divisées en trois catégories :

1. Les matériaux et la production ;
2. Les produits et services ;
3. La finance et l'organisation.

Chaque carte illustre un principe qui propose des pistes de solutions pour l'organisation. De plus, les cartes incluent des liens pertinents vers d'autres cartes, suggèrent des composantes du BMC dans lesquels les principes des cartes pourraient s'appliquer, les avantages que procureraient le principe et un exemple d'organisation illustrant la carte (de Neubourg et al., s.d. -b).

⁹ Représentation visuelle du modèle d'affaire d'une entreprise (Cleverism, 2015)

La première catégorie bleue « **Matériaux et Production** » comprend les cartes 1 à 8 (voir Annexe 1.1) se référant aux ressources, telles que l'énergie et l'eau, utilisées dans les processus de l'organisation. Elles invitent à penser local, renouvelable et circulaire.

N°	Principes
1	Minimisez l'usage de l'énergie et de l'eau : Réduisez les quantités d'énergie et d'eau utilisées dans votre organisation.
2	Recyclez l'énergie et l'eau : Réutilisez les excédents d'énergie et d'eau.
3	Utilisez les énergie renouvelables : Utilisez des sources d'énergie renouvelables ou neutre en carbone.
4	Pas de substance toxiques : Utilisez l'eau comme solvant principal pour vos produits et procédés industriels.
5	Matériaux et processus d'origine biologique : Utilisez des matériaux biodégradables et renouvelables.
6	Partenaires locaux : Travaillez avec ce qui est disponible localement.
7	Déchet = intrant : Il n'existe pas de déchets ; créez une économie circulaire dans votre organisation et avec vos partenaires.
8	Favorisez la biodiversité : Comprenez et gérez votre impact sur la biodiversité. Travaillez pour la régénérer.

La deuxième catégorie orange « **Produits et Services** », contient les cartes 9 à 18 (voir Annexe 1.1) se référant à la façon dont les produits et services sont conçus. Elles invitent à penser modulaire, transparence et fonctionnalité.

N°	Principes
9	Optez pour la transparence : Assurez la transparence de vos produits et services vis-à-vis de vos fournisseurs ainsi que dans votre management.
10	Adaptez la forme à la fonction : Partez de la fonction, puis concevez votre service, produit, équipe ou entreprise de la manière la plus adéquate.
11	Optez pour le désassemblage : Concevez en vue d'un désassemblage facile et pensez circularité.
12	Conception modulaire : Utilisez des éléments simples et modulaires.
13	Emballages durables : Utilisez des solutions d'emballage intelligentes ; réduisez, réutilisez et recyclez.
14	Optez pour la réparabilité : Favorisez l'entretien facile et la réparation.
15	Multi-fonctionnalité : Rencontrez différents besoins et remplissez diverses fonctions avec vos produits ou services.
16	Vendez la fonctionnalité : Pensez fonctions et non produits.
17	Emulez les designs biologiques : La nature est une bibliothèque de solutions innovantes et durables issues de 3,8 milliards d'années de Recherche & Développement.
18	Valorisez les interfaces : Entretenez les interfaces ; les solutions les plus innovantes sont souvent nées à l'interface des choses.

La troisième catégorie verte « **Finance et Organisation** » comprend les cartes 19 à 30 (voir Annexe 1.1) qui renvoient à la structure de l'entreprise et ses relations avec les autres acteurs. Elles nous invitent à penser à plusieurs sources de revenus, à la co-crédation et à la diversité.

N°	Principes
19	Passez du produit au service : Répondez aux besoins de vos clients en vendant l'utilisation du produit plutôt que sa possession.
20	Innovez, échouez & apprenez : Expérimentez continuellement, collectez des feedbacks et sélectionnez les idées les mieux adaptées.
21	Co-créez avec les clients et les fournisseurs : Créez des situations gagnant-gagnant pour tous.
22	Construisez un objectif commun : S'aligner avec les parties prenantes de votre écosystème pour travailler vers un objectif commun.
23	Créez des flux de revenus multiples : Créez plus de sources de revenus qui s'appuient sur vos ressources, vos capacités et vos déchets.
24	Pensez consommation collaborative : Donnez les moyens aux individus et aux organisations de partager et réutiliser les ressources excédentaires de marchandises et de services.
25	Dupliquez ce qui fonctionne : Copier, c'est apprendre - construisez le futur en incluant ce qui est positif aujourd'hui.
26	Valorisez la diversité : Diversifiez les compétences afin de mieux résoudre les problèmes, d'être plus créatif et systémique.
27	Surveillez les changements dans votre écosystème : Utilisez de manière créative les feedbacks et les changements.
28	Décentralisez les initiatives et les responsabilités : Permettez aux employés de prendre des décisions à leur niveau.
29	Whole system thinking : Pensez comme une forêt, pas comme un arbre. Comprenez les interdépendances et construisez sur cette base.
30	Crowdsourcing : Appuyez-vous sur les connaissances et les capacités de financement du public.

1.3. La méthodologie de Greenloop

La première étape du coaching est d'expliquer les cartes du *Resilience Design Toolkit* et de s'assurer que tout le monde autour de la table comprenne en quoi elles consistent. Un fois que tout est clair à propos de l'outil, le consultant se lance dans le coaching en lui-même, composé de cinq étapes : comprendre, définir, créer, champ d'application, tester (voir la Figure 6).

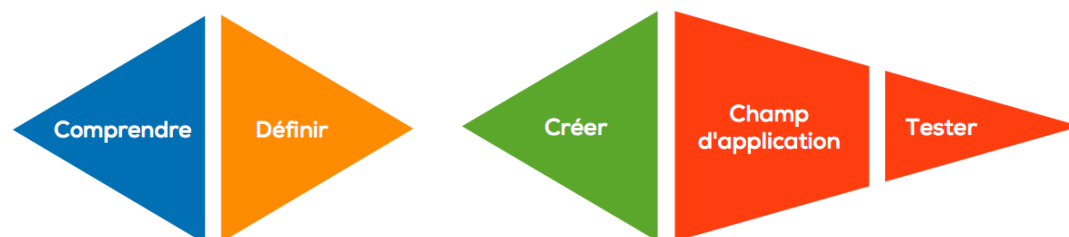


Figure 6 – Flux du travail du Resilience Coaching (source : de Neubourg et al., s.d. -b)

Comprendre. Il se penche sur la raison pour laquelle l'entreprise a fait appel à Greenloop.

Définir. Il délimite le périmètre du système : s'agit-il d'un projet avec plusieurs organisations ? D'une transformation de leur modèle d'affaire afin de trouver des solutions à court terme ? De développer des innovations réparatrices à moyen terme ? De construire une vision à long terme ? Ces questions permettent de définir la mission, les engagements et les résultats à obtenir. La technique adoptée dépendra de la mission, qui peut être : la création d'un projet résilient, la solution à un problème, l'amélioration des faiblesses, le renforcement des points forts, l'intégration des externalités ou la construction d'une vision. L'entreprise avec l'aide du consultant fait une analyse systémique de la mission à effectuer.

Créer. Il s'agit de co-crée avec le client à l'aide des cartes pertinentes pour son projet. Cela implique une écoute précise des besoins du client.

Champ d'application. Un plan d'action est déterminé en sélectionnant et priorisant les meilleures idées.

Tester. Les actions à mener sont détaillées et les idées sont testées. Ce processus est cyclique, c'est-à-dire que pendant la période de consultance, le client passera à nouveau par certaines étapes afin de les éclaircir si nécessaire, d'où la forme de double entonnoir, qui invite à re-crée après avoir testé.

(de Neubourg et al., s.d. -b).

La consultance de Greenloop se déroule sous forme de workshops durant lesquels le consultant propose aux participants de choisir une dizaine de cartes sur lesquelles ils travailleront. Ce choix des dix cartes permet notamment à l'entreprise d'établir ses priorités. Les cartes permettent de remettre les procédés de l'organisation en question, processus qu'elle a rarement l'occasion de faire car, souvent, le contexte les enferme dans la réalité immédiate.

1.4. Les points forts du Resilience Design Toolkit

Cet outil vise à être systémique, il reprend en effet nombreux aspects de l'organisation. Il intègre une réflexion pour tout ce qui concerne les produits et services de l'organisation, c'est-à-dire en valorisant chaque ressource afin qu'elle soit recyclée, ré-utilisée et réintégrée dans la chaîne de valeur, en utilisant des matériaux et produits régénératifs pour tous les designs et achats, en s'inspirant de la nature pour concevoir les formes et structures et en créant un réseau d'acteurs avec lesquels ils interagissent. L'outil intègre également les dimensions de gestion, telles qu'un modèle d'affaire économiquement viable et une mission commune.

- *Le Resilience Design Toolkit* est un outil puissant, il permet de remettre en question le modèle d'affaire des organisations et donne des pistes concrètes pour celles qui décident de se lancer dans la transition pour faire face aux crises sociales et environnementales.

Cependant, au niveau de la gestion des humains, l'outil de Greenloop manque d'une méthodologie claire pour aider les individus à passer chacune des étapes de la transition. C'est la raison pour laquelle nous avons consulté une seconde entreprise, *Nexum*, spécialiste dans l'accompagnement des humains dans le changement.

2. La gestion du changement

There is nothing permanent except change.
– *Heraclitus*

Comme déjà dit ci-dessus, la mise en place de ces modèles résilients ne se fait pas du jour au lendemain. Il est évident que de nombreuses personnes ont de bonnes intentions aujourd'hui et des idées à faire valoir, mais passer de l'état d'idée ou d'intuition à une réalité appliquée est souvent l'étape la plus compliquée. Il convient de préciser que ces difficultés ne sont pas rencontrées seulement lorsqu'une entreprise veut devenir plus résiliente. De manière générale, ces difficultés sont rencontrées lors de toute transformation dans une organisation. Il peut s'agir de transformations mineures, telles que l'aménagement du lieu de travail et la mise en place de jours de télétravail, ou lors de transformations plus importantes, telles que le déplacement du lieu de travail, la mise en place d'un nouveau CRM¹⁰ ou des évolutions technologiques.

¹⁰ Le CRM (Customer Relationship Management) ou gestion de la relation client est une stratégie de gestion des relations et interactions d'une entreprise avec ses clients ou clients potentiels (Salesforce, s.d.)

Le changement rencontre nombreux freins. Parmi ceux-ci, nous pouvons citer les habitudes qu'ont les employés vis-à-vis d'un outils, une méthode ou une façon de faire qui fonctionnait très bien avant les transformations, le fait que ceux-ci n'y voient pas d'avantage personnel ou encore le fait qu'ils ne comprennent pas pourquoi le changement doit être fait maintenant. Le changement occasionne un puissant facteur d'anxiété chez l'individu et remet en question sa stabilité (Soparnot, 2013). Nous remarquons que la plupart de ces freins se trouvent au niveau individuel. Il convient donc, de porter une attention particulière à l'individu pour pouvoir opérer un changement organisationnel (Perotti, Minel, Roussel & Renaud, 2012). Couleau-Dupont (2010) insiste sur le fait que l'appropriation par l'individu est primordiale pour le changement.

Toute transformation dans une organisation, pour réussir, doit donc être accompagnée, outillée et structurée. Beaucoup d'organisations pensent pouvoir la mettre en place de manière intuitive, en communiquant, motivant et coachant les individus à leur manière alors que plusieurs études ont montré que toutes les étapes citées ici sont des phases critiques dans un processus de changement organisationnel et mériteraient d'être structurées et outillées (Kotter, 1995 ; The Health Services Research and Development Service, 2000). Une étude menée par McKinsey en 2008 a montré que parmi plus de trois milles dirigeants d'entreprise interrogés, deux-tiers d'entre eux admettent que « les changements majeurs entrepris au cours des dernières années n'ont pas réussi à améliorer significativement la performance de leur organisation » et qu'une des principales causes évoquées est la résistance au changement (Soparnot, 2013, p.25).

2.1. La résistance au changement

Selon Soparnot (2013, p.26), la résistance au changement est « la capacité des individus d'entraver les projets de réforme dans lesquels s'engage l'entreprise ». Elle peut être fonction de plusieurs facteurs (Waddell & Sohal, 1998) :

- Des facteurs rationnels : l'employé n'a pas les mêmes objectifs que ceux du management de l'organisation ;
- Des facteurs irrationnels : de l'anxiété face au changement, des préférences et prédispositions de l'employé ;
- Des facteurs managériaux : si la façon dont est géré le changement est faite de manière inappropriée.

La résistance induit des comportements tels que le déni, l'opposition, la contestation, l'instabilité ou l'indifférence (Waddell & Sohal, 1998 ; Soparnot, 2013). Au vu de cette définition, une connotation négative est associée à la résistance. Elle est perçue comme un frein pour l'organisation, autrement dit l'ennemi numéro un du changement. Il convient de préciser qu'elle n'est pas nécessairement négative. Elle peut parfois s'avérer utile dans le sens où elle est une réponse légitime du travailleur et doit donc être analysée de manière constructive. En effet, les comportements de résistance peuvent exprimer le fait que certains aspects du changement ne sont pas appropriés ou qu'ils sont mal pensés (Waddell & Sohal, 1998). Il convient de consulter le travailleur, de l'écouter et de redoubler d'attention sur les aspects qu'il souligne.

Tous les changements diffèrent en termes de portée, de cible et de taille. Chacun d'entre eux fera l'objet d'une méthode unique et propre à chaque organisation (Perotti et al., 2012). Nous faisons face à un paradoxe : d'une part les entreprises doivent suivre une structure détaillée, faire appel à des outils et conseils pour pouvoir aborder le changement de manière appropriée et, d'autre part, ces outils managériaux du changement doivent être assez flexibles et souples pour pouvoir s'adapter à chaque situation et chaque individu (Perotti et al., 2012).

D'après l'entreprise Nexum,

La conduite du changement porte sur l'aspect humain de tout changement organisationnel, que vous cherchiez à résoudre des problèmes, vous adaptez aux évolutions de marché ou tirez bénéfice de nouvelles opportunités. L'objectif est de s'assurer que l'ensemble de votre équipe adopte le changement défini et utilise efficacement les nouveaux systèmes et processus (Nexum, 2019b, p.1).

Afin d'étudier la méthodologie de Nexum, nous avons interrogé un de ses employés, Antoine Wouters, pour comprendre son travail au quotidien, la mission de son organisation, le type de projets que celle-ci mène et ses méthodologies utilisées¹¹. Il nous a présenté les différents outils utilisés et les partenariats créés. Nexum a notamment créé un partenariat avec Prosci, *The Global Leader in Change Management Solutions* (en français, le leader mondial en solutions de gestion du changement), et a ainsi intégré une partie de la méthodologie de son partenaire en son sein. Nous avons particulièrement retenu les différents rôles que les individus jouent dans une entreprise en transition (rôles *CLARC*, rôles *ABC*), la *méthodologie en trois étapes* de Prosci et le *modèle ADKAR*. Nous détaillons ces outils ci-dessous.

¹¹ La retranscription verbatim de l'entretien avec Antoine Wouters se trouve dans l'Annexe 2.

2.2. Les rôles essentiels dans une transition

Quand une organisation fait appel à Nexum, la première chose qui est suggérée est de suivre des formations de certification : l'objectif n'est pas de se rendre indispensable à l'organisation mais de la rendre autonome face au changement. Nexum forme en interne, dans l'entreprise-cliente, une personne (ou une équipe) en gestion du changement pour que l'organisation dispose de tous les atouts pour pouvoir effectuer le projet de changement à l'ordre du jour, ainsi que tous ceux à venir. **Ce coach** certifié va orchestrer les étapes du changement en interne. Elle joue un rôle dans l'ombre et donne des rôles « visibles » à d'autres personnes : les managers directs et les sponsors.

Le rôle CLARC

Le **rôle du manager direct** peut se diviser en cinq points d'action **CLARC** : la Communication, la Liaison, l'Avocat, la Résistance et le Coach.

1. **La communication**, implique de communiquer à propos du changement et de ses enjeux. Le manager est la personne la mieux placée pour expliquer à ses employés de quoi le changement relève, l'impact qu'il aura sur eux, la raison et les avantages de celui-ci.
2. **La liaison**, est un point d'action essentiel. Le manager prend le rôle de maillon entre son équipe et l'équipe de gestion du changement. D'une part, il traduit le message de l'équipe de gestion du changement à son équipe, en s'adaptant à chaque individu. D'autre part, il transmet à l'équipe de gestion du changement les ressentis et les avancements des employés par rapport à la solution proposée.
3. **L'avocat** est un point d'action qui implique que le manager joue le rôle de défenseur du changement. Il soutient le besoin du changement et souligne son importance tout au long du processus. Il doit avant tout être convaincu lui-même par le changement avant de convaincre son équipe. Il « devient la figure emblématique [du changement] ; il marque la volonté de mouvement en portant et en diffusant une nouvelle vision de l'entreprise » (Soparnot, 2013, p.33).
4. **La résistance** implique pour le manager d'atténuer les résistances de son équipe vu qu'il est la personne la mieux placée pour en déterminer l'origine et y trouver des solutions.
5. **Le coach**. Il accompagne son équipe au moment de la transition, est présent et répond à ses questions au quotidien (Prosci, s.d.).

Le rôle ABC

Le **rôle du sponsor**, lui, se décline en trois éléments **ABC** : **Actif**, **Bâtir** une coalition et **Communiquer**.

1. Le premier rôle précise qu'il doit être **actif** et visible tout au long de la transformation.
 2. Son deuxième rôle est de **bâtir** une coalition pour ne pas être seul à porter le changement. Le sponsor trouve des alliés et les convainc des avantages du changement, cela lui permet d'acquérir une légitimité politique (Soparnot, 2013). Ces alliés pourront renforcer les messages du sponsor à tous les niveaux de l'organisation : la coalition permet à des personnes d'influence de s'unir et de développer un engagement commun à l'égard du changement (Kotter, 1995). Elle permet également de supprimer certaines barrières de temps et de priorités : en créant la coalition, l'importance du changement est mise en évidence et plus de souplesse sera accordée aux individus quant aux priorités des tâches à effectuer.
 3. Enfin, son troisième rôle est de **communiquer** directement avec les employés en allant sur le terrain, interagir sur le plan personnel et être prêt à répondre aux questions tout au long du processus de changement (Prosci, s.d.).
- Ces deux rôles ont chacun leur fonction propre et sont indispensables au bon déroulement d'une transition. Il est indispensable pour le coach en changement de choisir des personnes engagées et dotées de *leadership* pour remplir leur responsabilités respectives.

2.3. La méthodologie Prosci en trois étapes

La préparation au changement

Cette première étape consiste à dimensionner le changement au sein de l'entreprise. Il convient de définir les caractéristiques du projet, les risques et avantages, le contexte, et la population impactée par le changement. En fonction de ces éléments, une équipe au sein de l'entreprise est désignée pour la mise en place du changement. Il faut pour cela convaincre les *sponsors* du changement. Une question facile permet de les convaincre : « quel est le pourcentage du retour sur investissement qui dépend de la manière dont les gens vont effectivement changer leur

manière de travailler ? » (comme cité dans l'Annexe 2). La réponse leur fait réaliser que le plus gros du travail repose sur la gestion des individus et donc à ne pas négliger.

La gestion du changement

La gestion du changement chez Prosci se compose de **cinq plans** que l'équipe désignée doit mettre en place pour effectuer le changement (Prosci, s.d.). Ces plans proposent une manière holistique d'aborder le changement. Cette approche prend donc du temps, mais passer une des étapes ne crée qu'une illusion de vitesse et n'amène pas de résultats satisfaisants (Kotter, 1995). L'équipe aura appris toute la méthodologie et les rôles spécifiques lors de la formation de certification dont nous avons parlé ci-dessus.

1. **Le plan de communication** pose les questions suivantes : Que communiquer ? Qui doit communiquer ? Quand communiquer ? Comment communiquer ? La communication est ciblée et provient du bon expéditeur. Le manager direct et le sponsor sont les mieux placés pour délivrer les messages.
2. **La feuille de route du sponsoring** est un schéma détaillant les plans d'action du sponsor pour qu'il assume ses trois rôles *ABC*, comme expliqués ci-avant. Comme le précise Prosci (s.d.), les employés observent de près leurs dirigeants. Si le sponsor se désengage du projet, n'est pas présent ou délègue trop, les employés pourraient avoir l'impression que le changement n'est pas important. La résistance des employés augmente, l'adoption du changement se fait plus lente et, dans certain cas, le projet échoue.
3. **Le plan de coaching** s'opère entre l'employé et son manager direct. Le plan prévoit dans un premier temps de préparer le manager au changement. Dans un deuxième temps, le manager peut lui-même organiser des séances de coaching individuel et de groupe pour mobiliser les employés.
4. **Le plan de formation** consiste à détailler les compétences et aptitudes à adopter pour le changement et à planifier en accordance les formations pour les acquérir.
5. **Le plan de gestion des résistances** est chapeauté par le manager direct. Il s'occupe de gérer les résistances de son équipe en prenant des mesures qui préviennent et atténuent l'impact des résistances. Cela permet de gérer pro-activement d'éventuelles résistances.

Le renforcement du changement

Cette troisième étape permet de s'assurer que le changement sera durable. En collectant et analysant les retours des employés sur le changement, il est possible de diagnostiquer les écarts avec les résultats attendus et le cas échéant, de décider d'un plan d'action pour corriger ceux-ci, ou au contraire célébrer les succès obtenus.

- Cette *méthodologie Prosci* en trois étapes permet donc d'aborder le changement avec une approche holistique. Beaucoup de gens résument souvent à tort la gestion du changement à une communication efficace et des formations à répétition. Bien que celles-ci soient importantes, elles ne sont qu'une partie d'un processus plus large (Prosci, s.d.). Une des erreurs fréquemment faites est la suivante : l'équipe en charge de la gestion du changement communique en disant qu'il y aura des formations, sans s'assurer qu'il y ait la volonté de changer. Investir dans ces formations peut être improductif car certains individus les suivront sans en avoir envie, sans savoir pourquoi ils sont là et reviendront très probablement dans leur zone de confort peu de temps après (Nexum, 2019, voir Annexe 2).

C'est là que *le modèle ADKAR* de Prosci intervient. Cet outil permet de planifier de manière efficace toutes les étapes par lesquelles un individu doit passer pour adopter un changement.

2.4. Le modèle ADKAR

Ce modèle de gestion du changement fait partie de *la méthodologie Prosci*. Il définit clairement les phases par lesquelles chaque individu doit passer pour accepter et intégrer un changement au niveau organisationnel. Prosci souligne le fait que « Having the clearest vision or the most effectively-designed solution to a problem will not, alone, produce successful change. The secret to leading successful change is rooted in something much simpler : how to facilitate change with one person » (Prosci, s.d.). En français : « avoir la vision la plus claire possible ou la solution la plus efficace qu'il soit au problème ne produira pas, à lui seul, un changement réussi. Le secret pour un changement réussi réside dans quelque chose de beaucoup plus simple : faciliter le changement d'une personne » [notre traduction].

ADKAR est un acronyme des cinq étapes par lesquelles chaque individu doit passer, dans cet ordre-là, pour que le changement soit effectif : *Awareness* (Conscience), *Desire* (Envie), *Knowledge* (Connaissance), *Ability* (Aptitude) et *Reinforcement* (Renforcement). Une fois qu'une étape est intégrée, il peut passer à la suivante. Bien sûr, il est toujours possible, et même recommandé, de revenir en arrière si on se rend compte qu'une étape a été précipitée ou négligée. Il est intéressant de décomposer ce modèle en toutes ces étapes car cela permet de voir où le changement ne s'opère pas correctement. Ainsi, un plan d'action peut être développé pour chaque individu (Prosci, s.d.). *ADKAR* comporte également d'autres avantages. Il permet de développer un langage commun à toute l'organisation en termes de changement. Ainsi, sa compréhension est simple. Décortiquons ensemble les cinq étapes qui composent le modèle *ADKAR*.

Awareness (conscience)

Cette étape consiste à faire prendre conscience à l'individu du besoin de changement et du risque si celui-ci ne s'opère pas. Ce premier objectif ne veut pas simplement dire « être conscient qu'il y ait un changement », mais plutôt être conscient du « pourquoi » du changement. Plus concrètement, l'individu comprend-il pourquoi il doit opérer un changement ? Pourquoi maintenant ? Pourquoi lui ? Pourquoi ne pas continuer comme avant ?

Dans cette première étape, la communication (communication des opportunités, de la nature du changement et des moteurs du changement) est cruciale. Il convient de préciser que la prise de conscience ne se fait pas seulement grâce au partage d'informations. Il faut aller plus loin que cela et s'assurer que l'individu ait réellement compris le « pourquoi » du défi rencontré et son origine, notamment à travers des interactions avec lui et des feedbacks.

Pour que la communication soit efficace, il faut segmenter l'audience, trouver le bon moment, déterminer le bon moyen de communication (face-à-face, en groupe, *newsletter*, vidéo conférence, e-mail) et désigner les personnes appropriées pour délivrer le message. Pour ce dernier point, Prosci (s.d.) indique que la personne idéale pour communiquer pourquoi un changement est nécessaire est le sponsor du changement, dont le rôle a été explicité plus haut. Une fois que la communication est faite, c'est au manager d'aider son équipe à comprendre le changement et d'évaluer à quel point il en impactera chaque membre. Pour permettre cela, le manager lui-même doit être convaincu. Dans l'entrevue (voir Annexe 2) Antoine Wouters parle à ce propos du *double ADKAR du manager* : le manager d'équipe est avant tout un employé, il

doit être passé par toutes les étapes de son propre *ADKAR* pour pouvoir s'adresser aux membres de son équipe pendant leur *ADKAR*.

Une autre manière de susciter l'*Awareness* chez les employés est d'être sans cesse transparent par rapport aux informations de l'organisation. Prosci (s.d.) précise que

Transparency builds awareness on an ongoing basis and supports not only the current change but also future changes. Increasing visibility and creating a culture that values open sharing of information about the company, market and business direction translates directly to increased awareness of the need for change among employees.

En français, « la transparence renforce la prise de conscience de manière continue et soutient non seulement le changement actuel, mais également les changements futurs. Augmenter la visibilité et créer une culture qui valorise le partage d'informations sur la société, le marché et la direction de l'entreprise se traduit directement par une prise de conscience accrue du besoin de changement chez les employés » (Prosci, s.d.).

Enfin, comme expliqué supra, une des réactions naturelles et légitimes de l'être humain au changement est de résister. Voici quelques exemples de facteurs de résistance pendant cette première phase : l'idée que l'individu a de la situation actuelle des choses (il peut être confortable ou fortement investi dans ce qu'il fait pour l'instant), l'individu peut ne pas visualiser où se situe le problème, la personne qui délivre le message n'est pas crédible, des rumeurs ou de fausses informations dans l'organisation peuvent circuler.

- L'*Awareness* est fondamentale et ne peut s'opérer après les étapes *Desire* ou *Knowledge* car c'est le fait d'être conscient du besoin du changement qui stimule l'envie de changer (Prosci, s.d.).

Desire (envie)

Cette étape stimule l'envie de l'individu à participer au changement et à le supporter. L'individu a-t-il une motivation personnelle à opérer le changement ? Comprend-il les avantages dont il pourra bénéficier par la suite ? Ce n'est pas parce que la personne a conscience (*Awareness*) du changement qu'elle a envie de le faire. Il faut faire cette étape supplémentaire pour dépasser certaines résistances propres à chaque individu.

Cette deuxième étape, souvent la plus difficile à réaliser, consiste en un choix personnel, influencé par la nature du changement et certaines circonstances propres à chaque individu. Le manager du changement n'a donc pas de contrôle direct sur le désir de l'individu, il peut seulement l'influencer en mettant en place telle ou telle action qui impacte positivement la motivation du travailleur. Dans cette phase, le manager direct joue un rôle de facilitateur et de négociateur du changement en soulignant ses avantages, et en atténuant ses inconvénients (Soparnot, 2013) : l'important est de comprendre la situation unique de chaque employé, l'écouter, identifier ses motivations et ses obstacles, et trouver des solutions pour y faire face. Selon Prosci (s.d.), les actions et les paroles des gestionnaires ont une influence considérable sur le désir d'un employé de soutenir ou non le changement. Même s'ils n'ont pas un contrôle direct sur leurs décisions, ils peuvent certainement avoir une incidence sur le processus.

Une autre manière de créer l'initiative au changement de la part des employés est d'impliquer ces derniers dans le processus, à travers différents rôles qui leur donnent de l'autonomie. Rousseau et Abé (2013) se sont intéressés aux facteurs de motivation des travailleurs et ont conclu que plus leur implication est grande, plus leur motivation le sera également (comme cité dans Mahieu, 2017).

- Le manque de contrôle et l'incertitude sur la volonté de changement d'une autre personne peuvent amener certains dirigeants à sauter cette étape du processus *ADKAR*. Pourtant, elle est essentielle pour réussir un changement (Prosci, s.d.).

Knowledge (connaissance)

Savoir comment faire le changement et comment opérer dans l'état futur est essentiel pour adopter le changement. Une fois que l'individu en est convaincu et a envie de réaliser le changement, il doit savoir comment procéder. C'est à ce moment-là qu'a lieu l'apprentissage des comportements, compétences, processus, outils, systèmes, rôles et responsabilités à adopter. Cet apprentissage peut se faire sous forme de formation « classique » (le plus souvent), mais aussi via des ressources en ligne, des démonstrations, des vidéos, des *webinars*¹², des guides de références, ou encore des forums qui permettent d'apprendre de ses pairs sur la base du partage de leurs propres expériences (Prosci, s.d.).

¹² Réunion collective directe via Internet. Ce mot provient de la contraction des termes *web* et *seminar* (Journal Du Net, s.d.)

Une technique utile pour rendre cette étape plus efficace est de faire une analyse entre l'état actuel et l'état futur des connaissances pour savoir quelles compétences sont encore à acquérir. Par exemple, en détaillant la description des nouveaux jobs prévus ainsi que les connaissances et compétences attendues.

Il est également important de constater que les changements ne se font pas du jour au lendemain. Pendant la phase de transition, les individus devront probablement utiliser à la fois des processus anciens et des processus nouveaux. C'est pourquoi les programmes de formations doivent préciser comment opérer dans l'état futur (quand le changement sera totalement mis en place), mais également comment opérer pendant la période de transition.

- Il convient de préciser que les connaissances peuvent prendre du temps à être intégrées mais peuvent aussi rapidement s'estomper sans la pratique. Le développement de ces compétences doit donc se faire au bon moment, avant le lancement de la transition (Prosci, s.d.).

Ability (aptitude)

Cette étape est la capacité à mettre en place le changement au jour le jour et à démontrer de façon tangible l'applicabilité des connaissances acquises dans l'environnement réel. C'est lors de cette étape que les premiers résultats du changement apparaissent. Une fois que l'individu sait comment procéder, cela ne veut pas forcément dire qu'il arrivera à mettre ses connaissances en pratique. La troisième étape (*Knowledge*) n'implique pas automatiquement la quatrième (*Ability*). En effet, plusieurs freins peuvent participer à cela : l'oubli des connaissances, la mise en pratique dans une situation réelle peut être bien différente de ce que l'individu a pu expérimenter en formation, des blocages psychologiques, la difficulté de rompre avec ses vieilles habitudes, un manque de temps, d'autres priorités, ou encore des outils qui ne fonctionnent pas correctement.

Pour parer à toutes ces difficultés, plusieurs tactiques sont à mettre en place.

1. **L'implication quotidienne** des managers peut jouer un rôle important, en tant que coachs et défenseurs du changement. L'essentiel est d'offrir un encadrement individuel à chaque individu et d'établir un environnement favorable et sécurisé. Si l'employé ne ressent pas assez la présence de son manager dans cette phase cruciale du changement, il sera plus enclin à abandonner et revenir dans sa zone de confort.
 2. **L'accès à des experts** en la matière peuvent aider, ils amènent leur connaissance ou offrent leur aide. L'important est d'indiquer aux employés où ils peuvent obtenir de l'aide.
 3. **Des moments d'expérimentation** durant lesquels l'employé a l'opportunité de pratiquer, via des techniques d'essai-erreur, afin de tester ses connaissances dans un environnement de travail (jeux de rôle et simulations).
 4. **Des feedbacks** sur ce que l'employé fait bien ou moins bien. Pour ce faire, l'organisation a besoin de mesurer l'adoption et la mise en œuvre du changement pour pouvoir l'évaluer. Cela donne également de bonnes informations dans le cas où des plans d'action correcteurs doivent être mis en place (Prosci, s.d.).
- Ces quatre dernières tactiques sont essentielles pour permettre à l'employé d'être capable de faire le changement.

Reinforcement (renforcement)

Une fois que les quatre premières étapes ont été réalisées, le changement est mis en place. Il existe une tendance à penser que tout est accompli et que l'on peut passer à la mission suivante. Or maintenir un changement sur le long terme n'est pas facile.

Lors d'un changement, les individus se trouvent souvent hors de leur zone de confort : ils ont eu l'habitude de procéder d'une certaine manière pendant toute une période et il leur est demandé de procéder autrement. Cela crée de la résistance chez l'individu. En effet, au moindre problème rencontré dans le nouveau système, il va vouloir revenir dans sa zone de confort et reprendre ses vieilles habitudes.

C'est pourquoi il faut mettre des renforcements en place, c'est-à-dire des systèmes de récompenses et de célébrations des succès, des points de rencontre réguliers avec d'autres

personnes de l'entreprise pour échanger sur les difficultés rencontrées et enfin, des systèmes de mesure pour évaluer le degré d'intégration du changement et ainsi prendre des actions correctives.

- En appliquant ces techniques de renforcement, il faut bien sûr les adapter à chaque individu, à sa situation et faire attention à ce que la technique en question soit porteuse de sens pour lui. La personne la mieux placée pour reconnaître l'évolution d'un individu est sans doute celle que l'individu respecte.

Cette dernière phase permet aussi de créer un historique de changements réussis, et ainsi augmenter la crédibilité et la facilité d'adoption de la part des employés pour des changements futurs (Prosci, s.d.).

- Nous remarquons que pour effectuer cette transition vers plus de résilience, l'organisation doit gérer les nombreuses résistances que chaque individu développe. Nous retenons donc qu'une gestion du changement est non négligeable pour faire mûrir la réflexion de chaque individu par rapport au changement. Cette gestion permet de structurer et outiller la transition. Le fait de l'intégrer au cœur de l'organisation permet également de « boucler la boucle » dans le sens où une fois cette gestion maîtrisée, l'organisation peut faire face à la plupart des changements et ainsi être qualifiée de résiliente.

Confrontation du modèle résilient et systémique avec le terrain

Suite à l'étude de ces deux méthodologies pour effectuer une transition, nous confrontons à présent nos conclusions théoriques présentées dans la Partie II, à la réalité du terrain. Cette analyse qualitative portera sur sept entreprises en transition et la méthodologie qu'ils ont adoptée pour mettre cette transition en place. Ensuite, elle tente de tester chacun des éléments de *l'écosystème de l'entreprise résiliente et systémique* explicités dans la Partie II.

1. L'analyse qualitative : nos entretiens avec sept entreprises en transition

La méthodologie

Suite à l'analyse dans laquelle nous avons tenté de définir les modèles qu'une entreprise devrait adopter si elle souhaite rendre son modèle plus résilient et systémique, nous souhaitons confronter la littérature avec une analyse qualitative « sur le terrain ».

À l'image d'un entonnoir, l'analyse qualitative vise à confirmer dans un premier temps le contexte macroéconomique qui amène les entreprises à être plus responsables vis-à-vis de l'environnement et de l'humain. Ensuite, l'analyse se focalise sur la structure adoptée par les organisations ayant déjà fait un pas vers la durabilité. Enfin, elle porte une attention particulière à la place et au rôle de l'individu, en tant que membre et leader dans son organisation.

Le choix de faire une analyse qualitative s'explique par une volonté de flexibilité envers les différents acteurs rencontrés et une volonté d'éviter la banalité dans nos résultats (Steils, 2018).

La question de recherche

En sélectionnant des entreprises en transition, nous essayons d'identifier les méthodes mises en place par celles-ci lorsqu'elles ont opéré les changements pour devenir plus socialement et/ou écologiquement durables, plus résilientes et systémiques. L'approche de cette analyse qualitative est déductive dans le sens où les concepts étudiés dans la Partie I et dans l'étude des deux méthodes de consultance (Greenloop et Nexum) nous ont éclairées sur le fait de savoir quelles données étaient importantes et pertinentes à récolter (Yin, 2011).

La question de recherche de cette analyse qualitative est la suivante.

Quels sont les facteurs clés de succès des organisations en transition vers un modèle d'affaire plus résilient et systémique ?

Cette question de recherche se décline en **trois objectifs**.

- ▶ Comprendre pourquoi les entreprises font le choix d'être responsables vis-à-vis de l'environnement et de l'humain ;
- ▶ Comprendre comment ces entreprises ont mis en place cette transition dans leur modèle ;
- ▶ Analyser la place de l'individu dans ces transitions.

Les sept entretiens suivent cette structure (voir le guide de l'entretien dans l'Annexe 3).

L'échantillonnage

L'échantillon des entreprises a été choisi de manière non aléatoire. Dans les termes de Yin (2011), il s'agit d'un *purposive sampling* (en français, échantillonnage ayant une finalité). En effet, nous avons voulu rencontrer des entreprises ayant déjà montré une certaine volonté d'intégrer des solutions socialement et/ou écologiquement durables au sein de leur modèle. Cela peut être par le biais de campagnes, d'acquisition de label écologique et/ou sociaux, à travers leur offre de produit et service en tant que telle ou encore à travers des petites initiatives dans leur quotidien. De plus, nous avons sélectionné des entreprises ayant un modèle de gouvernance comportant certains éléments semblables à ceux de l'écosystème proposé dans la Partie II.

Sur les 17 entreprises contactées par voie électronique, sept d'entre elles nous ont répondu positivement. Les interlocuteurs que nous avons rencontrés sont des salariés ou des fondateurs de ces entreprises. Nous avons choisi de faire les entretiens sur le lieu de travail des individus rencontrés, par facilité, et pour maintenir les véritables conditions dans lesquelles ils se trouvent habituellement. Ainsi, nous pouvions converser confortablement avec eux (Yin, 2011).

Les sept entreprises rencontrées sont Oceans The Brand, Bees Coop, Jacques Delens, Miles Legal, BNP Paribas Fortis, La Monnaie et ING.

Oceans The Brand. Cette entreprise a été fondée il y a un an par Thibault Delborge. Il s'agit d'une entreprise de deux personnes qui produit des maillots de bain pour hommes à base de plastique recyclé (Oceans, s.d.). En parallèle, Delborge est depuis trois ans *Business Developer* chez *Allianz*, un gestionnaire d'actifs. Il y développe la durabilité en sensibilisant ses clients à ce sujet et en favorisant l'investissement des entreprises « durables » (Oceans The Brand, 2019).

Bees Coop. Cette coopérative supermarché est active depuis deux ans. A but non lucratif, elle permet aux circuits courts d'être accessibles à tout le monde. Dans ce projet collectif autogéré par sa communauté, chaque coopérateur est à la fois propriétaire, travailleur et client. L'organisation est horizontale et chaque membre possède une voix (Bees Coop, s.d.). Audrey Renier est co-fondatrice et coopératrice de *Bees Coop*. Elle possède également une casquette chez *CoopCity*, un centre d'entrepreneuriat social et coopératif, où elle a le rôle de facilitatrice de projets. Les programmes d'accompagnement qui y sont proposés aident les entreprises à se lancer, se développer, construire des partenariats et innover pour servir un impact social (CoopCity, s.d.).

Jacques Delens. Cette entreprise se spécialise dans la construction et la promotion immobilière depuis 50 ans. Un des chantiers de l'entreprise a remporté le lauréat *Be Circular 2018* durant lequel un immeuble a été rénové avec réemploi de matériaux (Jacques Delens, s.d.). L'équipe de Fabienne Dekeyser est une exception à la structure très traditionnelle et hiérarchique de l'organisation. La « bulle » qu'elle a créée se rapproche des principes d'une entreprise libérée¹³ (Jacques Delens, 2019).

Miles Legal. Ce bureau d'avocats met l'accent sur la responsabilité sociétale des entreprises, le durable, l'éthique et le bien-être au travail. En 2018, il reçoit le *Label Entreprise Ecodynamique* de *Bruxelles Environnement*. La spécificité de ce bureau est qu'il a opté pour le 100% digital avec une plateforme collaborative permettant la dématérialisation documentaire et la transparence totale avec ses clients et ses collaborateurs. De plus, elle s'organise en petites unités en réseau (Praetica, s.d.). *Praetica*, devenu récemment *Miles Legal*, a été co-fondée par Alex Tallon, lui-même avocat (Miles Legal, 2019).

BNP Paribas Fortis. Cette banque tente d'accompagner la transition en investissant davantage dans des entreprises durables (BNP Paribas Fortis, s.d.). Un département dédié à la sensibilisation de la durabilité et l'accompagnement des entreprises voulant incarner la transition a été créé.

¹³ Le principe de ces organisations est de laisser les salariés prendre des initiatives individuelles plutôt que de leur imposer des directives suivies de contrôles (Manager GO!, 2019)

Cette cellule fonctionne de manière relativement autonome, a ses propres méthodologies et propose un service innovant à ses clients. Erik Vanberg, Aymeric Olibet et Gilles Roumain font partie de ce département, nommé le *SBCC – Sustainable Business Competence Centre* (BNP, 2019).

La Monnaie. Cette maison d’opéra fédérale (La Monnaie, s.d) s’est engagée depuis 17 ans dans la durabilité et a obtenu le *Label Entreprise Ecodynamique*. Sophie Cornet est spécialiste en écoconception et coordonne un groupe de travail au sein de la maison. Une équipe *Green Opera* est responsable de projets durables afin d’intégrer des processus de production circulaire, ainsi que de projets participatifs et citoyens pour ouvrir les portes de l’opéra au public le plus large possible (La Monnaie, 2019).

ING. Cette banque a complètement transformé sa structure pour la rendre plus agile et innovante (ING Belgique, 2017). Judith Verhoeven est experte en durabilité ayant une fonction durable au sein des squads qui composent les tribus de l’organisation. Elle met en place des projets durables de manière transversale dans la banque (ING, 2019).

Dans chacune de ces organisations, nous avons identifié des éléments essentiels et communs à plusieurs des interrogés. Ces éléments sont structurés dans le chapitre suivant.

La procédure lors des entretiens

Au début de chaque rencontre, nous avons demandé la permission de faire des enregistrements audios pour faciliter l’analyse par après. Tous ont accepté. La retranscription verbatim de tous les entretiens se trouve dans l’Annexe 4.

Les entretiens étaient de types semi-directifs, ce qui permet une certaine souplesse et une possibilité de s’adapter à notre interlocuteur, sans bien sûr l’influencer dans ses réponses. Nous avons suivi un guide d’entretien (voir Annexe 3) que nous avons préalablement constitué de manière à s’assurer de parcourir l’ensemble des objectifs attendus à l’issue des entretiens. Cette manière de procéder est adaptée pour connaître les positions des individus et comprendre leurs attitudes par rapport au sujet (Jacquemin, 2017). Au cours de tous nos entretiens, nous avons adapté la conversation, les questions et le vocabulaire utilisés en fonction de l’interlocuteur. L’entretien semi-directif permet également de creuser plus ou moins un sujet en cernant l’importance (ou non) que la personne accorde à celui-ci et de réorienter la conversation en cas de besoin.

Pour commencer, afin d'introduire le contexte de notre mémoire, nous avons expliqué notre question de recherche et défini ce qu'était une entreprise résiliente. Notre guide d'entretien se divise en 5 thèmes (voir Annexe 3).

1. **La position et l'évolution de l'interrogé**, permet d'installer un climat de confiance et de mettre l'interlocuteur à l'aise en posant des questions auxquelles il peut donner les réponses facilement, sans trop réfléchir ;
2. **L'histoire de l'entreprise** permet de comprendre le type d'organisation et son évolution vers la durabilité ;
3. **L'intégration d'une mission ou d'un projet durable** cherche à comprendre à quel point l'organisation dont fait partie l'interlocuteur intègre la durabilité dans sa proposition de valeur et comment elle fait pour mettre celle-ci en place ;
4. **L'humain dans cette transition** se préoccupe de comprendre le ressenti de l'individu ;
5. **La structure de l'organisation résiliente** s'intéresse à la structure de l'organisation, à sa capacité d'innover, à ses valeurs, aux relations entre les individus et aux rôles attribués dans le cadre de cette transition vers une entreprise plus durable et résiliente.

L'analyse des données récoltées lors des entretiens

L'analyse qualitative des données se déroule comme suit. En premier lieu, les interviews sont retranscrites mot à mot (voir Annexe 4). En deuxième lieu, pour chaque objectif mentionné ci-dessus, des hypothèses sont posées et des codes identifiés, afin d'encadrer notre recherche. Chaque code se rapporte à un élément de l'écosystème vu dans la Partie II. En troisième lieu, pour chacun des codes, les éléments importants présents dans les entretiens sont identifiés à l'aide d'un code couleur (voir l'exemple du codage dans l'Annexe 5). En quatrième lieu, les éléments d'un même code seront mis en commun et des conclusions pourront être tirées. Ce codage permet une analyse neutre et objective des résultats des entretiens.

Nous identifions pour chacun des trois objectifs cités plus haut, l'hypothèse et les codes qui en découlent.

- **Hypothèse n°1** : afin de comprendre pourquoi les entreprises font le choix d'être responsables vis-à-vis de l'environnement et de l'humain, l'hypothèse faite est que la transition économique vers plus de durabilité et de résilience se met en marche suite au constat d'un changement dans le marché ou dans les habitudes des consommateurs ;
- **Hypothèse n°2** : afin de comprendre comment ces entreprises ont mis en place cette transition dans leur modèle, nous faisons l'hypothèse que les entreprises qui sont capables de faire face à ces changements incarnent des modèles résilients et maîtrisent la gestion du changement ;
- **Hypothèse n°3** : afin d'analyser la place de l'individu dans ces transitions, l'hypothèse selon laquelle la place de l'individu est centrale dans un modèle résilient est faite.

2. Les résultats de l'analyse qualitative

Rappelons que la question principale de recherche est : **quels sont les facteurs clés de succès des organisations en transition vers un modèle plus résilient et systémique ?** Dans ce point, les codes (voir Annexe 5) pour chaque sous-objectif, sont mis en commun et des facteurs de succès sont identifiés sur la base des résultats des entretiens.

Les références dans cette partie du mémoire renvoient aux retranscriptions verbatim des entretiens avec les sept entreprises (voir Annexe 4).

2.1. Comprendre pourquoi les entreprises font le choix d'être responsables vis-à-vis de l'environnement et de l'humain

Oceans The Brand agit principalement afin de recycler, autant que faire se peut, la masse de plastique abandonnée dans les océans. Bees Coop a la volonté de « rendre accessible le circuit court, promouvoir la mixité sociale et l'entraide sociale ». Trois d'entre eux, Jacques Delens, La Monnaie et Miles Legal, répondent à l'appel d'opportunités qui se présentent (contraintes légales, appel à projet, *Label Entreprise Ecodynamique*). Miles Legal et La Monnaie ont aussi fait les premiers pas vers une transition pour des raisons économiques : limiter les dépenses. La cellule SBCC chez BNP quant à elle, veut faire comprendre à ses clients qu'il est temps

« d’entamer sa transition environnementale ». Enfin, *ING* veut prendre « sa responsabilité sociétale en s’engageant aussi pour un monde positif ».

Tout cela part de constats similaires chez toutes les personnes interrogées : elles voient un changement dans le marché, dans les attitudes des consommateurs : « une tendance » qui est bien là, « un intérêt pour nos clients, [...] les clients finaux veulent de plus en plus que leur argent soit investi de façon durable » (Oceans The Brand, 2019), « une conscience écologique très forte » (Bees Coop, 2019), de nouvelles contraintes légales, « une sensibilité à l’écologie qui est plus importante » chez les jeunes (Jacques Delens, 2019). Les mentalités, le business, le marché et les comportements des consommateurs changent (BNP, 2019; Miles Legal, 2019). Nous observons en effet un mouvement chez les jeunes, les objectifs de l’accord de Paris (La Monnaie, 2019) et la « vague sociétale de façon générale » (ING, 2019).

Au vu de ces constats, ils sont tous d’accord pour dire qu’un changement est nécessaire, notamment au niveau de la manière de fonctionner des entreprises. Thibault Delborge (Oceans The Brand, 2019) insiste sur le fait qu’il faut surtout convaincre les entreprises à réduire leur empreinte, mais également à communiquer davantage et à éduquer les consommateurs. Alex Tallon (Miles Legal, 2019) affirme que les entreprises ne peuvent plus utiliser les techniques anciennes qui ont un coût économique, mais aussi environnemental. Erik Vanberg (BNP, 2019) souligne l’urgence en disant qu’il faut changer le système, car nous avons atteint certaines limites et certaines choses ne sont plus acceptables. Sophie Cornet (La Monnaie, 2019) précise qu’il y a des enjeux externes que nous ne pouvons plus négliger. Audrey Renier, Fabienne Dekeyser et Judith Verhoeven ne précisent rien à ce sujet (Bees Coop, 2019 ; Jacques Delens, 2019 ; ING, 2019). Quatre des interrogés affirment qu’il y a encore un long chemin à parcourir pour effectuer ces changements.

Aussi, une limite soulignée par Judith Verhoeven (ING, 2019) est que beaucoup sont convaincus qu’il faut changer les choses, mais certains ne voient simplement pas le lien direct avec leur travail, ni l’impact qu’ils peuvent avoir dans le processus.

- Nous pouvons conclure de ces résultats que les sept entreprises ont choisi de changer d’une certaine façon leur modèle d’affaire du fait d’un changement de paradigme. Elles souhaitent le rendre plus responsable vis-à-vis de l’environnement et de l’humain.

2.2. Comprendre comment ces entreprises ont mis en place cette transition dans leur modèle

L'hypothèse faite est la suivante : les entreprises étant capables de faire face à ces changements appliquent des modèles résilients et maîtrisent la gestion du changement. Pour analyser la validité de cette hypothèse, nous identifions premièrement la structure des organisations interrogées ainsi que les règles qui la gouvernent. Deuxièmement, la vision et la mission qui guident ces organisations sont expliquées. Troisièmement, sont identifiés les supports et les outils que ces organisations utilisent pour mettre en place une transition dans leur modèle. Quatrièmement, les relations de travail et la manière dont les individus travaillent ensemble sont analysées. Enfin, la capacité d'innover et la manière dont les idées sont véhiculées sont étudiées.

Le modèle de l'organisation et ses règles structurantes

La structure

Quatre des entreprises optent pour une **horizontalité** totale de leur structure sans aucun lien de subordination, que ce soit sous forme de startup (Oceans The Brand, 2019), d'unités organisées en réseau (Miles Legal, 2019), de coopérative (Bees Coop, 2019) ou de squads et tribus (ING, 2019). Toutefois pour l'une d'elles, il y a toujours un dirigeant et quelques échelons à la hiérarchie (ING, 2019). Les trois entreprises restantes ont une structure majoritairement pyramidale et dominante. Cependant, chacune de ces structures accueille une « **bulle** » qui se veut transversale et relativement autonome vis-à-vis de sa hiérarchie. Cette association d'une structure hiérarchique avec une cellule autonome en son sein permet la mise en place de projets pilotes et transversaux. Toutefois, quatre des interrogés pensent que cela crée des incohérences et des difficultés de gestion et deux d'entre eux pensent que cette complexité augmente avec le nombre de cellules.

Les règles

Les règles qui régissent ces structures horizontales sont multiples. Ces règles, pouvant être sous forme de charte (Miles Legal, 2019), veillent par exemple à ce qu'il y ait une tournante équitable dans les positions (Bees Coop, 2019), à ce que la charte soit revisitée si nécessaire (Bees Coop, 2019), qu'une entorse aux règles soit dévoilée et gérée (La Monnaie, 2019), que des lignes directrices soient fixées à l'aide de *roadmaps* (feuille de route en français) (BNP, 2019), que les bonnes

pratiques qui caractérisent un bon fonctionnement et que les innovations pertinentes existantes soient maintenues (Bees Coop, 2019 ; BNP, 2019).

La mission et la vision de l'organisation

La mission

Parmi les interrogés, seule la coopérative a une mission durable au niveau écologique, social et économique qui s'intègre au cœur de son modèle (Bees Coop, 2019). Cinq d'entre eux remplissent uniquement une mission économique. Cependant, ils ont tous une volonté d'évoluer vers une mission tant écologique que sociale. Pour ce qui est de la startup, elle suit à ce jour une mission uniquement écologique mais a l'ambition d'être viable économiquement (Oceans The Brand, 2019).

Les trois structures majoritairement verticales (Jacques Delens, BNP et La Monnaie) intègrent la durabilité de manière transversale au travers de projets concrets. Six des interrogés ont également exprimé la nécessité de mettre la durabilité comme priorité dans l'agenda de l'organisation, évitant de l'intégrer uniquement dans une cellule détachée du reste de l'organisation (BNP, 2019 ; ING, 2019). Ils ont affirmé que la priorisation de la durabilité et le soutien de la part de la direction sont des éléments essentiels à l'intégration de la durabilité dans l'organisation.

La mission est centrale, mais elle ne peut être accomplie que s'il y a un **alignement** de la vision de chacun selon cinq des sept interrogés. Les valeurs prônées par l'organisation doivent être respectées, cohérentes et appliquées selon trois des interrogés. Les moyens doivent être donnés aux individus pour accomplir leurs tâches selon Alex Tallon (Miles Legal, 2019) et une **collaboration** entre les individus doit être omniprésente selon quatre des interrogés. Cela permet de s'assurer que l'organisation et l'ensemble de ses membres soient toujours dans la bonne direction (Oceans The Brand, 2019 ; Bees Coop, 2019 ; Jacques Delens, 2019). Cet alignement donne une certaine structure nécessaire aux individus (BNP, 2019).

Ce besoin de **structurer** cette mission et cette vision est important, ainsi que sa mise à jour régulière (BNP, 2019 ; La Monnaie, 2019). Cette mission et les objectifs de chacun qui y sont liés doivent être transparents et explicites à tout moment (Bees Coop, 2019 ; Jacques Delens, 2019 ; La Monnaie, 2019). Lorsqu'elle est remise en question, quatre des interrogés affirment qu'un dialogue immédiat doit être favorisé et accessible pour tous.

La vision

Pour renforcer la vision commune, la célébration sous forme de rassemblement informel et ludique est souvent choisie (Bees Coop, 2019 ; Miles Legal, 2019 ; BNP, 2019). La célébration peut aussi prendre la forme de remerciements et de félicitations (Jacques Delens, 2019). Une autre manière de renforcer cette vision est de la rendre visible. Selon six des sept interrogés, l'explicitement concrètement et montrer les résultats positifs de la mission qui ont été accomplis ensemble est essentiel. Si un individu n'est pas convaincu par la vision, il est contreproductif de l'intégrer dans un des projets sous-jacents de la mission (BNP, 2019 ; La Monnaie, 2019).

Les rôles, les supports et les outils à la transition

Les rôles

Cinq des interrogés pensent majoritairement que le rôle du **directeur** est un rôle ayant un pouvoir symbolique d'influence et permet de renforcer la vision de l'organisation. Cependant, celui-ci n'impose pas sa vision (Bees Coop, 2019 ; Jacques Delens, 2019) et prend un rôle dans les projets comme tout individu (Bees Coop, 2019 ; Jacques Delens, 2019). Le rôle de dirigeant doit évoluer vers du *leadership* (Jacques Delens, 2019). Celui de dirigeant « traditionnel » est inexistant dans trois des organisations interrogées (Oceans The Brand, 2019 ; Bees Coop, 2019 ; Miles Legal, 2019).

Un **coordinateur** a une vision globale du projet et permet de trouver des pistes de solutions selon quatre des interrogés. Pour la majorité des interrogés, cette personne priorise les tâches du projet qu'il coordonne, donne les moyens aux individus d'accomplir leurs tâches et rend les relations et les objectifs transparents et explicites. Il est le point de contact pour les individus au sein de l'équipe ainsi que pour ceux externes à l'équipe (Bees Coop, 2019 ; ING, 2019), sa priorité est le bon fonctionnement de l'équipe (Jacques Delens, 2019 ; ING, 2019), il s'assure que le produit est de qualité (ING, 2019) et il met les individus en confiance (Jacques Delens, 2019). Des outils digitaux ou non, peuvent contribuer à rendre transparents les rôles, les tâches, les suivis et les opérations de chacun (Miles Legal, 2019 ; BNP, 2019 ; ING, 2019).

Il a été détecté qu'un rôle de **coach** ayant pour responsabilité de conseiller et d'être à l'écoute des individus est nécessaire, voire indispensable, pour quatre des interrogés. Celui-ci veille pro-activement à proposer des pistes de développement pour les individus (Bees Coop, 2019) et prend le rôle de médiateur en cas de tension entre individus (Bees Coop, 2019 ; Jacques Delens, 2019).

Pour cinq des interrogés, un rôle **transversal** permettant le contact entre les équipes et les individus est utile. Il est en quelque sorte le porte-parole d'un projet (Bees Coop, 2019 ; BNP, 2019 ; ING, 2019). Il est également utile dans la gestion de crises au sein de l'organisation (Bees Coop, 2019). Selon quatre des interrogés, ce rôle permet réellement de favoriser la collaboration entre les individus.

Lors des réunions, un rôle d'**animateur** est identifié comme essentiel par trois des interrogés, pour faciliter le dialogue et guider le déroulement de l'agenda de la réunion.

Les supports et les outils

Les interrogés ont tous identifié la nécessité de faire appel à un **acteur externe**, se trouvant dans son réseau, afin de compléter une compétence spécifique. Cela permet d'aider un projet et de l'enrichir (BNP, 2019 ; La Monnaie, 2019). Pour quatre des interrogés, un externe amène des outils et des méthodologies qui structurent et supportent le projet.

Pour **maintenir la vision commune**, il est important de former les nouveaux entrants aux méthodes et aux outils utilisés (Bees Coop, 2019 ; Miles Legal, 2019). Cela peut être fait par le biais d'une période de test et d'expérimentation (Bees Coop, 2019) ou de rassemblements réguliers durant lesquels les individus partagent leurs expériences respectives (Miles Legal, 2019).

Six des sept interrogés pensent que les **formations** sont utiles au développement des individus et indirectement à celui de l'organisation. Selon cinq d'entre eux, l'apprentissage de méthodes et d'outils concrets, ainsi qu'un coaching vis-à-vis de ces méthodes permettent le développement d'un projet spécifique.

Le travail d'équipe et la collaboration

L'allocation des rôles

L'assignation d'un projet à des individus ou à une équipe se fait de plusieurs façons : sur la base d'une candidature pour quatre d'entre eux, d'une décision en équipe pour quatre d'entre eux, d'un vote démocratique ou alors la sélection s'opère de manière naturelle selon Audrey Renier (Bees Coop, 2019). Ils postulent sur la base d'une offre ou proposent un projet (Bees Coop, 2019) qui va servir les objectifs de l'équipe (BNP, 2019).

Cette assignation est temporaire et dure le temps du projet (Bees Coop, 2019 ; ING, 2019). Certaines assignations sont cependant davantage sur le long terme que d'autres pour assurer une

continuité (Bees Coop, 2019). L'individu est désigné sur la base de ses **compétences** dans toutes les organisations interrogées, ses **affinités** (2 sur 7), ses **aspirations** (2 sur 7), ses **disponibilités** (2 sur 7) et sa **volonté** à travailler sur le projet (2 sur 7). Un leader à l'écoute de ses collaborateurs est capable d'assigner les tâches de manière optimale (Jacques Delens, 2019). Chez cinq des sept interrogés, le coordinateur du projet valide la candidature.

Quatre des sept interrogés pensent qu'il est important de séparer les **tâches** et de se répartir les **responsabilités** de manière équitable. Chacun des membres d'une équipe participe au projet à son échelle (Jacques Delens, 2019) et en fonction de son expérience (Miles Legal, 2019).

La **complémentarité** dans une équipe est primordiale chez cinq des interrogés. Une diversité de compétences, de personnalité et de statut au sein de l'équipe est importante et enrichissante pour quatre des interrogés. Elle permet aux individus d'apprendre des uns des autres, selon quatre des sept interrogés, et de répartir efficacement les tâches, selon deux d'entre eux. Un individu n'hésitera pas à déléguer une tâche s'il pense qu'un autre sera meilleur que lui en la matière (Miles Legal, 2019). Cette complémentarité permet d'offrir le meilleur service à son client (Miles Legal, 2019).

La collaboration entre les individus

Les **réunions** sont là pour échanger des idées et des propositions (Bees Coop, 2019). La gestion collective d'une équipe est essentielle à son bon fonctionnement (Miles Legal, 2019). Elles sont importantes pour maintenir de bonnes relations entre les individus (Jacques Delens, 2019) et nécessitent d'être faites régulièrement pour quatre des sept interrogés (Oceans The Brand, 2019 ; Bees Coop, 2019 ; Miles Legal, 2019 ; ING, 2019).

La **communication** sur le projet se fait au nom de l'équipe, de même pour ses réussites et ses échecs (Oceans The Brand, 2019 ; Jacques Delens, 2019). Il s'agit d'un travail collectif (Bees Coop, 2019 ; Jacques Delens, 2019). La **célébration** des résultats se fait ensemble, afin de créer des relations fortes entre les individus (Bees Coop, 2019 ; Jacques Delens, 2019).

Cependant, il est impossible d'avoir toutes les compétences au sein d'une seule équipe ou même d'une seule organisation, ce serait contre-productif de ne pas s'ouvrir à un réseau. De ce fait, il est essentiel d'interagir avec des acteurs afin de créer des **synergies** avec eux (Oceans The Brand, 2019 ; Bees Coop, 2019 ; Jacques Delens, 2019 ; BNP, 2019 ; La Monnaie, 2019). Cela apporte de la cohérence (Bees Coop, 2019) et une réelle valeur ajoutée au projet (BNP, 2019).

La capacité à se réinventer, l'écosystème et la circulation de l'information

Réinventer son modèle d'affaire

Les sept interrogés sont capables de **se réinventer** en optant ou en changeant leur stratégie vers plus de circularité (Oceans The Brand, 2019 ; Jacques Delens, 2019), en changeant la gouvernance pour servir un impact social positif (Bees Coop, 2019) ou pour innover dans un monde de plus en plus changeant (ING, 2019), en optant pour le 100% digital (Miles Legal, 2019), en créant et saisissant des opportunités pour permettre à leur client d'être plus durable (BNP, 2019) ou encore en positionnant la mission durable au cœur du métier de l'organisation (La Monnaie, 2019). Certains sont plus avancés que d'autres, mais tous se réinventent encore et toujours aujourd'hui.

Pour se réinventer, ils analysent le marché et s'alimentent de ses tendances et innovations, à la façon d'un autodidacte (Oceans The Brand, 2019 ; BNP, 2019), en détectant pro-activement et quotidiennement les opportunités afin d'enrichir ses connaissances (Miles Legal, 2019 ; BNP, 2019). Ils étudient leur modèle d'affaire avec ses forces, faiblesses, opportunités et menaces (*analyse SWOT*) (Oceans The Brand, 2019 ; Jacques Delens, 2019). Ils adoptent une dynamique de transformation (La Monnaie, 2019) en agissant en tant qu'acteur plutôt que suiveur pour avoir une longueur d'avance (Jacques Delens, 2019 ; BNP, 2019). Également, ils interagissent avec des partenariats locaux qui amènent des synergies (Oceans The Brand, 2019 ; Bees Coop, 2019 ; Jacques Delens, 2019 ; La Monnaie, 2019) et des partenaires globaux qui ont de l'influence dans le marché (Oceans The Brand, 2019). Ces partenaires sont de réels leviers pour l'innovation (La Monnaie, 2019).

L'écosystème

Le **point de départ** d'une stratégie innovante devrait être l'environnement dans lequel l'organisation se trouve, avec ses défis environnementaux et sociaux (BNP, 2019). L'objectif de l'organisation ne se résume pas en profit et rendement uniquement (Oceans The Brand, 2019). Une entreprise résiliente s'adapte, est proactive et réactive, prend des actions et planifie sur le court terme, avance pas à pas et décide rapidement si le projet vaut la peine d'être continué ou pas, et cela en gardant à l'esprit une mission sur le long terme (ING, 2019). Un conseil d'administration « jeune », à l'écoute et dynamique permet de s'adapter et de changer les choses plus rapidement (Jacques Delens, 2019).

Pour rendre leur entreprise durable et résiliente, cinq des organisations interrogées se sont créées un **écosystème** d'acteurs avec qui des synergies et une circularité peuvent être créées. Quatre des interrogés affirment qu'internaliser au maximum les processus au sein de cet écosystème

permet de les optimiser. Quatre investissent dans des pratiques sur le long terme qui lui permettront d'avoir une longueur d'avance. Il est important de se mettre sans cesse à jour dans les connaissances et les tendances (BNP, 2019) et d'être proactif vis-à-vis de ces impacts (ING, 2019).

Analyser ses impacts

L'**impact économique** est pour tous les interrogés mesurable aisément. Cependant, mesurer son **impact social et écologique** n'est pas une chose simple à effectuer. Un des éléments mesurables est la quantité de matériaux qui est revalorisée dans un processus circulaire pour quatre des interrogés, mais également la satisfaction des clients quant au service offert pour deux d'entre eux, le nombre de clients qui s'intègre dans la durabilité ou encore le nombre d'acteurs dans l'écosystème « durable ». Trois des interrogés peuvent intuitivement dire que l'organisation a un impact positif, sans pour autant pouvoir le quantifier. Il leur est impossible aujourd'hui de quantifier précisément leur empreinte carbone mais un outil pour la mesurer est étudié (BNP, 2019 ; La Monnaie, 2019).

Analyser ses freins

Les **freins** au développement de l'organisation sont multiples. Cependant, de nombreux interrogés ont déjà une ébauche de solution. Une **contrainte légale** (Bees Coop, 2019 ; Oceans The Brand, 2019 ; Jacques Delens, 2019 ; Miles Legal, 2019) peut être déterminante pour lancer certains projets essentiels à la réinvention des organisations (Jacques Delens, 2019) et pousse à réfléchir à de nouvelles méthodes pour s'y adapter (Miles Legal, 2019). La **contrainte de temps**, qui freine les projets innovants demandant trop de réflexion et de recherches (Oceans The Brand, 2019 ; Jacques Delens, 2019 ; La Monnaie, 2019 ; ING, 2019), peut pousser à expérimenter et lancer plus rapidement un projet (Jacques Delens, 2019 ; La Monnaie, 2019). La **contrainte des priorités** : pour la rencontrer, il faut que les dirigeants jouent leur rôle de priorisation (ING, 2019). La **contrainte des ressources humaines et intellectuelles** peut être diminuée par la sollicitation d'acteurs externes et en puisant des connaissances à l'extérieur de l'organisation (Miles Legal, 2019 ; BNP, 2019 ; La Monnaie, 2019 ; ING, 2019). La **résistance humaine** au changement peut être rencontrée par la transparence sur la stratégie et les objectifs (Jacques Delens, 2019 ; BNP, 2019) afin d'aligner les visions de chacun (La Monnaie, 2019). La **contrainte matérielle** pousse à réfléchir à l'utilisation des matériaux et de ses procédés de production pour les rendre davantage circulaires (La Monnaie, 2019). La **contrainte de rentabilité économique** force l'organisation à s'optimiser pour réduire ses coûts sur le long terme (La Monnaie, 2019). Enfin, il y a la contrainte

liée à la **taille de l'organisation**. Il est en effet plus facile de commencer de zéro quand le nombre d'individus est gérable à l'échelle humaine (Miles Legal, 2019).

La circulation de l'information

Le **dialogue** est un moyen de remettre en question son point de vue, qui aide à changer, s'adapter et évoluer (Oceans The Brand, 2019). La circulation de l'information, des connaissances et des idées est clé pour tous les sept interrogés. Ces informations proviennent de tous les individus situés partout dans l'organisation qui ont des idées pour changer ou améliorer les choses (BNP, 2019 ; Jacques Delens, 2019) ainsi que des individus à l'extérieur (BNP, 2019). Il est donc important de créer un environnement propice au partage de connaissances et d'expériences, afin de faire émerger des projets et des solutions (Oceans The Brand, 2019 ; Miles Legal, 2019 ; BNP, 2019). Cette circulation d'informations doit être continue afin que la consultation entre individus soit un automatisme pour tous (Oceans The Brand, 2019 ; Jacques Delens, 2019 ; BNP, 2019).

Structurer cette communication est considéré comme un défi pour deux des interrogés (Jacques Delens, 2019 ; La Monnaie, 2019). La communication interne crée l'engagement du personnel (La Monnaie, 2019). La **transparence** des actions de chacun et de la communication est indispensable pour tous les sept interrogés. Un manque de transparence amène à une crise qui peut être résolue en rétablissant la transparence dans le dialogue (Bees Coop, 2019). Maintenir à tout moment cette transparence implique une perméabilité des rôles des individus (Bees Coop, 2019).

Des **outils digitaux**, tel que le smartphone, l'email, la newsletter ou la plateforme électronique, sont utilisés régulièrement par les sept interrogés pour véhiculer les informations, les connaissances et les idées entre les individus.

Les outils informatiques ne suffisent pas, une interaction entre les individus est nécessaire (Jacques Delens, 2019 ; La Monnaie, 2019). La communication non virtuelle peut être effectuée via des **réunions** informelles en équipe, dans les sept organisations interrogées. Ces réunions favorisent les discussions ouvertes, les propositions d'idées, l'échange d'informations, les décisions collectives et la récolte de feedbacks bilatéraux selon cinq des sept interrogés. Le facilitateur ou animateur de la réunion a un rôle important pour véhiculer efficacement l'information (Jacques Delens, 2019 ; La Monnaie, 2019) à propos des projets en cours, des situations à régler ou des demandes (ING, 2019).

Pour six des sept interrogés, le partage d'idées et d'expériences peut être véhiculé via des **rassemblements** lors d'événements spécifiques ou par le biais de **coworking** (lieu de travail

commun) dans deux des organisations, dans le but de bénéficier d'une intelligence collective. Ce sont des moments de co-construction (Bees Coop, 2019) qui remettent en question les pratiques (Jacques Delens, 2019) et ont réellement une valeur ajoutée pour leurs participants (Miles Legal, 2019 ; BNP, 2019).

Quatre des interrogés pensent qu'une communication structurée et efficace permet de conscientiser et informer les individus des actions faites en interne comme en externe, d'enrichir l'écosystème de connaissances pertinentes, sans trop submerger les individus d'informations (BNP, 2019 ; ING, 2019).

- Nous pouvons conclure de cette partie des résultats que la structure des sept entreprises contient une forme d'horizontalité pour laisser de l'autonomie et celles-ci maintiennent certaines règles. Un alignement de la vision et la mission est indispensable pour permettre une transversalité et une collaboration entre les projets. Pour supporter une transition, tous les interrogés affirment que des rôles de type leader sont indispensables, tant pour coordonner, guider, faire circuler l'information et stimuler les individus. L'allocation des rôles de chacun de manière équitable au niveau des tâches et des responsabilités octroyées, et sur la base des aspirations et compétences des individus est essentielle. Elle vise une complémentarité entre les individus. Interagir avec son écosystème est une activité clé à l'entreprise. Il est source d'inspiration et d'opportunités pour réinventer sa stratégie et faire face aux barrières et aux défis. Enfin, le dialogue transparent et continu est un atout de communication puissant.

2.3. Analyser la place de l'individu dans ces transitions

L'hypothèse faite est la suivante : la place de l'individu est centrale et indispensable dans un modèle résilient. Pour analyser la validité de cette hypothèse, nous identifions premièrement la motivation des individus à travailler au sein de leur organisation. Deuxièmement, la responsabilité des individus ainsi que la manière dont les décisions sont prises. Troisièmement, sont identifiés les récompenses et les avantages qu'ont les individus de l'organisation à effectuer leur travail. Quatrièmement, l'évaluation des individus et de leur performance sont analysées. Cinquièmement, la manière dont les individus apprennent et se développent est étudiée. Enfin, les moyens mis en place pour assurer le bien-être et l'équilibre de l'individu sont analysés.

Motivation des individus

Les sources de motivation

Nous rassemblons dans cette partie tous les éléments de motivation que les intervenants ont soulignés. Le premier est l'**impact positif** sur le monde auquel ils contribuent, à leur échelle. Six intervenants sur les sept ont mentionné la volonté d'y participer. Thibault Delborge (Oceans The Brand, 2019) indique qu'il regarde *the bigger picture* (en français, l'image globale), pour avoir un impact positif le plus large possible. Alex Tallon n'a rien précisé à ce propos (Miles Legal, 2019).

Un autre aspect est le **sens qu'ils donnent à leur travail**. Pour trois d'entre eux, ce sens est un facteur important de motivation. Judith Verhoeven (ING, 2019) et Erik Vanberg (BNP, 2019) précisent également que permettre à leurs collègues de trouver le sens de leur travail est tout aussi motivant. D'autres évoquent le lien avec les valeurs qu'ils souhaitent défendre. Pour Audrey Renier (Bees Coop, 2019), la lutte contre les injustices est un moteur. Pour Fabienne Dekeyser (Jacques Delens, 2019), ce sont des valeurs écologiques qui lui permettent d'alimenter sa motivation personnelle. Alex Tallon (Miles Legal, 2019) parle de valeur de respect envers ses collaborateurs.

Un troisième élément de motivation est pour certains le fait de **travailler en équipe**, de faire des rencontres. Quatre des sept répondants ont mentionné ce facteur. Sophie Cornet (La Monnaie, 2019) précise que cela permet de stimuler une nouvelle créativité, avec toute la richesse de réflexion que les autres peuvent apporter. Le fait de travailler ensemble amène une nouvelle dimension au travail. Un autre élément mis en évidence par Judith Verhoeven (ING, 2019) pour maintenir sa conviction est le fait de pouvoir constamment se développer, en touchant à différents aspects de l'organisation afin d'agrandir son champ de compétences et d'apprendre de nouvelles choses.

Fabienne Dekeyser (Jacques Delens, 2019) indique que le fait de **réussir un projet** est très motivant pour la suite, pour en accomplir d'autres. Alex Tallon (Miles Legal, 2019) appuie ce constat.

Les sources de démotivation

Sophie Cornet (La Monnaie, 2019) souligne que **si les projets n'aboutissent pas**, cela peut créer des facteurs de démotivation pour les individus. En effet, elle a donné l'exemple suivant : des

individus motivés ont pu donner leurs idées au comité de direction par rapport à certaines thématiques mais au bout d'un moment, aucune de ces idées n'a été mise en œuvre. Ces personnes se sont petit à petit découragées en ne voyant pas leurs propositions aboutir.

Un autre facteur de démotivation souligné est la **fatigue** qui peut s'installer lorsque les personnes sont impliquées dans trop de projets à la fois, en plus de leur travail quotidien (La Monnaie, 2019). Judith Verhoeven (ING, 2019) admet également qu'elle peut avoir des moments de démotivation en voyant tout ce qu'il reste à faire en termes de durabilité.

Les résistances au changement

Bien sûr, il est parfois difficile de motiver les individus (BNP, 2019 ; Bees Coop, 2019 ; La Monnaie, 2019). Une des causes soulignées dans la théorie est la résistance que certains individus présentent. Voici les résistances au niveau humain soulignées par nos intervenants.

La première concerne le fait de devoir **changer leurs habitudes** (Jacques Delens, 2019 ; BNP, 2019 ; ING, 2019). « Ce ne sont pas des robots » (Jacques Delens, 2019). « Ce n'est pas que les gens aient un problème avec la durabilité, ils ont un problème avec le fait de changer ce qu'ils font aujourd'hui » (BNP, 2019). Vanberg (BNP, 2019) parle à ce propos de *l'awareness* des individus par rapport aux problèmes auxquels ils sont confrontés, comme une étape par laquelle ils doivent passer pour pouvoir avancer dans la réflexion.

La deuxième a été rencontrée par Audrey Renier (Bees Coop, 2019) dans le cadre d'une proposition de projet de certains collaborateurs. D'autres n'étaient pas au courant et ce **manque de transparence** a créé chez beaucoup une crise de confiance, de communication, de l'incompréhension et de la déception.

Dans notre théorie, nous avons également cité des éléments tels que l'autogouvernance, les récompenses et la performance comme des facteurs de motivation. Les intervenants ne les ont pas identifiés comme des facteurs de motivation en tant que tel mais ont pourtant souligné leur importance. C'est le sujet des trois points suivantes.

Autogouvernance, responsabilité et prise de décision

L'autonomie

En ce qui concerne la prise de décision et les responsabilités que chaque individu endosse par rapport à un projet, tous les répondants sont favorables à une mise à plat des responsabilités, ce qui implique que chacun, en fonction de ses compétences, est apte à prendre les décisions dans son domaine. Bien sûr, tout le monde est invité à consulter quelqu'un d'autre pour s'enrichir d'une pluralité d'opinions (Oceans The Brand, 2019 ; Bees Coop, 2019 ; Miles Legal, 2019 ; BNP, 2019), mais le gérant n'est plus celui qui décide de tout (Jacques Delens, 2019 ; Oceans The Brand, 2019). L'**autonomie** est le maître mot. Audrey Renier (Bees Coop, 2019) parle de *empowerment* (autonomie en français) de l'individu. Il ne doit pas spécialement consulter quelqu'un d'autre pour prendre une décision, tant que cela reste dans le cadre de ses compétences (Bees Coop, 2019 ; Miles Legal, 2019 ; ING, 2019).

La transparence et l'équité

Pour cela, et pour l'attribution des responsabilités, il est important de connaître les compétences, qualités et défauts des individus, et justement mettre en avant les forces de chacun (Jacques Delens, 2019 ; BNP, 2019). Pour cela, Fabienne Dekeyser (Jacques Delens, 2019) propose de discuter de manière très franche dès le début. Avec son équipe, elle a commencé par leur expliquer qui elle était, en ne leur cachant rien. Ainsi, une relation de confiance et de transparence pour connaître les autres s'installe. Judith Verhoeven (2019) précise que c'est une bonne chose de décentraliser les responsabilités car « plus le support central reste, moins les gens prennent sur eux ». Si certaines décisions concernent plusieurs acteurs de l'organisation, il convient d'en discuter avec tout le monde, de se mettre d'accord (Jacques Delens, 2019 ; Bees Coop, 2019 ; Miles Legal, 2019 ; BNP, 2019).

Pour que tout le monde soit sur le même pied d'égalité dans des entreprises initialement pyramidales, certaines entreprises comme La Monnaie et Jacques Delens proposent des groupes de travail pour donner la possibilité à tout le monde de donner son avis, être écouté et proposer des idées (La Monnaie, 2019 ; Jacques Delens, 2019). « Chacun a toujours quelque chose à apporter qui peut être utile et intéressant » (Miles Legal, 2019).

Cependant, deux de nos intervenantes ont souligné qu'il n'était pas facile pour tout le monde de savoir déléguer. Pour Audrey Renier (Bees Coop, 2019), cela lui donne un sentiment de

frustration car ce n'est plus elle qui gère la coopérative. Fabienne Dekeyser (Jacques Delens, 2019) pense que cela peut donner l'impression à celui qui délègue aux autres de devenir inutile.

Les récompenses et les avantages

Dans notre théorie, nous avons indiqué que les individus pouvaient également être motivés par les récompenses, qu'elles soient d'ordre financier ou liées à des sentiments de satisfaction quant au travail effectué. Dans cette partie, nous allons donc appuyer les éléments de récompenses dont les personnes interrogées ont parlé.

Les récompenses

Au niveau des **récompenses d'ordre financier**, une des organisations sur les sept prévoit des rémunérations en fonction du mérite de chacun. Elle précise cependant que cela se fait dans un esprit de transparence : tout le monde est au courant de ce que les autres gagnent (Miles Legal, 2019). Les autres organisations ne prévoient pas de récompenses monétaires autre que leur salaire de base.

Au niveau des récompenses quant à la satisfaction, aux ressentis des individus, nous détaillons ci-dessous les éléments qui sont ressortis des entretiens. Six intervenants sur sept mentionnent **la reconnaissance** que les autres leur donnent par rapport à leur travail comme une sorte de récompense. Cela passe par des retours positifs qu'ils reçoivent de la part des gens, par de la valorisation, par l'appui de ces gens dans leur projet, par le fait de mettre en avant celui qui a fait le travail, et par le fait de partager avec les autres ce qui a été accompli (La Monnaie, 2019 ; Oceans The Brand, 2019 ; Jacques Delens, 2019 ; Miles Legal, 2019 ; BNP, 2019 ; ING, 2019).

D'autres citent les **sentiments personnels** qu'ils éprouvent grâce à leur travail accompli comme une récompense également. « Faire un projet qui fait du bien [à la planète], ça donne un bon sentiment » (Oceans The Brand, 2019). Les sentiments qui ont été mentionnés sont les sentiments d'être heureux (Bees Coop, 2019), de satisfaction par rapport aux projets menés (Jacques Delens, 2019), de se sentir bien dans ce qu'ils font (Miles Legal, 2019 ; BNP, 2019), d'amusement (BNP, 2019), d'enthousiasme, et de fierté (Oceans The Brand, 2019 ; Bees Coop, 2019). Fabienne Dekeyser (Jacques Delens, 2019) et Alex Tallon (Miles Legal, 2019) parlent également de sentiment de satisfaction lorsque les gens ont été consultés pour des décisions.

Enfin, des **avantages tangibles** ont été avancés tels que la possibilité de faire du télétravail, d'avoir des horaires flexibles (BNP, 2019 ; ING, 2019) ou le fait de repenser sa manière de travailler (Miles Legal, 2019 ; ING, 2019).

L'évaluation et la performance de l'individu

Pour pouvoir parler de performance individuelle, il faut savoir l'évaluer. Pour quatre des organisations, il n'y a pas d'évaluation structurée, mais cela se fait sous forme de feedbacks, de retours qui se font naturellement à partir du moment où une certaine confiance est installée (La Monnaie, 2019 ; Oceans The Brand, 2019 ; Jacques Delens, 2019 ; Bees Coop, 2019). Fabienne Dekeyser (Jacques Delens, 2019) précise qu'il est important de « laisser l'opportunité aux gens de s'exprimer et de ne pas avoir peur de recevoir des critiques » pour que cela soit constructif. Une des organisations effectue une évaluation plus précise, sur « les mérites de chacun », en fonction de l'apport de dossiers fournis (Miles Legal, 2019). Enfin, les deux dernières ont des évaluations régulières prévues avec leur manager pour voir où ils en sont, en fonction d'objectifs clairs fixés au préalable (BNP, 2019 ; ING, 2019).

L'apprentissage et le développement de l'individu

Un des vecteurs de motivation qu'avait également souligné Judith Verhoeven (ING, 2019) était le fait de pouvoir apprendre constamment, pouvoir se développer en tant qu'individu, en explorant différents aspects de l'organisation. Nous identifions dans cette partie les éléments mis en place pour permettre ce dynamisme et cette mobilité dans le développement des individus.

L'apprentissage

Premièrement, trois intervenants sur les sept précisent qu'ils apprennent des **relations** qu'ils entretiennent avec leurs collègues en créant un dialogue (La Monnaie, 2019 ; Oceans The Brand, 2019 ; BNP, 2019). Ce dialogue permet d'échanger les différents points de vue, de « s'adapter et de grandir en tant que personne » (Oceans The Brand, 2019). Sophie Cornet (La Monnaie, 2019) parle « d'enrichissement mutuel ».

Deuxièmement, le fait d'avoir des **rôles dynamiques** est une autre manière d'apprendre et de se développer. C'est ce qui est possible chez Bees Coop en changeant de groupe de travail ou chez ING en changeant de tribu (Bees Coop, 2019 ; ING, 2019). Judith Verhoeven insiste sur le fait

que cette mobilité est très présente dans son organisation et permet de relever de nouveaux défis (ING, 2019).

Enfin, une autre manière de se développer proposée par Erik Vanberg (BNP, 2019) est d'apprendre par soi-même, d'être **autodidacte**. Il précise également que dans son équipe, ils ne se satisfont jamais complètement de là où ils en sont aujourd'hui car selon lui, « on doit toujours continuer et ne jamais penser qu'on est les champions de la durabilité » car il y a encore beaucoup de choses à faire et à apprendre.

Le bien-être et l'équilibre de l'individu

Enfin, dans notre théorie, il est indiqué que le travail doit permettre à l'individu de s'y sentir bien, de s'épanouir. Nous avons donc rassemblé ici les éléments des entretiens qui parlent du bien-être de l'individu, de son équilibre. L'un des répondants n'a pas encore mis en place de structure spécifique pour le bien-être des individus mais convient qu'il est important que les « personnes se sentent à l'aise » (Oceans The Brand, 2019). Vu que les individus sont pour la plupart en autogestion, cela leur permet d'organiser à leur façon leur temps de travail et moments de bien-être (Bees Coop, 2019 ; Miles Legal, 2019 ; BNP, 2019).

L'écoute

Un point important relevé par quatre des répondants est d'être à l'écoute des individus. Tout le monde a le droit de s'exprimer, et d'être écouté (Bees Coop, 2019 ; Jacques Delens, 2019 ; BNP, 2019). Fabienne Dekeyser (Jacques Delens, 2019) précise pour cela qu'il faut faire preuve d'empathie, comprendre les individus, les sentir, ne pas les frustrer. Une manière qu'elle propose pour apprendre cela, est de suivre une formation pour être « conseiller en prévention ». Cette formation a pour but de promouvoir le bien-être dans une organisation. Le conseiller acquiert une série de compétences en sécurité, hygiène, psychologie, et notamment beaucoup d'analyse transactionnelle qui permet d'apprendre à décoder le langage, verbal et non verbal, et à interagir avec l'autre (Jacques Delens, 2019).

Des valeurs communes

D'autres intervenants indiquent que leur organisation adopte des états d'esprit d'ouverture, de convivialité, de tolérance, de respect par rapport aux autres, à leur spiritualité et aspirations (Bees Coop, 2019 ; Jacques Delens, 2019 ; Miles Legal, 2019). Pour ce qui est de la spiritualité, Fabienne

Dekeyser (Jacques Delens, 2019) précise qu'elle pratique la méditation à titre personnel, et des activités de détente.

Des moments de plaisir

Certaines organisations, pour promouvoir le bien-être et l'intégration de chacun, prévoient également des activités telles que des moments festifs, des journées avec les familles des travailleurs, des tournois de sport, des apéros, etc. (Bees Coop, 2019 ; Jacques Delens, 2019 ; Miles Legal, 2019). Judith Verhoeven (ING, 2019) propose des accès à des services tels que des psychologues, des coachs, des services de massages, une salle de fitness. Alex Tallon (Miles Legal, 2019) pense que le fait d'avoir adopté une gestion participative réduit le stress au travail, en permettant d'intégrer tout le monde.

Des moments de réflexion

Un des répondants admet qu'il est difficile de gérer les aspirations de tout le monde, en fonction des âges, des personnalités, des développements de carrière, etc. Il indique dès lors que des entretiens sont prévus avec un responsable pour avoir un moment privilégié et l'occasion de parler de soi-même, ses envies, ses aspirations (BNP, 2019). Une autre proposition soulignée par Judith Verhoeven (ING, 2019) est ce qu'elle appelle la *stretch ambition*. Chacun individu définit les éléments sur lesquels il a envie de travailler, en fonction de ses envies, de ses aspirations, de ses besoins. Cela permet également de reconnaître les différents éléments qui peuvent motiver les individus.

- Dans ce dernier point, est mis en lumière l'importance pour l'organisation d'avoir des individus motivés. L'analyse des entretiens a permis de souligner les éléments qui permettent de motiver les individus, ainsi que l'importance qu'ils accordent à l'autogouvernance, aux récompenses, à l'évaluation de la performance, à l'apprentissage et au bien-être au travail.
- Ces résultats contiennent nombreuses composantes étant déjà apparues lors de notre exploration théorique. Nous pouvons donc conclure que nos hypothèses peuvent être validées et que les entretiens sont pertinents à ce sujet de mémoire.

Nous nous appuyons sur ces résultats ainsi que sur l'étude des méthodes de Greenloop et de Nexum afin de tirer nos conclusions et identifier les facteurs clés de succès d'un modèle résilient et systémique.

PARTIE IV : LES FACTEURS CLÉS TIRÉS DES RÉSULTATS DE NOS ANALYSES

Suite aux résultats récoltés lors des sept entretiens, nous pouvons en faire ressortir les facteurs clés d'un modèle visant à être résilient et systémique. A chaque facteur, nous associons une théorie qui a été développée dans les deux premières parties de ce mémoire. Au total, treize facteurs sont ressortis de notre analyse qualitative.

Ces facteurs sont regroupés en fonction des trois objectifs de notre analyse qualitative. Nous les rassemblons par la suite dans une boîte à outils.

Les facteurs clés de succès d'un modèle d'affaire résilient et systémique

1. Concevoir un modèle d'affaire responsable vis-à-vis de l'environnement et de l'humain

Facteur clé n°1 : Le changement du modèle

En tentant de comprendre pourquoi les entreprises font le choix d'être responsables vis-à-vis de l'environnement, nous sommes arrivées à la conclusion que les entreprises ont leur rôle à jouer dans la transition et que pour ce faire, elles doivent revoir leur manière de fonctionner.

Ce changement peut être initié par une volonté d'avoir un impact positif sur le reste de la société, par la volonté de donner du sens au travail, ou par une volonté de réduire les coûts du modèle en intégrant des pratiques respectueuses de l'environnement.

Dans la théorie, il a été vu que la façon de diriger les organisations serait à bout de souffle (Laloux, 2015). La structure même de notre modèle économique nécessite d'être repensé (Meadows & Randers, 2012).

2. Concevoir une organisation résiliente et systémique

Facteur clé n°2 : L'horizontalité et la transversalité de la structure

Les analyses font ressortir l'omniprésence d'horizontalité dans la structure des entreprises analysées. Soit en intégrant cette horizontalité partout, soit en créant une « bulle » horizontale qui se développe au sein d'une structure verticale. Dans la structure, la transversalité est essentielle à la collaboration des individus. Pour que la structure fonctionne et se maintienne, des règles ayant été établies par la communauté d'individus sont nécessaires.

Dans la théorie, la structure requise est mentionnée par Jaques (2017) et utilisée dans le modèle de l'holocratie. Elle reflète la réalité et les besoins de la communauté. La structure qui le permet est horizontale (Bowers, 2014). De plus, elle nécessite que les éléments la composant soient transversaux, telle la guilde dans le modèle agile (Kniberg & Ivarsson, 2012). Enfin, une constitution de règles communes est indispensable aux processus de gouvernance et au bon fonctionnement des opérations (HolacracyOne, 2013).

Facteur clé n°3 : Le rôle du leader est multiple

Le leader dans les organisations interrogées possède un rôle essentiel au sein de l'organisation. Son rôle est multiple et peut être segmenté en nombreux sous-rôles qui pourront être endossés par plusieurs individus différents. Il structure et adapte la mission (designer). Il aligne les visions de chacun au service d'une mission commune afin de responsabiliser chaque individu et renforcer la vision (sponsor). Il coordonne les tâches et les priorités en ayant une vision systémique, et donne les moyens aux individus d'accomplir leurs objectifs (coordinateur). Il conseille et écoute les individus (coach). Il connaît les compétences et les aspirations de chacun afin d'allouer un rôle à un individu où il excellera (gestionnaire de talents). Il structure les réunions et facilite le dialogue entre les individus (animateur). Il assure la transversalité et la transparence des rôles, des tâches, des connaissances et de l'information afin de favoriser la collaboration entre individus (facilitateur). Il joue le rôle de médiateur afin de gérer positivement les tensions et les relations entre individus (coach). Il stimule les initiatives et les expérimentations (stimulateur).

Des parallèles peuvent être faits avec la théorie vue dans cette recherche.

1. Le **designer** conçoit et adapte la structure et les règles (Senge, 1990 ; Holacracy One, 2019) aux besoins des individus de l'organisation (Robertson, 2013a) et en pensant de manière systémique (Senge, 1990).
2. Le **sponsor** porte activement la vision (Prosci, s.d.) et veillera à l'engagement de chacun des individus à la mission (Kniberg, 2014a).
3. Le **coordinateur** coordonne les rôles de chacun et priorise les tâches afin de s'assurer que le produit livré sera de qualité (Kniberg & Ivarsson, 2012).
4. Le **coach** se rend disponible et est à l'écoute des individus, il suit et encadre le développement des individus (Kniberg & Ivarsson, 2012 ; Prosci, s.d.). Il met en place les conditions nécessaires pour que l'individu se développe efficacement (Amzi, 2008 ; Senge, 1990). Il est responsable de la création d'une communauté qui partage et respecte les mêmes valeurs (Meško Štok, Markič, Bertoneclj, & Meško, 2010). Il s'assure du maintien des relations sociales saines et claires (Kniberg & Ivarsson, 2012 ; HolacracyOne, 2019) et gère les tensions entre individus (HolacracyOne, 2013).
5. Le **gestionnaire de talents** trouve les paires individu-rôle idéales (Robertson, 2013d). Il étudie les individus ainsi que leur aspiration et propose les étapes à suivre afin de combler l'écart entre la réalité et leur vision (Senge, 1990).
6. L'**animateur** assure la transparence et la clarté de chacun des rôles (HolacracyOne, 2019), créer un espace ouvert (Kniberg & Ivarsson, 2012) au dialogue, permettant à chacun d'exprimer sa pensée (HolacracyOne, 2013) de manière constructive. Il structure le déroulement des réunions et résume les conclusions et réflexions émergentes de la réunion (HolacracyOne, 2013). Il s'engage également à rendre transparente l'information qui circule dans l'organisation (Senge, 1990).
7. Le **facilitateur** favorise la communication entre individus afin qu'ils collaborent ensemble pour trouver des solutions (Kniberg, 2014a) et créer des synergies (Kniberg & Ivarsson, 2012).
8. Le **stimulateur** motive les individus à proposer des nouvelles idées en leur laissant un temps de réflexion dans leur travail pour explorer l'inconnu (Garvin et al., 2008).

Ces huit rôles ont chacun leur fonction au sein de l'organisation.

Facteur clé n°4 : Le travail collectif

Le travail d'équipe est essentiel dans toutes les organisations interrogées. Il est favorisé par une complémentarité des compétences présentes au sein de l'équipe ainsi qu'une répartition efficace et équitable des tâches et des responsabilités. Chacun des individus coopère au service d'une mission commune.

Dans la théorie, il a été vu que la convergence et le développement des compétences des individus de l'équipe sont l'essence même de l'apprentissage organisationnel (Senge, 1990). Les individus ont la volonté de faire partie d'un objectif plus vaste, d'une mission commune (Robertson, 2013b) ; qu'ils ne peuvent accomplir que lorsque le pouvoir et la responsabilité sont répartis dans chacun des rôles des individus (HolacracyOne, 2019).

Facteur clé n°5 : L'écosystème

Pour se réinventer, la création d'un écosystème est primordiale, dans le cas de tous les interrogés. Il permet d'induire des synergies fortes entre les individus qui compose cet écosystème et d'enrichir le portfolio de compétences de l'organisation.

L'écosystème permet d'avoir des interactions avec le monde extérieur, tel un grand réseau d'interconnexions (Hutchins, 2013). L'apprentissage que l'organisation tire de cet écosystème est indispensable si elle veut développer les compétences de ses individus et être capable de s'adapter (Senge, 1990). Ceux qui sont capables de s'ouvrir et d'apprendre hériteront de l'avenir (Amzi, 2008).

Facteur clé n°6 : La proactivité vis-à-vis des changements dans son environnement et l'expérimentation cyclique

Les interrogés ont souvent analysé les tendances du marché, à la façon d'un autodidacte, pour proactivement s'alimenter en connaissances et détecter les opportunités, de manière régulière. Le point de départ de leur stratégie est l'environnement dans lequel ils se trouvent. Les individus expérimentent des choses à petite échelle pour pouvoir tester plus rapidement leur stratégie et l'adapter.

Chaque individu capte des opportunités dans son environnement et dispose de voies directes et des outils pour effectuer les adaptations nécessaires (HolacracyOne, 2019). Avec une culture d'innovation et d'expérimentation présente au cœur de l'organisation, la capacité de se réinventer plus rapidement et de manière cyclique est accrue (Kniberg & Ivarsson, 2012).

Facteur clé n°7 : Le dialogue

Selon les résultats des interrogés, il est important de créer un environnement propice au partage de connaissances et d'expériences. Une circulation des informations continuelle et transparente est essentielle. Le dialogue est le moyen le plus efficace pour véhiculer cette information et permettre une communication optimale. Celui-ci s'opère principalement via des réunions et des rassemblements d'individus.

La génération, la collecte, l'interprétation et la diffusion de l'information à tout moment et à tout endroit de l'organisme permet la création de processus concrets d'apprentissage (Garvin et al., 2008). Pour permettre la circulation d'informations au sein de l'organisation, la communication par le dialogue est indispensable et favorise l'apprentissage collectif (Senge, 1990). Ce dialogue nécessite d'être promu (Garvin et al., 2008) structurée et facilitée au sein des réunions (HolacracyOne, 2013). Un dialogue constructif permet l'échange d'idées et la réflexion collective (Senge, 1990) ainsi que l'expression du point de vue de l'individu (Scharmer, 2018a). Le dialogue ouvert et constructif ouvre les débats, révèle la vérité et remet en question les idées reçues, afin de capter les opportunités (Senge, 1990).

3. Intégrer et accompagner l'individu dans la transition

Facteur clé n°8 : La motivation

Plusieurs facteurs de motivation sont ressortis dans les entretiens : le fait de donner du sens au travail, de contribuer à quelque chose de plus grand en ayant un impact positif sur le reste de la société, de travailler en équipe, d'apprendre constamment pour développer ses compétences, ou encore de faire aboutir un projet. Dans la membrane de l'écosystème de la Partie II, nous avons en effet cité ces éléments comme des facteurs de motivation.

Cependant, motiver les individus reste une tâche difficile à accomplir. En effet, il s'agit d'humains et non de robots, ils peuvent présenter certaines résistances. Nous proposons pour cela la méthode *ADKAR* qui représente toutes les étapes à franchir pour dépasser certaines résistances et accepter le changement.

D'autres facteurs liés à la motivation ont également été identifiés dans la membrane, tels que les récompenses, l'apprentissage et la performance. Ces éléments, bien que non considérés explicitement comme des facteurs de motivation par les personnes interrogées dans nos entretiens, ont quand même été cités comme des facteurs importants dans leur travail. Ils constituent les facteurs clé n°9, 10, 11 et 12.

Facteur clé n°9 : Les récompenses

Dans la membrane de *l'écosystème de l'entreprise résiliente et systémique*, nous avons indiqué qu'une récompense pouvait être d'ordre financier, ou liée à des sentiments de satisfaction quant au travail effectué. Pour ce qui est des récompenses financières, nous retenons qu'elles doivent être justes et transparentes, comme précisé dans la Partie II, ainsi que dans nos entretiens. Cependant, nous avons également indiqué que celles-ci n'avaient pas autant d'importance pour tout le monde. Ce sont en effet surtout les récompenses intrinsèques qui sont ressorties de nos entretiens. La reconnaissance, la satisfaction, le fait de se sentir bien dans son travail sont tous des éléments cités par nos intervenants comme étant des récompenses.

Facteur clé n°10 : L'apprentissage

L'apprentissage est fondamental : c'est un vecteur de motivation pour certains, un moyen de se développer pour d'autres.

Que ce soit à travers un échange avec les autres, à travers le fait de dynamiser les rôles, ou de manière autodidacte, l'apprentissage est très présent dans les organisations que nous avons interrogées. En effet, dans l'organisation apprenante de Senge, il est central et indispensable aux organisations. De même, le modèle de la méthode agile incarne l'apprentissage par expérimentation. Enfin, l'holocratie vise à développer continuellement ses individus en leur permettant de prendre des rôles multiples.

Cet apprentissage intervient tant au niveau de l'individu, de son rôle, de sa cellule, qu'au niveau de la colonne, ses articulations, son interface et sa membrane. Chacun des éléments de l'organisme, que nous avons analysé dans la Partie II, évolue, s'adapte, s'améliore par un apprentissage continu.

Facteur clé n°11 : la performance et l'évaluation individuelle

Pour pouvoir parler de performance individuelle, il faut pouvoir l'évaluer. Dans les organisations que nous avons rencontrées, aucun système d'évaluation structuré n'est mis en place. Cela se fait donc sous forme de feedbacks, de manière naturelle, ou en prévoyant un moment privilégié pour cela. Certains fixent à l'avance des objectifs clairs pour pouvoir faciliter l'évaluation par après.

Dans la membrane de l'écosystème, nous avons identifié l'importance des feedbacks et avons proposé une façon de procéder : la *stakeholder interview*.

Facteur clé n°12 : L'autogouvernance

L'autogouvernance est quelque chose d'appréciable pour les individus. Cela inclut une mise à plat des responsabilités et une autonomie dans les décisions, tant que la décision se trouve dans le champ de compétences de l'individu. Cette autonomisation des individus donne également l'espace à chacun de proposer des idées, et d'être écouté. En d'autres mots, elle stimule la créativité et les initiatives ascendantes.

C'est ce qui est proposé dans l'écosystème de la Partie II, où l'individu est autonome pour prendre les décisions localement, en restant dans les limites de son rôle (HolacracyOne, 2017).

Facteur clé n°13 : Le bien-être

Au niveau du bien-être au travail, plusieurs éléments peuvent y participer : le fait de travailler en autogouvernance pour pouvoir organiser ses moments de bien-être ; le fait d'être à l'écoute de l'individu ; le fait d'instaurer un état d'esprit d'ouverture, de convivialité, de tolérance, de respect quant à la spiritualité et aspirations de chacun ; l'organisation de moments de plaisir (événements et moments festifs) ; l'accès à des services de bien-être. Il est également important de laisser des moments de réflexion à l'individu pour comprendre ses aspirations, ou encore faire le point sur son parcours. L'importance de l'écoute portée à chaque individu avait été soulignée dans l'écosystème de la partie II. La discipline des modèles mentaux est un moteur pour pouvoir laisser la liberté à chacun d'exprimer son ressenti.

Le fait d'intégrer un état d'esprit d'ouverture, de convivialité, de tolérance et de respect quant à la spiritualité et aspirations de chacun est représenté par la membrane de 'écosystème. Cette membrane permet en effet à l'individu de s'épanouir et d'également faire une pause dans son

travail pour se remettre en question de manière constructive (Garvin et al., 2008). La pratique de la méditation avait notamment été proposée, ainsi que la série de questions proposée par Hutchins et la réflexion dans la nature de DeLuca.

L'organisation d'événements ponctuels pour passer des moments de plaisir et l'accès à des services de bien-être ne faisaient pas partie de notre revue de littérature et constitue dès lors un élément nouveau concernant le bien-être au travail.

La boîte à outils pour mettre en place un modèle résilient et systémique

Comme vu dans le point précédent, ces treize facteurs visent à aider un entrepreneur, un dirigeant ou un employé à réinventer son modèle d'affaire en le rendant plus responsable vis-à-vis de son environnement et de l'humain et à détenir quelques méthodes et outils pour concevoir et mettre en place ce modèle résilient et systémique. La boîte à outils proposée ci-dessous regroupe les facteurs clés du succès d'un modèle résilient et systémique ainsi que les outils et méthodes pertinentes analysées tout au long de ce mémoire.

Légende de la boîte à outils

-  = outil provenant du *Résilience Design Toolkit* de Greenloop
-  = outil provenant de la méthode de Nexum
-  = outil provenant de la recherche de ce présent mémoire
-  = rôle de leader

► Concevoir un modèle d'affaire responsable vis-à-vis de son environnement et de l'humain

N°	Facteur	Outils et méthodes
1	Changement de modèle	Repenser son modèle d'affaire  Repenser ses processus de production des produits et/ou services. (cartes n°1 à 8 et 19 à 24)  Rôle du designer

► Concevoir une organisation résiliente et systémique

N°	Facteur	Outils et méthodes
2	L'horizontalité et la transversalité de la structure	Création d'une structure horizontale et transversale qui s'adapte aux individus - Structure organique à un seul niveau, s'opposant à la pyramide « Bulle » au sein de la structure hiérarchique, dans un premier temps - Rôle du designer
3	Le rôle du leader est multiple	Segmentation des multiples rôles du leader (1) <u>Designer</u> : conception et adaptation de la structure et des règles, définition de la vision à long terme et systémique (2) <u>Sponsor</u> : diffusion et renforcement de la vision, de la raison d'être en vue d'engager chacun des individus vers la mission commune (3) <u>Coordinateur</u> : coordination des tâches et des priorités au service de la mission commune, livraison d'un produit de qualité (4) <u>Coach</u> : écoute les besoins et aspirations, guide et accompagne, résout les tensions et conflits, crée une communauté partageant et respectant des valeurs communes (5) <u>Gestionnaire de talents</u> : définition et allocation des rôles, exploitation du potentiel des individus, proposition de pistes de développement et d'apprentissage (6) <u>Animateur</u> : organisation des réunions et des dialogues constructifs et transparents en équipe (7) <u>Facilitateur</u> : création de synergies et rassemblement des individus ayant des compétences ou des intérêts similaires (8) <u>Stimulateur</u> : création d'un environnement qui accueille et valorise les propositions spontanées, stimulation de la créativité Les rôles lors d'une transition - Coach certifié en changement - Manager d'équipe (<i>CLARC</i>) - Sponsor (<i>ABC</i>)
4	Travail collectif d'une équipe autogérée	Alignement de toutes les parties prenantes de son écosystème afin de construire un objectif commun - Cartes n°22 - Définition de l'incroyable - Rôle du sponsor Valorisation la diversité comme source de complémentarité des compétences afin de résoudre les problèmes, être plus créatif et systémique - Cartes n°26 - Rôle du gestionnaire de talents Allocation équitable des rôles afin d'engager les individus vers la mission commune - Registre des rôles clairs et transparents mis à jour - Rôle du coordinateur
5	L'écosystème	Valoriser les interfaces, co-crée, créer des synergies en captant les opportunités dans son écosystème - Carte n°18, 21, 23, 27 et 30 Adopter et promouvoir la pensée systémique - Carte n°29 - Le plan de l'écosystème pour analyser les relations qui fonctionnent et celles qui sont à améliorer

6	La proactivité et l'expérimentation cyclique vis-à-vis des changements dans son environnement	Innover en expérimentant continuellement, de manière répétitive et valorisant les erreurs 🔄 Carte n°20 et 25 🔍 <i>Feedbacks</i> constructifs 📊 Tableaux des erreurs 🗣️ <i>Storytelling</i> 🔍 <i>Minimum Viable Product</i> 🔍 <i>test A/B.</i>
7	Le dialogue constructif et la circulation continue de l'information	Promouvoir la transparence avec toutes les parties prenantes 🔄 Carte n°9 👤 Rôle du facilitateur et de l'animateur Communiquer efficacement par un dialogue constructif 🔍 Modèle mentaux : mettre de côté les idées reçues 🔍 Théorie U : ouverture de l'esprit, du cœur et de la volonté 👤 Rôle du facilitateur Générer, collecter et diffuser l'information de manière continue 🔍 Dialogue constructif lors des réunions, conférences, <i>speeches</i> 🔍 Stage dans une autre cellule 🔍 <i>Newsletter</i>, tableaux, plateformes 👤 Rôle de l'animateur

► Intégrer et accompagner l'individu dans la transition

N°	Facteur	Outils et méthodes
8	La motivation	Écouter l'individu pour comprendre ses motivations 🔍 <i>Stretch ambition</i> : définition des sujets de réflexion personnelle sur base de ses envies, aspirations ou besoins 🔄 Le modèle <i>ADKAR</i> 👤 Rôle du stimulateur Donner du sens au travail, donner des opportunités de développement et favoriser les relations entre individus 👤 Rôle du sponsor, gestionnaire de talents et facilitateur
9	Les récompenses	Écoute des besoins et des aspirations des individus 🔍 La maîtrise personnelle 👤 Rôle du coach Reconnaître et satisfaire les individus 🔍 Les récompenses intrinsèques et extrinsèques 🔍 L'espace collectif de travail, de <i>brainstorming</i> et de repos 🔍 Les <i>feedbacks</i> 🔍 La méthode <i>meeting-venting-working</i>
10	L'apprentissage	Des rôles dynamiques permettant une mobilité dans l'organisation 👤 Rôle du gestionnaire de talents Création de moments et d'espaces de réflexions et d'apprentissage 🔍 Les hack days 🔍 La série de questions. 🔍 La méditation 🔍 La réflexion dans la nature 👤 Rôle du coach

11	La performance et l'évaluation individuelle	Fixer des objectifs clairs, à priori, en équipe, pour stimuler la performance ✓ Les <i>feedbacks</i> constructifs ✓ La <i>stakeholder interview</i> pour définir clairement les attentes 👤 Rôle du coordinateur
12	L'autogouvernance	Décentraliser les initiatives et les responsabilités, donner la liberté de décision et favoriser la prise d'initiatives ascendantes 📄 Carte n°28 Au plus l'alignement sera important, au plus les individus seront autonomes 👤 Rôle du sponsor
13	Le bien-être	Créer une culture respectueuse et être à l'écoute des aspirations des individus ✓ Méditation, série de questions de Hutchins et réflexion dans la nature de DeLuca ✓ Respect des valeurs d'ouverture, convivialité, tolérance et respect ✓ Moment de plaisir et de célébration ✓ Les camps d'entraînement pour initier les arrivants à la culture et aux valeurs ✓ 5 approches de Kegan et Lahey pour faire sentir les individus en sécurité 👤 Rôle du coach

Cette boîte à outils couvre nombreux aspects d'une organisation mais il est à noter que celle-ci n'est pas une liste exhaustive. Il est du devoir de l'acteur du changement de creuser les stratégies, méthodes et outils qui correspondront le plus à ses besoins spécifiques. Comme nous l'avons déjà répété à plusieurs reprises dans ce mémoire, nous faisons face à des problèmes toujours plus complexes les uns que les autres. Il s'agit d'adopter une pensée systémique afin d'adapter cette boîte à outils.

Ensuite, rappelons-nous du nombre d'années qu'il a fallu à la Terre pour arriver à un écosystème naturel résilient et systémique. Un ancien philosophe, illustre ce propos : « Nature does not hurry, yet everything is accomplished. » (Tzu, s.d., comme cité dans Hutchins et Storm, 2019, p.221) En français : « la nature ne se presse pas, et pourtant tout y est accompli » [notre traduction]. De la même manière que nous ne pouvons forcer une fleur à fleurir, nous ne pouvons forcer les personnes ou un projet à se développer prématurément. La fleur, tout comme l'individu et le projet, nécessitent de passer par chaque étape du processus pour arriver au résultat voulu. Trop d'impatience risquerait d'étouffer les flux et d'affaiblir les relations, amenant à des résultats certes rapides, mais d'autant plus pauvres en valeur (Hutchins et Storm, 2019).

- Nous concluons ces quelques recommandations par une citation pleine de sens :
« Purpose is not something to be pursued or attained, it is something to be lived, it's a power that flows through us and through our organization's conversation with the world » (Hutchins et Storm, 2019, p.189). En français : « le but n'est pas quelque chose qui doit être poursuivi ou atteint, c'est quelque chose qui doit être vécu, c'est un pouvoir qui coule à travers nous et à travers le dialogue que notre organisation a avec le monde » [notre traduction].

CONCLUSION

Sur la base du constat que des crises sociales et environnementales nous entourent et se multiplient, nous percevons une désolidarisation entre l'humain et son écosystème naturel. Nous-mêmes ressentons cette déconnection entre la nature et les modèles économiques dominants actuels. Cette frustration nous a amenées à explorer un nouveau paradigme, en partant de solutions et d'opportunités que présentent la nature.

La première partie de ce mémoire étudie le biomimétisme, la science qui s'inspire des principes, des designs et de l'écosystème de la nature. Celle-ci possède à son actif 4,5 milliards d'années d'expérimentation et d'adaptation. L'écosystème naturel est le plus performant, le plus résilient et le plus systémique qui existe. Les deux caractéristiques que toute organisation devrait incarner sont la résilience et la pensée systémique.

Nous nous sommes orientées ensuite vers l'analyse de modèles résilients et systémiques. Nous en avons retenu trois, parmi les plus présents dans la littérature : l'organisation apprenante de Peter Senge, la méthode agile et l'holocratie. Dans chacun d'eux, nous avons détecté les principes fondateurs. Un des points communs principaux est l'adoption d'une structure horizontale. Le pouvoir décisionnel est laissé aux mains des individus, qui reçoivent toutefois l'apport de leaders, ayant comme rôles d'écouter, de guider, de stimuler et de coordonner. Il apparaît que les modèles rencontrés peuvent remédier à la crise de sens, à la démotivation et l'immobilisme mais qu'aucun d'eux n'est pensé en fonction des problèmes environnementaux.

La seconde partie de notre mémoire porte sur l'élaboration d'un modèle, appelé *l'écosystème d'une entreprise résiliente et systémique*. Il s'appuie sur les bonnes pratiques exposées dans la première partie. Les solutions proposées dans les trois modèles présentés, qui répondent à certains aspects de la crise sociale, réapparaissent mais nous n'avons pas réussi à dépasser la limite soulignée ci-dessus concernant la crise environnementale.

Un modèle théorique n'est pas suffisant à lui seul. Dans la troisième partie de ce mémoire, nous nous sommes intéressées dans un premier temps à deux spécialistes de l'accompagnement d'entreprises en transition. Greenloop propose le *Resilience Design Toolkit*, un outil s'inspirant des principes du vivant afin de rendre le modèle d'affaire plus résilient. La force de cet outil est qu'il donne des pistes d'amélioration, tant au niveau des processus de production, qu'au niveau managérial, en proposant de nouvelles façons de travailler. Ces pistes incluent cette fois

les aspects sociaux et environnementaux. Ensuite, pour étudier davantage l'accompagnement de l'humain dans une transition, nous avons contacté Nexum. Cette entreprise de consultance se différencie des autres par sa méthodologie. En effet, elle tente de donner toutes les clés aux individus afin que, de manière autonome, ils puissent passer chacune des étapes du changement. Ces étapes sont accompagnées par Nexum, cependant elles sont supportées et endossées par des individus membres de l'entreprise en transition.

Dans un deuxième temps de cette troisième partie, nous avons interrogé des entreprises en transition, en essayant de répondre à la question suivante : quels sont les facteurs clés de succès des organisations en transition vers un modèle plus résilient et systémique ? Nous avons décliné cette question de recherche en trois objectifs : comprendre pourquoi les entreprises font le choix d'être responsables vis-à-vis de l'environnement et de l'humain, comprendre comment ces entreprises ont mis en place cette transition dans leur modèle et analyser la place de l'individu dans ces transitions. Cette analyse aboutit à l'identification de treize facteurs qui nous paraissent être essentiels au succès d'un modèle résilient et systémique.

En ce qui concerne plus précisément la dimension environnementale, nous constatons qu'elle est prise en compte par ces sociétés mais de manière très diverse, sans qu'on puisse en tirer des conclusions sur un processus type.

La quatrième partie de ce mémoire expose les facteurs clés. Ils doivent bien sûr être adaptés aux besoins de chaque organisation. En effet, nous ne croyons pas qu'un seul modèle soit capable de résoudre tous les problèmes, il s'agit de le faire concorder afin que celui-ci réussisse et prospère dans un environnement complexe.

Nous constatons en premier lieu qu'il est indispensable de reconsidérer continuellement son modèle d'affaire. Ensuite, il est nécessaire d'établir une structure horizontale et transversale régie par des règles communes. Les individus doivent également interagir avec leur écosystème et se montrer proactifs quant à l'acquisition de connaissances. De même, il est nécessaire de créer un dialogue constructif dans un espace propice à l'échange et au partage de connaissances et d'expériences. Enfin, les individus et leurs motivations doivent toujours rester au centre du processus.

Nous avons identifié trois limites à ce mémoire. Premièrement, nos analyses se sont basées sur des entreprises n'étant pas entièrement résilientes, ni complètement systémiques. Il est donc important de prendre cet élément en compte dans les résultats. Deuxièmement, certains de ces outils ne seront peut-être pas appropriés pour tous types d'organisation, il convient de les

sélectionner et les adapter. De plus, cette liste d'outils n'est pas exhaustive. Troisièmement, vu la complexité des situations auxquelles les organisations font face, il est difficile de quantifier au niveau temps, ressources et finances ce que représente la mise en place d'un tel modèle. Il s'agit d'être patient.

Pour conclure, nous ajouterons que nous avons nous-mêmes suivi les principes de la résilience et de la pensée systémique dans le cadre de ce mémoire. Nous avons chacune nos rôles et nos responsabilités respectives, qui ont évolué à multiples reprises, et nous étions complémentaires dans les tâches à accomplir. De ce fait, nous avons mutuellement confiance dans le travail effectué par l'autre. Aucune de nous deux n'avait plus de poids que l'autre. Nous avons organisé des réunions régulières et constructives afin de repenser la structure et la direction dans laquelle nous nous dirigeons, de faire le point sur nos avancements respectifs et de faire l'état des lieux de notre motivation, satisfaction et ressenti tout le long de la recherche. De plus, ayant le support de Guibert del Marmol notre promoteur et co-fondateur de la Lunt Foundation, et de Gaëtan Darteville, co-fondateur et Albertine Serfaty, consultante de chez Greenloop, nous sommes créés un petit écosystème d'acteurs qui nous ont enrichies de connaissances pertinentes. Enfin, ce mémoire conjoint représente un projet s'alignant sur une mission globale que nous partageons toutes les deux : essayer d'être actrices de cette transition dans nos métiers futurs.

BIBLIOGRAPHIE

- Actu Environnement. (s.d.). *Dictionnaire Environnement. Définition : Cycle de vie du produit*. Consulté le 11 juin, 2019, sur Actu Environnement : https://www.actu-environnement.com/ae/dictionnaire_environnement/definition/cycle_de_vie_du_produit.php4
- Allard, O. (2012). Comment les Entreprises Peuvent-Elles Intégrer le Biomimétisme Dans Leur Stratégie D'innovation. *Biomimicry Europa : Paris, France*.
- Allen, D. (s.d.). *Brian's message and the Holacracy model rocked my world*. Consulté le 24 mai, 2019, sur Holacracy Book : <http://holacracybook.com/>
- Angelini, C., Lombardo, É. & Pignatelli, I. (2012). Les pratiques environnementales au sein du CAC 40 : Un regard sur les entreprises visionnaires. *Revue française de gestion*, 222(3), 35-54.
- Aşcı, H. B., Tan, F. Z., & Altıntaş, F. (2016). A Strategic Approach For Learning Organizations: Mental Models. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 235, 2-11.
- Azmi, F.T. (2003). Attaining competitive advantage through strategic learning: a model. *Indian Journal of Training & Development*, 33(½), 5-14.
- Azmi, F. T. (2008). Mapping the learn-unlearn-relearn model: Imperatives for strategic management. *European Business Review*, 20(3), 240-259.
- Bar-Cohen, Y. (2005). *Biomimetics: biologically inspired technologies*. CRC Press.
- Bees Coop. (s.d.). *Supermarché*. Consulté le 15 mai, 2019, sur Bees Coop : <http://bees-coop.be/le-supermarche/>
- Benyus, J.M. (1997). *Biomimicry : Innovation inspired by nature*. New York: William Morrow Paperbacks.
- Benyus, J.M. (2009). *Biomimicry in Action*. TEDGlobal. Consulté le 3 mai, 2019, sur TED : https://www.ted.com/talks/janine_benyus_biomimicry_in_action?language=en#t-34907
- BiomimicryEuropa. (2019). *LE BIOMIMÉTISME Mais qu'est-ce que c'est ?* Consulté le 13 avril, 2019, sur BiomimicryEuropa : <https://www.biomimicry.eu/le-biomimetisme/>
- Blandford, M. R. (2005). It's all about me: Subtle change through personal mastery (Order No. MR04104). Available from ABI/INFORM Collection. (305355585). Consulté le 15 avril, 2019, sur <https://search-proquest-com.proxy.bib.ucl.ac.be:2443/docview/305355585?accountid=12156>
- BNP Paribas Fortis. (s.d.). *Acceuil*. Consulté le 15 mai, 2019, sur BNP Paribas Fortis : <https://www.bnpparibasfortis.com/fr>
- Bœuf, G. (2014). Biomimétisme et bio-inspiration. *Vraiment durable*, 5/ 6(1), 43-55. doi : 10.3917/vdur.005.0043.
- Bowers, A. (2014). *Five Misconceptions About Holacracy*. Consulté le 24 mai, 2019, sur Holacracy One : <https://blog.holacracy.org/five-misconceptions-about-holacracy-da84d8ba15e1>

- Carmeli, A., & Tishler, A. (2004). The relationships between intangible organizational elements and organizational performance. *Strategic management journal*, 25(13), 1257-1278. doi : 10.1002/smj.428.
- Cazalas I., & Froidefond, M. (2014). *Le modèle végétal dans l'imaginaire contemporain*. Strasbourg : Presses universitaires de Strasbourg. doi : 10.4000/books.pus.3258.
- Chapman, E. F., Sisk, F. A., Schatten, J., & Miles, E. W. (2018). Human resource development and human resource management levers for sustained competitive advantage: Combining isomorphism and differentiation. *Journal of Management & Organization*, 24(4), 533-550. doi:http://dx.doi.org.proxy.bib.ucl.ac.be/10.1017/jmo.2016.37.
- Charron, T. (2013). *Scaling Agile At Spotify: An Interview with Henrik Kniberg*. Consulté le 19 mai, 2019, sur InfoQ : <https://www.infoq.com/news/2013/04/scaling-agile-spotify-kniberg/>
- Chen, D. (2019). *Bad meetings drain time and energy — here are 6 ways to lead ones that engage and inspire*. Consulté le 6 juin, 2019, sur Ideas.Ted.com : https://ideas.ted.com/bad-meetings-drain-time-and-energy-here-are-6-ways-to-lead-ones-that-engage-and-inspire/?utm_campaign=social&utm_medium=referral&utm_source=facebook.com&utm_content=talk&utm_term=business&fbclid=IwAR3nD1sa035vMPHaDNtVF11IEcOdKIb5BP4KqNUF-hd918zGquJPZdseL3Y
- Ching, C., Holsapple, C.W. and Whinston, A.B. (1992). Reputation, learning and coordination in distributed decision-making contexts. *Organization Science*, 3(2), 275-297.
- Cleverism. (2015). *Business Model Canvas: A complete guide*. Consulté le 11 juin, 2019, sur Cleverism : <https://www.cleverism.com/business-model-canvas-complete-guide/>
- CoopCity. (s.d.). *L'accompagnement*. Consulté le 15 mai, 2019, sur CoopCity : <https://coopcity.be/accompagnement/>
- Couleau-Dupont, A. (2010). *Le processus d'appropriation du référentiel IAS/IFRS et de ses évolutions: Une analyse des pratiques organisationnelles* (Thèse). Montpellier, France.
- Darwin, C. (1859). *The Origin of Species; And, the Descent of Man*. Modern library.
- Datta, D. K., Guthrie, J. P., & Wright, P. M. (2005). Human resource management and labor productivity: Does industry matter? *Academy of Management Journal*, 48(1), 135–145.
- Delannoy, E. (2011). *L'économie expliquée aux humains*. France : Wildproject Editions.
- Delannoy, E. (2018). *Functional Economy* (PowerPoint Slides). Université Catholique de Louvain, Louvain-La-Neuve. Consulté sur <https://moodleucl.uclouvain.be/course/view.php?id=9917>
- Delannoy, I. (2017). *L'économie symbiotique*. France : Actes Sud Editions.
- DeLuca, D. K. (2014). Inspired by nature: Building community capacity through creative leadership. *M² Models and Methodologies for Community Engagement*, 107-119. Springer, Singapore.
- del Marmol, G. (2014). *Sans plus attendre ! Belgique* : Ker Editions.
- de Neubourg, S., Darteville, G., & Grégoire, B. (s.d. -a). Les 30 cartes Resilience Coaching. ResilieNtWeb. Consulté le 11 mai, 2019, sur Wikipreneurs : https://www.wikipreneurs.com/resilient#resilient_fiches_link

- de Neubourg, S., Darteville, G., & Grégoire, B. (s.d. -b). Resilience Design Guide. ResilieNtWeb. Consulté le 15 mai, 2019, sur Wikipreneurs : https://www.wikipreneurs.com/public/upload/Tools/ResilientWeb/Resilience-design-guide.pdf?fbclid=IwAR1XkgZDq6MKYQuqm9zhus52vdWzlwwQWCGSV19lnTP-mOM2hT_BPp0d3DM
- Dhiman, S. (2007). Personal Mastery: Our Quest for Self-Actualization, Meaning, and Highest Purpose. *Interbeing*, 1(1), 25-35.
- Dictionaries.com. (s.d.). *Hive mind*. Consulté le 20 mai, 2019, sur Dictionaries.com : <https://www.dictionary.com/browse/hive-mind>
- Digital Ocean. (s.d.). *Self-management*. Consulté le 7 août, 2019, sur Digital Ocean : <https://nyc3.digitaloceanspaces.com/target-teal/2018/01/self-management.png>
- Elflein, J. (2018). *Stress and burnout - Statistics and Facts*. Consulté le 6 août, 2019, sur Statista : <https://www.statista.com/statistics/676071/us-adults-who-ever-heard-the-term-burn-out-by-age/>
- E-RSE. (s.d.). *Résilience : définition et application aux domaines de la RSE et du Développement durable*. Consulté le 4 août, 2019, sur E-RSE: <https://e-rse.net/definitions/resilience-definition/#gs.ui0zo0>
- Esbjörn-Hargens, S. (2009). Une vue d'ensemble de la théorie intégrale : Un modèle global pour le 21ème siècle. Integral Institute Resource Paper No. 1.
- Esbjörn-Hargens, S., & Zimmerman, M. E. (2009). An overview of integral ecology: A comprehensive approach to today's complex planetary issues. Integral Institute Resource Paper No. 2.
- Frank, S. A. (2011). *What Does It Take To Motivate Better Performance and Productivity in the Federal Workplace? Ask the Employees* (dissertation). Georgia State University, Atlanta.
- Fullerton, J. (2015). Regenerative capitalism. *Capital Institute: Greenwich, CT, USA*.
- Futura Planète. (s.d.). *Définition : PIB, Produit Intérieur Brut*. Consulté le 15 juin, 2019, sur Futura Planète : <https://www.futura-sciences.com/planete/definitions/developpement-durable-pib-6295/>
- Garvin, D. A., Edmondson, A. C., & Gino, F. (2008). Is yours a learning organization? *Harvard business review*, 86(3), 109.
- Gerhart, B. (2012). Construct validity, causality, and policy recommendations: The case of high performance work practices systems. *Human Resource Management Review*, 2(22), 157–160.
- Gilmeanu, R. (2015). Theoretical considerations on motivation at the work place, job satisfaction and individual performance. *Valahian Journal of economic studies*, 6(3), 69-80.
- Greenloop. (2019). *Greenloop*. Consulté le Juin 4, 2019, sur Greenloop : <http://www.greenloop.eu/>
- Grégoire, B., Hild, P., & Gautier, P. (2015). *Aider les PME à devenir plus résilientes en imitant les principes d'innovation de la nature*. Luxembourg Institute of Science and Technology.
- Harkness, J. M. (2002). In Appreciation: A Lifetime of Connections: Otto Herbert Schmitt, 1913-1998. *Physics in Perspective*, 4(4), 456-490.

- Hartmann, A. (2006). The role of organizational culture in motivating innovative behaviour in construction firms. *Construction innovation*, 6(3), 159-172. doi:10.1108/14714170610710712.
- Heaton, D. P., Schmidt-Wilk, J., & Travis, F. (2004). Constructs, methods, and measures for researching spirituality in organizations. *Journal of organizational change management*, 17(1), 62-82.
- Ho, L. A. (2011). Meditation, learning, organizational innovation and performance. *Industrial Management & Data Systems*, 111(1), 113-131.
- HolacracyOne. (s.d.). *Holacracy Backstory*. Consulté le 2 juin, 2019, sur HolacracyOne: <https://www.holacracy.org/backstory>
- HolacracyOne. (2013). *Holacracy Constitution v4.1*. Consulté le 22 mai, 2019, sur HolacracyOne: <https://www.holacracy.org/constitution>
- HolacracyOne. (2017). *Why Holacracy?* USA: HolacracyOne. Consulté le 24 mai, 2019, sur Youtube: https://www.youtube.com/watch?time_continue=304&v=YBMH4HLiSE
- HolacracyOne. (2018). *Working ON the team*. USA: HolacracyOne. Consulté le 24 mai, 2019, sur Youtube: https://www.youtube.com/watch?time_continue=7&v=MJ2lp_Jp9kM
- HolacracyOne. (2019a). *What is holacracy?* Consulté le 24 mai, 2019, sur HolacracyOne: <https://www.holacracy.org/>
- HolacracyOne. (2019b). *Holacracy Constitution*. Consulté le 24 mai, 2019, sur HolacracyOne: <https://www.holacracy.org/constitution>
- Hutchins, G. (2013). *The nature of business: Redesign for resilience*. Gabriola Island, BC, Canada : New Society Publishers.
- Hutchins, G. & Storm, L. (2019). *Regenerative Leadership*. Milton Keynes, UK: Wordzworth.
- impulse.brussels. (2010). *Gaëtan Darteville, administrateur et co-fondateur de Greenloop*. Consulté le Juin 4, 2019, sur impulse.brussels: <https://www.abe-bao.be/fr/success-story/gaetan-darteville-administrateur-et-co-fondateur-de-greenloop>
- ING Belgïe. (2017). *Agile way of working at ING*. Belgique : ING Belgïe. Consulté le 15 mai, 2019, sur Youtube: <https://www.youtube.com/watch?v=TaV-d7eKWfc>
- Iouguina, A., Dawson, J. W., Hallgrimsson, B., & Smart, G. (2014). Biologically informed disciplines: A comparative analysis of bionics, biomimetics, biomimicry, and bio-inspiration among others. *International Journal of Design & Nature and Ecodynamics*, 9(3), 197-205.
- Itami, H. (1987). *Mobilizing invisible assets*, Harvard University Press. Cambridge, MA.
- Jacquemin, A. (2017). *Séminaire d'accompagnement du mémoire: Focus sur la méthodologie qualitative de recherche* (PowerPoint Slides). Université Catholique de Louvain, Louvain-La-Neuve. Consulté sur <https://moodleucl.uclouvain.be/course/view.php?id=11382>
- Jacques Delens. (s.d.). *Qui sommes-nous ?* Consulté le 15 mai, 2019, sur Jacques Delens <https://www.jacquesdelens.be/fr/about>
- Jaques, E. (2017). *Requisite organization: A total system for effective managerial organization and managerial leadership for the 21st century*. Routledge.

- Journal Du Net. (2019). *Webinar : définition, traduction et synonymes*. Consulté le 16 juin, 2019, sur Journal Du Net : <https://www.journaldunet.fr/business/dictionnaire-du-marketing/1198355-webinar-definition-traduction-et-synonymes/>
- Kanter, R.M. (1992). Creating a habitat for the migrant manager. *Personnel Management*, 24(10), 38-40.
- Kenton, W. (2019). *Lean Startup*. Consulté le 1er juin, 2019, sur Investopedia: <https://www.investopedia.com/terms/l/lean-startup.asp>
- Kniberg, H. (2014a). *Spotify engineering culture (part 1)*. Consulté le 19 mai, 2019, sur Spotify Labs: <https://labs.spotify.com/2014/03/27/spotify-engineering-culture-part-1/>
- Kniberg, H. (2014b). *Spotify engineering culture (part 2)*. Consulté le 19 mai, 2019, sur Spotify Labs: <https://labs.spotify.com/2014/09/20/spotify-engineering-culture-part-2/>
- Kniberg, H & Ivarsson, A. (2012). *Scaling Agile @ Spotify with Tribes, Squads, Chapters & Guilds*. Consulté le 19 mai, 2019, sur Crisp : <https://blog.crisp.se/wp-content/uploads/2012/11/SpotifyScaling.pdf>
- Kotter, J. P. (1995). Leading change: Why transformation efforts fail. *Harvard Business Review*.
- La Libre. (2019). *L'écologie intégrale: notre Terre promise*. Consulté le 20 mai, 2019, sur La Libre: https://www.lalibre.be/debats/opinions/l-ecologie-integrale-notre-terre-promise-5cc5da0e9978e25347b949d8?fbclid=IwAR20v4Vatdb13gl7NF4tajkdtNT0LAMNnogaiIDSakVd1aWc_9te3e1ufEU
- Laloux, F. (2015). *Reinventing organizations*. Belgique : Diateino.
- La Monnaie. (s.d.). *A propos de nous*. Consulté le 15 mai, 2019, sur La Monnaie : <https://www.lamonnaie.be/fr/sections/21-a-propos-de-nous>
- Larousse. (s.d.). *Squad*. Consulté le 6 août, 2019, sur Larousse : <https://www.larousse.fr/dictionnaires/anglais-francais/squad/614274>
- Larousse. (s.d.). *Synapse*. Consulté le 8 juin, 2019, sur Larousse : <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/synapse/76109>
- Larousse. (s.d.). *Systémique*. Consulté le 10 juin, 2019, sur Larousse : <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/syst%C3%A9mique/76265>
- Larousse. (s.d.). *Régénérer*. Consulté le 6 août, 2019, sur Larousse : <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/r%C3%A9g%C3%A9n%C3%A9rer/67616>
- Larousse. (s.d.). *Transversal, transversale, transversaux*. Consulté le 22 juin, 2019, sur Larousse : https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/transversal_transversale_transversaux/79245
- Leonardo Da Vinci. (s.d.). *Flying Machine*. Consulté le 6 août, 2019, sur Leonardo Da Vinci : <http://www.leonardo-da-vinci.net/flying-machine/>
- Linternaute. (s.d.). *Citations*. Consulté le Juillet 30, 2019, sur Linternaute : <http://www.linternaute.com/citation/3416/tout-le-malheur-des-hommes-vient-d-une-seule-chose--qui--blaise-pascal/>

- Le Dictionnaire. (s.d.). *Définition Labile*. Consulté le 3 juin, 2019, sur Le Dictionnaire : <https://www.le-dictionnaire.com/definition/labile>
- Louche, C., Bartolotti, C. & Papet, J. (2006). Motivation intrinsèque et présentation de soi à différentes instances dans une organisation. *Bulletin de psychologie*, (4), 351-357. doi : 10.3917/bupsy.484.0351.
- Mahieu, G. (2017). *Les effets du management participatif sur le bien être, la productivité du travailleur et l'efficacité économique de l'entreprise* (Master's thesis). Faculté des sciences économiques, sociales, politiques et de communication, Université catholique de Louvain, Louvain-La-Neuve.
- Manager GO! (2019). *Ce qu'il faut savoir sur l'entreprise libérée*. Consulté le 19 juin, 2019, sur Manager GO! : <https://www.manager-go.com/organisation-entreprise/entreprise-liberee.htm>
- Marshall, A., & Lozeva, S. (2009). Questioning the theory and practice of biomimicry. *International Journal of Design & Nature and Ecodynamics*, 4(1), 1-10. doi: <http://dx.doi.org/10.2495/dne-v4-n1-1-10>.
- Mead, T. L. (2014). Biologically-inspired innovation in large companies: A path for corporate participation in biophysical systems? *International Journal of Design & Nature and Ecodynamics*, 9(3), 216-229.
- Meadows, D., & Randers, J. (2012). *The limits to growth: the 30-year update*. Routledge.
- Melchior. (s.d.). *Les externalités économiques*. Consulté le Juillet 31, 2019, sur Melchior : <https://www.melchior.fr/etude-de-cas/8852>
- Meško Štok, Z., Markič, M., Bertonec, A., & Meško, M. (2010). Elements of organizational culture leading to business excellence. *Zbornik radova Ekonomskog fakulteta u Rijeci: Časopis za ekonomsku teoriju i praksu*, 28(2), 303-318.
- Miglietti, C. (2016). *Comment Spotify révolutionne le management avec plus d'autonomie*. Consulté le 21 mai, 2019, sur FrenchWeb: <https://www.frenchweb.fr/comment-spotify-revolutionne-le-management-avec-plus-dautonomie/234578>
- Moynihan, D. P. & Pandey, S. K. (2007). Finding workable levers over work motivation: Comparing job satisfaction, job involvement, and organizational commitment. *Administration & Society*, 39(7), 803-832. doi:10.1177/0095399707305546.
- Nasrashvili, A. (2015). *Personal Mastery concept and methods from Peter Senge*. Consulté le 3 Juin, 2019, sur Linkedin : <https://fr.slideshare.net/archilTb/personal-mastery-54010999>
- Nexum. (2019a). *Home*. Consulté le 20 Mai, 2019, sur Nexum : <https://www.nexum.eu/fr/>
- Nexum. (2019b). *La conduite du changement*. Consulté le 20 Mai, 2019, sur Nexum : <https://www.nexum.eu/fr/la-conduite-du-changement>
- Oceans. (s.d.). *Story*. Consulté le 15 mai, 2019, sur Oceans: <https://oceansthebrand.com/>
- Oxford Dictionaries. (s.d.). *Definition of resilience in English*. Consulté le 23 mai, 2019, sur Oxford Dictionaries : <https://en.oxforddictionaries.com/definition/resilience>

- Palos-Sanchez, P.R., & Correia, M.B. (2018). The collaborative economy based analysis of demand: Study of airbnb case in Spain and Portugal. *Journal of theoretical and applied electronic commerce research*, 13(3), 85-98.
- Perotti, C., Minel, S., Roussel, B. & Renaud, J. (2012). The human side of organisational change: improving appropriation of project evolutions. *Projectics / Proy ctica / Projectique*, 10(1), 41-63. doi:10.3917/proj.010.0041.
- Pouliquen, F. (2019). *Biodiversité : Une seule espèce, l'homme, menace l'ensemble du vivant*. Consulté le 8 mai, 2019, sur 20 minutes : <https://www.20minutes.fr/planete/2511703-20190506-biodiversite-seule-espece-homme-menace-ensemble-vivant>
- Praetia. (s.d.). *Notre histoire*. Consulté le 15 mai, 2019, sur Praetia : <https://www.praetia.com/pourquoi-praetia/notre-histoire/>
- Prahalad, C. K., & Lieberthal, K. (2008). *The end of corporate imperialism*. Harvard Business Review Press.
- Project Management Informed Solutions. (s.d.). *What is Agile Project Management? Origin and Core Practices*. Consulté le 1er juin, 2019, sur Project Management Informed Solutions: <https://www.pmis-consulting.com/articles/agile-project-management/>
- Prosci. (s.d.). *Five Levers of Change Management*. Consulté le Mai 30, 2019, sur Prosci : <https://www.prosci.com/resources/articles/five-levers-of-organizational-change-management>
- Prosci. (s.d.). *What is the ADKAR Model?* Consulté le 24 mai, 2019, sur Prosci : <https://www.prosci.com/adkar/adkar-model>
- Radakovich, P. S. (2016). *The relationship between organizational culture, intrinsic motivation, and employee performance: A systematic review and meta-analysis*. Wayne State University.
- Rasnacis, A., & Berzisa, S. (2017). Method for adaptation and implementation of agile project management methodology. *Procedia Computer Science*, 104, 43-50.
- Rigby, D. K., Sutherland, J., Takeuchi, H. (2016). *The Secret History of Agile Innovation*. Consulté le 1 juin, 2019, sur Harvard Business Review: <https://hbr.org/2016/04/the-secret-history-of-agile-innovation>
- Robertson, B. (2013a). *What's Wrong With Your Organizational Structure?* Consulté le 24 mai, 2019, sur Holacracy One: <https://blog.holacracy.org/whats-wrong-with-your-organizational-structure-91dd71a76eb7>
- Robertson, B. (2013b). *Differentiating Organization & Tribe*. Consulté le 24 mai, 2019, sur Holacracy One: <https://blog.holacracy.org/differentiating-organization-tribe-2bc0190bf1c5>
- Robertson, B. (2013c). *The CEO's Challenge In Adopting Holacracy*. Consulté le 24 mai, 2019, sur Holacracy One: <https://blog.holacracy.org/the-ceos-challenge-in-adopting-holacracy-9db3c361bd26>
- Robertson, B. (2013d). *Differentiating Role and Soul*. Consulté le 24 mai, 2019, sur Holacracy One: <https://blog.holacracy.org/differentiating-role-and-soul-fe8cf5d53cc1>
- Robertson, B. (2015). *Holacracy: A Radical New Approach to Management*. USA: TEDx Talks. Consulté le 24 mai, 2019, sur Youtube: https://www.youtube.com/watch?time_continue=2&v=tJxfJGo-vkI

- Rockströma, J. (2015). Planetary boundaries: A safe operating space for humanity. *Nature*, 461, 24.
- Saini, D.S. (2000). Globalization and development in human resource management. *Human Resource Management: Perspectives for the New Era*. New Delhi: Sage Publications.
- Salesforce. (s.d.). *Qu'est-ce que le CRM?* Consulté le Aout 5, 2019, sur Salesforce: <https://www.salesforce.com/fr/learning-centre/crm/what-is-crm/>
- Scharmer, O., Cunningham, D., & Kaufer, K. (2011). U. school: An awareness-based global leadership platform building cross-sector capacity for resilient societies.
- Scharmer, O. (2018a). *u.lab: Leading From the Emerging Future: Levels of Conversation*. Consulté le Mai 20, 2019, sur edX: https://courses.edx.org/courses/course-v1:MITx+15.671.1x+3T2018/courseware/70f0b7a5e168478c91c6b9afab8bcd6/93c8b9e8f2fb4d8dac854e70325a8d88/1?activate_block_id=block-v1%3AMITx%2B15.671.1x%2B3T2018%2Btype%40vertical%2Bblock%40b499fd06ba9e4364a1f853aa15512
- Scharmer, O. (2018b). *u.lab: Leading From the Emerging Future: Stakeholder Interviews*. Consulté le Juin 13, 2019, sur edX: https://courses.edx.org/courses/course-v1:MITx+15.671.1x+3T2018/courseware/70f0b7a5e168478c91c6b9afab8bcd6/6424d12df38a4ea99f1f42b7fcb1cfce/3?activate_block_id=block-v1%3AMITx%2B15.671.1x%2B3T2018%2Btype%40vertical%2Bblock%40c2e3cde5c48344189ec7edd3435ac
- Senge, P. M. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of Learning Organization*, Century, London.
- Seo, M. G., Barrett, L. F., & Bartunek, J. M. (2004). The role of affective experience in work motivation. *Academy of Management Review*, 29(3), 423-439.
- Seppälä, E. & Moeller, J. (2018). *1 in 5 Employees Is Highly Engaged and at Risk of Burnout*. Consulté le 6 août, 2019, sur Harvard Business Review : <https://hbr.org/2018/02/1-in-5-highly-engaged-employees-is-at-risk-of-burnout>
- Siegel, L. (2014). *Bhoutan : au pays du Bonheur national brut*. Consulté le 6 août, 2019, sur Arte : <https://info.arte.tv/fr/bhoutan-au-pays-du-bonheur-national-brut>
- Smith, M. K. (2001). *Peter Senge and the learning organization*. Consulté le 17 mai, 2019, sur The encyclopedia of informal education: <http://infed.org/mobi/peter-senge-and-the-learning-organization>.
- Soparnot, R. (2013). Les effets des stratégies de changement organisationnel sur la résistance des individus. *Recherches en Sciences de Gestion*, 97(4), 23-43. doi:10.3917/resg.097.0023.
- Springer, G. J. (2011). A study of job motivation, satisfaction, and performance among bank employees. *Journal of Global Business Issues*, 5(1), 29.
- Statista. (2019). *Value of the sharing economy worldwide in 2014 and 2025 (in billion U.S. dollars)*. Consulté le 15 juin, 2019, sur Statista: <https://www.statista.com/statistics/830986/value-of-the-global-sharing-economy/>
- Steils, N. (2018). *Marketing Research : Theme 3 : Qualitative approach* (PowerPoint Slides). Université Catholique de Louvain, Louvain-La-Neuve. Consulté le 20 avril, 2019 sur <https://moodleucl.uclouvain.be/course/view.php?id=9066>.

- Ooreka. (s.d.). *Homéostasie*. Consulté le 6 août, 2019, sur Ooreka : <https://bien-etre.ooreka.fr/astuce/voir/484615/homeostasie>
- Pauli, G. (2009). *L'économie bleue*. Taos, New Mexico, USA : Paradigm Publications.
- Tabassum Azmi, F. (2008). Mapping the learn-unlearn-relearn model: Imperatives for strategic management. *European Business Review*, 20(3), 240-259.
- Tardi, C. (2019). *Moore's law*. Consulté le 5 juin, 2019, sur Investopedia : <http://www.investopedia.com/terms/m/mooreslaw.asp>
- The Health Services Research and Development Service. (2000). *Organisational Change*. Consulté le 20 mai 2019, sur The Health Services Research and Development : https://www.hsrd.research.va.gov/publications/internal/organizational_change_primer.pdf
- Toussaint, G. (2019). *Nos activités menacent grandement l'avenir de l'humanité : un million d'espèces en danger d'extinction*. Consulté le 20 mai, 2019, sur La Libre: https://www.lalibre.be/actu/planete/nos-activites-menacent-grandement-l-avenir-de-l-humanite-un-million-d-especes-en-danger-d-extinction-5ccf2d3d9978e25347ed9a43?fbclid=IwAR1spfJNftIFpztrw-Ak-8PJIE9A6cetrkgfuNuGhQD7_Nh2FR91K0knX_s
- Tyre, M. and Hippel, E. (1997). The situated nature of adaptive learning in organizations. *Organization Science*, 8(1), 71-83.
- Vergès, S. (2012). *Quelles réponses au manque d'oxygène en altitude ?* Consulté le 6 août, 2019, sur Le Figaro : <http://sante.lefigaro.fr/actualite/2012/02/01/17232-quelles-reponses-manque-doxygene-altitude>
- Waddell, D., & Sohal, A. S. (1998). Resistance: a constructive tool for change management. *Management decision*, 36(8), 543-548.
- Wahl, D. C. (2006). Bionics vs. biomimicry: from control of nature to sustainable participation in nature. *Design and nature III: comparing design in nature with science and engineering*, 87, 289-298.
- Weber, A., & Jaekel-Reinhard, A. (2000). Burnout syndrome: a disease of modern societies ? *Occupational medicine*, 50(7), 512-517.
- Werner, J. M. (2014). Human resource development ≠ human resource management: So what is it? *Human Resource Development Quarterly*, 25(2), 127-139.
- Wikipreneurs. (s.d.). *Outils Resilience Coaching*. Consulté le Mai 15, 2019, sur Wikipreneurs : <https://educa.wikipreneurs.com/resilient>
- Wright, B.E. (2004). The role of work context in work motivation: A public sector application of goal and social cognitive theories. *Journal of public administration research and theory*, 14(1), 59-78.
- Yazıcı, S. (2001). *Öğrenen Organizasyonlar*, Istanbul: Alfa Publications.
- Yin, R. K. (2011). *Qualitative research from start to finish*. Guilford Press.

ANNEXES

Annexe 1 : Le Resilience Coaching

Annexe 1.1 : Les 30 cartes du Resilience Design Toolkit

Carte n°1

1 Minimisez l'usage de l'énergie et de l'eau

Réduisez les quantités d'énergie et d'eau utilisées dans votre organisation

matériaux & production



2

3 Connaissons-nous la répartition de la consommation en eau et énergie au cours du cycle de vie de nos produits ?
Contrôlons-nous la consommation en eau et énergie dans nos activités ?

voir aussi

Pouvons-nous réduire les prix unitaires pour nos clients, grâce à un meilleur usage de l'énergie et de l'eau ? Pouvons-nous aider nos clients à réduire leur consommation en eau et énergie ? Pouvons-nous travailler avec nos partenaires pour les aider à réduire la leur ?

1 Minimisez l'usage de l'énergie et de l'eau

benefices

Réduire votre consommation en eau et énergie peut vous aider à **RÉDUIRE VOS COÛTS**.

Aider vos clients à réduire leur consommation en eau ou énergie peut **ATTIRER DE NOUVEAUX CLIENTS**.

Contrôler l'approvisionnement et les coûts de votre consommation en eau et énergie permet de **RÉDUIRE LES RISQUES** liés aux changements du marché et aux pénuries.



scannez ce code ou suivez le url pour trouver d'autres cas et outils liés à cette carte!

<http://short.resiliencedesign.be/energy>

Améliorer votre empreinte écologique

Suite aux réglementations sur le prélèvement d'eau douce, Solvic NV à Anvers a réduit sa consommation en eau de 50%. Cet objectif fut atteint en s'associant avec les entreprises voisines.



Le Resilience Design Toolkit du consortium Resilience4EU est mis à disposition selon les termes de la licence Creative Commons Attribution-NonCommercial-PartagerDansLeMêmeSens 4.0 International (CC BY-NC-SA 4.0).
Plus d'informations: <http://resiliencedesign.be>

Carte n°2

2 Recyclez l'énergie et l'eau

Réutilisez les excédents d'énergie et d'eau



1 Réutilisons-nous nos pertes en énergie ou en eau ? Savons-nous quelle quantité nous pourrions recycler ?

21 Les entreprises voisines ou nos partenaires pourraient-ils les réutiliser ? Pourrions-nous utiliser l'eau en circuit fermé ? Pourrions-nous récupérer l'eau de pluie pour un usage spécifique ?

voir aussi

2 Recyclez l'énergie et l'eau

bénéfices

Recycler l'eau et l'énergie peut vous aider à **RÉDUIRE VOS COÛTS**.

Échanger l'énergie et l'eau avec des entreprises voisines et vos partenaires permet de **RÉDUIRE LES RISQUES** liés aux changements du marché et aux pénuries.

Environ 45% du PIB total (63 billions de dollars) sera en danger à cause de la pénurie en eau d'ici 2050. IFPRI: International Food Policy Research Institute, 2010



scannez ce code ou suivez le url pour trouver d'autres cas et outils liés à cette carte!

L'Eco-machine

Il est difficile de transformer les boues d'égoût en eau douce ; les stations d'épuration traditionnelles consomment des quantités massives d'énergie, de ressources et de produits chimiques. Semblable à une forêt tropicale, l'Eco-machine® est divisée en 3 bassins-écosystème qui filtrent l'eau. Elle est constituée de bactéries, champignons, plantes, escargots, palourdes et poissons qui prolifèrent en décomposant et en digérant les polluants. Les plantes produites en excès peuvent ensuite être converties en biogaz.



Le Réseau des Entreprises Voisines (REV) est une initiative de la Région Wallonne. Il est financé par la Région Wallonne et la Région de la Région Capitale. Plus d'informations: <http://rev.be>

Carte n°3

3 Utilisez les énergies renouvelables

Utilisez des sources d'énergies renouvelables ou neutres en carbone



1 Achetons-nous des énergies renouvelables ou neutres en carbone ? Savons-nous ce que nous coûterait des installations fonctionnant aux énergies renouvelables ?

6 Pourrions-nous investir dans un système d'énergies renouvelables ? Pourrions-nous envisager un partenariat avec les entreprises voisines ? Pourrions-nous utiliser des sources d'énergies renouvelables pour nos canaux de distribution ?

voir aussi

3 Utilisez les énergies renouvelables

bénéfices

L'adoption d'une source d'énergie renouvelable implique un investissement en capital à court terme, mais pourrait générer des bénéfices à long terme qui vous aideront à **RÉDUIRE VOS COÛTS**.

À long terme, les énergies renouvelables peuvent améliorer votre indépendance et **RÉDUIRE LES RISQUES** liés aux pénuries.

Je mettrais mon argent dans le soleil et l'énergie solaire. J'espère que nous n'aurons pas à attendre que le pétrole et le charbon soient épuisés pour nous en apercevoir. Thomas Edison (1847 – 1931)



scannez ce code ou suivez le url pour trouver d'autres cas et outils liés à cette carte!

Éclairage gratuit

Le LightCatcher permet d'utiliser la lumière du jour à l'intérieur des bâtiments industriels grâce à un système de miroirs posés sur le toit. Les dômes redirigent ainsi d'importantes quantités de lumière « gratuite ». EcoNation absorbe l'investissement, contrôle et partage les économies d'énergie directement avec le client. Ceci représente des économies d'énergie de 20 % à 70 % sans investir un euro. Eiconation.be



Le Réseau des Entreprises Voisines (REV) est une initiative de la Région Wallonne. Il est financé par la Région Wallonne et la Région de la Région Capitale. Plus d'informations: <http://rev.be>

Carte n°4

4 Pas de substance toxiques

Utilisez l'eau comme solvant principal pour vos produits et procédés industriels



matériaux & production

5 9

Évitons-nous les substances toxiques dans nos produits ? Utilisons-nous des substances non toxiques (comme pour des produits de nettoyage) au cours de nos activités ? Respectons-nous les réglementations en vigueur afin de réduire les risques et les coûts ?

Pourrions-nous trouver des alternatives aux substances toxiques qui soient à base d'eau et biologiques ? Nos partenaires pourraient-ils nous aider ? Pouvons-nous envisager le zéro-toxique ?

voir aussi

4 Pas de substance toxiques

bénéfices

Éliminer l'utilisation de substances toxiques peut **AMÉLIORER VOTRE IMAGE DE MARQUE**.

Éliminer l'utilisation de substances toxiques peut vous aider à **RÉDUIRE LES RISQUES** liés aux réglementations environnementales.

Éliminer l'utilisation de substances toxiques peut **AMÉLIORER LA SANTÉ ET LA SÉCURITÉ DE VOS EMPLOYÉS**.



scannez ce code ou suivez le url pour trouver d'autres cas et outils liés à cette carte!

<http://report.responsabilité.société>

Colle non toxique inspirée des moules

Le produit PureBond de Columbia Forest est une colle à bois sans formaldéhyde inspirée de la substance adhésive sécrétée par la moule bleue. Celle-ci s'attache aux rochers à l'aide d'une colle super résistante, qui peut être répliquée et utilisée dans la conception de meubles. columbiaindustries.com



Carte n°5

5 Matériaux et processus d'origine biologique

Utilisez des matériaux biodégradables et renouvelables



matériaux & production

8 4 7

Peut-on trouver une alternative renouvelable pour nos matériaux ? Nos matériaux sont-ils organiques ? Utilisons-nous de l'eau comme solvant de préférence ?

Nos matériaux pourraient-ils être biodégradables ? Pouvons-nous utiliser des matériaux écologiques locaux ? Pourrions-nous calculer l'impact environnemental des matériaux que nous utilisons ?

voir aussi

5 Matériaux et processus d'origine biologique

bénéfices

L'utilisation de matériaux écologiques peut **AMÉLIORER VOTRE IMAGE DE MARQUE**.

Des produits issus de matériaux écologiques ou des services respectueux de l'environnement peuvent **ATTIRER DE NOUVEAUX CLIENTS**.

La nature utilise l'eau comme solvant primaire. Et nous ?



scannez ce code ou suivez le url pour trouver d'autres cas et outils liés à cette carte!

<http://report.responsabilité.société>

Emballages à base de champignons

L'emballage à base de champignons EcoCradle® est un substitut, respectueux de l'environnement, aux emballages en mousse. Il est fabriqué à partir de déchets d'agriculture mélangés avec du mycélium de champignon. Ce bio-matériau est entièrement renouvelable et compostable à la maison. ecovatedesign.com



Carte n°6

6 Partenaires locaux

Travaillez avec ce qui est disponible localement



matériaux & production

1 21

1 Pouvons nous envisager des matériaux et des ressources de provenance locale pour nos produits ?

2 Pourrions-nous utiliser plus de ressources qui sont largement disponibles localement ? Pourrions-nous utiliser des matériaux et ressources qui sont des déchets pour nos voisins ? Pourrions-nous utiliser des monnaies locales pour valoriser nos produits ou services ?

voir aussi

bénéfices

L'approvisionnement local peut **RÉDUIRE LES COÛTS** de transport.

S'approvisionner en ressources créées et exploitées localement peut **AMÉLIORER LES RELATIONS AVEC LES FOURNISSEURS et PARTENAIRES LOCAUX.**

Pour chaque euro dépensé dans un magasin local, 68 centimes retournent à la communauté. Civic economics



scannez ce code ou suivez le url pour trouver d'autres cas et outils liés à cette carte!

<http://carte-matieres-locales.be/>

Aliments produits localement

L'agriculture urbaine signifie des aliments frais cultivés dans votre propre ville. Les toitures de bâtiments et les terrains non utilisés offrent des espaces fertiles pour cultiver légumes, fruits, herbes ou même produire du miel. Ceci est une alternative durable aux aliments cultivés en monoculture qui sont transportés parfois sur de grandes distances avant d'atteindre la ville.



Carte n°7

7 Déchet = intrant

Il n'existe pas de déchets ; créez une économie circulaire dans votre organisation et avec vos partenaires



matériaux & production

1 6

1 Est-ce que nous ré-utilisons les matériaux après leur premier usage ? Est-ce que les résidus de nos produits ont un intérêt pour nos voisins ? Est-ce que nos produits sont fabriqués à l'aide de matériaux recyclables ? Est-ce que nous informons nos clients sur comment recycler nos produits ?

2 Pourrions-nous créer des produits à base de ressources recyclées ? Pouvons-nous rendre plus facile pour les clients le retour des produits utilisés ? Pourrions-nous créer un modèle d'entreprise 'zéro déchet' et faire partie de l'économie circulaire ?

voir aussi

bénéfices

Réduire vos déchets et réutiliser des matériaux peut **RÉDUIRE VOS COÛTS**.

Etre une entreprise 'zero déchet' peut vous donner un avantage concurrentiel et **AMÉLIORER VOTRE IMAGE DE MARQUE.**

Utiliser des matières recyclées peut **RÉDUIRE LES RISQUES** liés à une pénurie de ressources.



scannez ce code ou suivez le url pour trouver d'autres cas et outils liés à cette carte!

<http://carte-matieres-locales.be/>

L'union du café et des champignons

La jeune start-up PermaFungi s'est donnée pour mission de promouvoir le développement durable en intégrant les composantes sociales, environnementales et économiques dans son projet d'agriculture urbaine. Des champignons sont cultivés sur un substrat à base de marc de café récupéré dans différents bars et restaurants de la ville de Bruxelles. Une fois mûres, les champignons sont revendus à ces mêmes établissements, nous offrant un incroyable exemple d'économie circulaire urbaine. Permafungi.be



Carte n°8

8

matériaux & production

8

Favorisez la biodiversité

Comprenez et gérez votre impact sur la biodiversité. Travaillez pour la régénérer



Soutenons-nous la biodiversité dans notre environnement direct ? Nos approvisionnements en matériaux respectent-ils la biodiversité ? Connaissons-nous l'origine de nos ressources ? Connaissons-nous notre impact sur la biodiversité ?

Pourrions-nous communiquer notre impact sur la biodiversité ? Pourrions-nous devenir une entreprise qui protège et améliore la biodiversité ?



voir aussi

17

4

8

matériaux & production

8

Favorisez la biodiversité

Vos efforts pour protéger et améliorer la biodiversité peuvent **AMÉLIORER VOTRE IMAGE DE MARQUE**.

L'impact positif que votre entreprise génère sur la biodiversité peut inspirer et engager les employés et ainsi **AMÉLIORER LA SATISFACTION ET LE RENDEMENT DU TRAVAIL**.

Plus de 83% des espèces végétales de la planète ont besoin des abeilles et d'autres pollinisateurs pour exister.



scannez ce code ou suivez le url pour trouver d'autres cas et outils liés à cette carte!

La biodiversité comme valeur

Le groupe Colruyt, dans le but de proposer une offre durable pour son poisson, a demandé à une organisation indépendante de faire un audit de sa politique de gestion de la pêche. Le résultat fut d'arrêter la vente de tout poissons menacés ou pour lesquels des méthodes de pêche durable n'étaient pas possible. Colruyt.be



Le Réseau de Design Durables (R3D) est mis à disposition selon les termes de la licence Creative Commons Attribution Partielle (CC BY-NC-SA). Plus d'informations: <http://design4earth.be>





Carte n°9

9

produits & services

9

Optez pour la transparence

Assurez la transparence de vos produits et services vis-à-vis de vos fournisseurs ainsi que dans votre management



Connaissons-nous les conditions environnementales et sociales dans lesquelles nos ressources sont extraites et produites ?

Pourrions-nous assurer la transparence de nos produits vis-à-vis des clients ? Nos matériaux proviennent-ils des ressources conflictuelles ? Sommes-nous francs envers nos investisseurs et analystes ?



voir aussi

22

6

9

produits & services

9

Optez pour la transparence

Fournir une réelle transparence peut vous aider à **AMÉLIORER VOTRE IMAGE DE MARQUE**.

Une pleine transparence de vos produits peut vous aider à **AMÉLIORER LA FIDÉLITÉ DES CONSOMMATEURS**.

Partout dans le monde, il y a une demande pour de la nourriture produite localement. Les clients veulent savoir exactement d'où leurs aliments proviennent, allant même jusqu'au nom du producteur. - Financial Times, Andrea Felsted



scannez ce code ou suivez le url pour trouver d'autres cas et outils liés à cette carte!

La politique de transparence de Triodos

La première banque durable de Belgique et même au monde qui n'investit que dans des organisations équitables, locales et écologique. 100% de transparence est la vraie force de cette banque. Avec 30 ans d'expérience, cette banque d'épargne offre au secteur privé, aux entreprises et aux institutions les mêmes services que n'importe quelle autre. A la différence près que vous saurez exactement où va votre argent et qu'il sera utilisé pour le développement économique, social et environnemental de la Belgique. Triodos.be

Le Réseau de Design Durables (R3D) est mis à disposition selon les termes de la licence Creative Commons Attribution Partielle (CC BY-NC-SA). Plus d'informations: <http://design4earth.be>



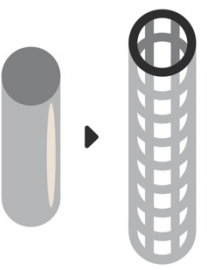


Carte n°10

10 Adaptez la forme à la fonction

produits & services

Partez de la fonction, puis concevez votre service, produit, équipe ou entreprise de la manière la plus adéquate



19 Pouvons-nous assurer la même fonction avec moins de matériaux? Pouvons-nous utiliser des matériaux plus légers?

17 Pouvons-nous reconcevoir le produit pour qu'il utilise moins de matériaux? Nos services et/ou entreprise sont-ils optimisés pour la fonction qu'ils servent?

1 Pouvons-nous produire un produit plus petit? Pouvons-nous remplacer notre produit par un service? Quelle est la taille optimale de notre entreprise?

voir aussi: **17**

10 Adaptez la forme à la fonction

bénéfices

En réduisant la quantité de matériaux utilisés, vous pouvez **RÉDUIRE VOS COÛTS** en ressources et en frais de transports.

Un produit plus léger et supérieur peut **ATTIRER DE NOUVEAUX CLIENTS**.

Recognizing the need is the primary condition for design. - Charles Eames



scannez ce code ou suivez le url pour trouver d'autres cas et outils liés à cette carte!

Le casque de vélo léger inspiré du pic vert

Le casque «kranium» est 15% plus léger que les casques standards tout en absorbant jusqu'à 3 fois l'énergie du choc en cas de collision. La structure en carton du casque a été inspirée du crâne du pic vert qui assure une grande résistance aux coups tout en étant très léger. Kraniums.com

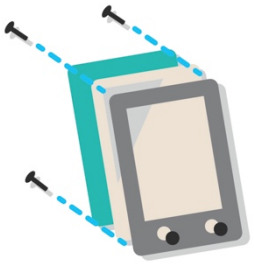


Carte n°11

11 Optez pour le désassemblage

produits & services

Concevez en vue d'un désassemblage facile et pensez circularité



4 Concevons-nous nos produits en vue de les désassembler, en fin de vie, en composants individuels? Utilisons-nous le moins de composants différents possible dans nos produits?

7 Pouvons-nous reprendre les produits ou les composants et les retravailler? Les clients peuvent-ils désassembler et réassembler les produits par eux-mêmes?

10 voir aussi: **10**

11 Optez pour le désassemblage

bénéfices

Un désassemblage rapide de vos produits leur permettra d'être réparés ou améliorés ce qui peut **AMÉLIORER LA FIDÉLITÉ DES CONSOMMATEURS**.

Être capable de réintégrer les composants dans le processus de fabrication vous permettra de **RÉDUIRE LES RISQUES** liés à une pénurie de matériaux.

Le Cradle to Cradle est un système de certification qui vous assure que chaque matériau utilisé dans un produit est non toxique et fonctionne en circularité, soit via le recyclage, soit via une décomposition naturelle.



scannez ce code ou suivez le url pour trouver d'autres cas et outils liés à cette carte!

Conçus pour marcher, conçus pour être désassemblés

La collection Timberland's Earthkeepers 2.0 a été conçue pour être désassemblée. Environ 70 à 90% des matériaux qui composent chaque chaussure peuvent être réutilisés ou recyclés, y compris les éléments métalliques détachables. Le dessus, les lacets, les semelles peuvent être réincarnés en une nouvelle chaussure. Responsibility.timberland.com



Carte n°12

12 Conception modulaire

Utilisez des éléments simples et modulaires



produits & services

11 Concevons-nous nos produits ou services en utilisant des blocs standards ? Simplifions-nous nos processus par l'utilisation d'éléments simples et interchangeables ?

10 Pouvons-nous stimuler nos clients à auto-assembler des produits alternatifs ? Pouvons-nous créer une large palette de thèmes avec peu de matériaux de base ? Comment pouvons-nous concevoir nos produits pour qu'ils puissent être facilement désassemblés ?

voir aussi : 14

bénéfices

Utiliser des composants basiques modulaires simplifiera le processus de fabrication et pourra dès lors **RÉDUIRE LES COÛTS**.

Offrir un produit aux composants interchangeables permet une réparation plus aisée et peut dès lors **AMÉLIORER LA FIDÉLITÉ DES CONSOMMATEURS**.

La vie n'utilise qu'une petite partie du tableau périodique. La grande majorité du vivant est constituée de seulement six éléments du tableau : carbone, hydrogène, nitrogène, oxygène, phosphore et soufre.



scannez ce code ou suivez le url pour trouver d'autres cas et outils liés à cette carte!

<http://bit.ly/modulardesign>

Construisez votre téléphone

Project ARA est nouveau téléphone révolutionnaire que vous pouvez assembler vous-même. L'idée est de faire un smartphone complètement customisable dans son design mais aussi dans ses fonctions. Chaque partie du téléphone peut-être retirée sous la forme d'un bloc : la batterie, l'appareil photo, l'écran, etc. Et peut dès lors être remplacée, réparée ou mise à jour. Projectara.com



Carte n°13

13 Emballages durables

Utilisez des solutions d'emballage intelligentes; réduisez, réutilisez et recyclez



produits & services

4 Avons-nous besoin d'emballages ? Avons-nous besoin que la durée de vie de l'emballage soit plus longue que celle de son contenu ? Notre emballage se désassemble-t-il aisément pour son recyclage ?

5 Pourrions-nous utiliser des éco-matériaux ? Pourrions-nous proposer un emballage réutilisable ? Pourrions-nous concevoir notre emballage en vue d'un usage alternatif après son utilisation primaire ?

voir aussi : 14

bénéfices

L'emballage constitue souvent le premier contact avec le client. En utilisant des emballages respectueux de l'environnement vous pouvez **AMÉLIORER VOTRE IMAGE DE MARQUE**.

Un emballage durable peut **RÉDUIRE LES RISQUES** liés à de nouvelles législations environnementales.

J'argumente toujours pour la durabilité. C'est tellement tentant. Nos dépenses sont en baisse, pas en hausse. Nos produits sont meilleurs qu'ils ne l'ont jamais été. Nos employés sont motivés par la poursuite de ce noble objectif - l'esprit de corps à tout prix. Et la bonne volonté du marché, c'est juste incroyable. - Ray Anderson



scannez ce code ou suivez le url pour trouver d'autres cas et outils liés à cette carte!

<http://bit.ly/sustainablepackaging>

Emballage «nu»

Lush fabrique des cosmétiques artisanaux. Ils utilisent un maximum de matériaux recyclés pour leurs emballages. Mieux, ils tendent à éviter leur utilisation. Ceci est rendu possible en vendant le shampoing sous forme solide plutôt que liquide. Lush.com



Carte n°14

14 Optez pour la réparabilité

Favorisez l'entretien facile et la réparation



produits & services

12 Nos produits peuvent-ils être facilement réparés? Peuvent-ils être améliorés une fois en usage? Utilisons-nous des modules d'assemblage communs qui peuvent être facilement réparés ou remplacés? Utilisons-nous nous-mêmes des produits/ des biens aisément réparables?

7 Pourrions-nous offrir un service pour aider nos clients à réparer eux-mêmes facilement nos produits? Avec qui pourrions-nous nous associer pour atteindre cela?

voir aussi

bénéfices

La réparabilité peut réduire les coûts pour nos clients et aider à créer avec eux des relations durables et **AMÉLIORER LA FIDÉLITÉ DES CONSOMMATEURS.**

La réparabilité pourrait **ATTIRER DE NOUVEAUX CLIENTS** à la recherche de produits plus durables.

Nous vivons dans une société é jetable. Il est plus facile d'abandonner les choses que de les réparer. - Neil LaBute, directeur de film



scannez ce code ou suivez le url pour trouver d'autres cas et outils liés à cette carte!

<http://ifixit.com/brand/ibm/repair>

N'achetez pas cette veste, réparez votre ancienne

La firme de vêtements de randonnée Patagonia a conclu un partenariat avec iFixit pour aider et équiper ses clients à réparer leurs vestes, pantalons et sacs-à-dos Patagonia. Parce que neuf ne veut pas nécessairement dire meilleur - en particulier lorsqu'il s'agit de vêtements. Patagonia.com



Le document Design Thinking au service de l'innovation Responsable est mis à disposition selon les termes de la licence Creative Commons Attribution Partielle (CC BY-NC-SA). Plus d'informations: <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

Carte n°15

15 Multi-fonctionnalité

Rencontrez différents besoins et remplissez diverses fonctions avec vos produits ou services



produits & services

10 Notre produit peut-il aider à résoudre des problèmes multiples? Pourrions-nous faire en sorte que notre produit ou service réponde mieux à des fonctions différentes? Nos partenaires pourraient-ils remplir différentes fonctions pour nous?

16 Nos canaux de distribution pourraient-ils servir différents objectifs? Nos produits pourraient-ils remplir différentes fonctions durant leur durée de vie?

voir aussi

bénéfices

La multi-fonctionnalité peut être une manière d'améliorer la valeur de ce que vous proposez et d'**ATTIRER DE NOUVEAUX CLIENTS.**

Un produit multifonctionnel peut **AMÉLIORER LA FIDÉLITÉ DES CLIENTS** en leur offrant un service ou produit davantage personnalisé.

Selon la 17e enquête de PWC auprès des CEO, la majorité des CEO s'accorde sur la responsabilité sociale et financière des entreprises. Plus de trois quarts des répondants pensent que répondre à des besoins sociétaux plus larges et protéger les intérêts des générations futures est important pour leur entreprise.



scannez ce code ou suivez le url pour trouver d'autres cas et outils liés à cette carte!

<http://ifixit.com/brand/ibm/repair>

Faire plus avec la même chose

Le requin est peut-être connu pour être un animal redoutable, mais ces derniers temps, c'est sa peau qui a attiré l'œil des scientifiques. En effet, celle-ci est remplie de nombreuses fonctions en dehors de son rôle de protection de base, comme avoir des propriétés antibactériennes ou hydrodynamiques spectaculaires. Tirant parti de ces propriétés, de nouveaux produits ont été créés; une gamme de maillots tellement efficaces qu'ils ont été bannis des événements sportifs et une nouvelle peinture utilisée sur les murs des hôpitaux pour éviter la prolifération de bactéries. Sharkskin.com.au



Le document Design Thinking au service de l'innovation Responsable est mis à disposition selon les termes de la licence Creative Commons Attribution Partielle (CC BY-NC-SA). Plus d'informations: <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

Carte n°16

16

Vendez la fonctionnalité

Pensez fonctions et non produits



Connaissons-nous les vrais besoins de nos clients? Quels sont leurs difficultés? Notre offre reflète-t-elle vraiment les besoins ou les désirs de nos clients? Quelles sont les fonctions que nous fournissons?

Est ce que notre produit pourrait fournir une expérience supplémentaire de par sa durabilité? Nos clients pourraient-ils payer pour le service que notre produit offre plutôt que le produit en soi?

16

Vendez la fonctionnalité

Fournir une solution qui rencontre les besoins des clients plutôt qu'un produit peut ATTIRER DE NOUVEAUX CLIENTS.

Fournir un service ou un produit durable tout en améliorant la valeur de votre proposition au client peut AIDER À FIDÉLISER LE CLIENT.

«Tous nos clients ne vont pas comprendre comment notre produit est fabriqué et en quoi il est bon pour les océans et la planète; la plupart vont l'acheter parce qu'ils l'aiment vraiment bien et aiment bien le porter. C'est cela qui vient en premier lieu.» Administratrice en chef de la commercialisation de G-Star RAW, Thecla Schaeffer, à propos de leur dénié fabriqué à partir de plastiques recyclés issus de l'océan



scannez ce code ou suivez le url pour trouver d'autres cas et outils liés à cette carte!

Co-voiturage = pratique + bon pour l'environnement

Les systèmes de partage de voiture ne sont pas seulement meilleurs pour l'environnement, ils peuvent aussi fournir un meilleur service à un prix moindre. Les clients entrent dans le système pas seulement parce qu'il s'avère plus durable, mais parce que cela leur donne virtuellement accès partout à une voiture à un prix bas; c'est juste un meilleur service.

Carte n°17

17

Emulez les designs biologiques

La nature est une bibliothèque de solutions innovantes et durables issues de 3,8 milliards d'années de R&D



Nous interrogeons-nous sur les espèces vivantes qui réalisent ce que nous voulons offrir? Que pourrions-nous apprendre d'elles? Nos activités ne requièrent-elles aucune substance toxique et sont-elles locales? Nous lions-nous avec nos clients, fournisseurs et voisins?

Pourrions-nous concevoir nos produits pour qu'ils soient désassemblés en fin de vie et repenser notre logistique pour y parvenir? Pourrions-nous trouver des business complémentaires avec qui collaborer?

17

Emulez les designs biologiques

Les mécanismes naturels demandent peu de ressources, les imiter peut DIMINUER LES COÛTS.

Le biomimétisme peut RENFORCER VOTRE IDENTITÉ et vous aider à vous différencier.

Le biomimétisme est une nouvelle façon de voir et d'apprécier la nature sur base de ce qu'elle peut nous apprendre plutôt que de ce que l'on pourrait en extraire.



scannez ce code ou suivez le url pour trouver d'autres cas et outils liés à cette carte!

Un TGV qui emule un oiseau

Quand le nouveau train à grande vitesse est arrivé au Japon, il a rapidement rencontré des problèmes; une onde de choc se formait à chaque entrée de tunnel. Les ingénieurs se sont alors tournés vers la nature pour une solution et l'ont trouvée dans la forme du bec du martin pêcheur. Cet oiseau se nourrit de poissons et est capable de plonger dans l'eau quasiment sans en perturber la surface. Les ingénieurs ont alors remodelé le train en s'inspirant de ce bec et ont pu réduire les ondes de choc ainsi que la consommation électrique tout en réduisant les coûts.



Carte n°18

18 Valorisez les interfaces

Entretenez les interfaces; les solutions les plus innovantes sont souvent nées à l'interface des choses



Connaissons-nous les manières alternatives dont nos clients utilisent nos produits? Savons-nous ce qui se passe à la périphérie de notre réseau? Faisons-nous de la pollinisation croisée avec les idées des autres? Laissons-nous une chance à la sérendipité?

Pourrions-nous construire de nouvelles interfaces? Pourrions-nous plus innover aux interfaces de notre entreprise plutôt qu'en son centre? Pourrions-nous nous engager dans des innovations ouvertes?

18 Valorisez les interfaces

bénéfices

- Collaborer avec des parties non habituelles pour développer de nouvelles solutions peut amener à de nouvelles RELATIONS AVEC DES PARTENAIRES.
- Habiller les employés à explorer des solutions locales alternatives peut AMELIORER LE BIEN-ETRE DES EMPLOYES.

Ne pense pas que tu es sur la bonne route simplement parce qu'elle est bien tracée. -proverbe



scannez ce code ou suivez le url pour trouver d'autres cas et outils liés à cette carte!

Innovation ouverte

Les innovations ouvertes tournent autour du principe de risques et récompenses partagés. Tesla Motors produit des voitures électriques et vise à chambouler le secteur de la mobilité; en 2014, la compagnie a rendu public tous ses brevets, arguant que les innovations ouvertes sont plus puissantes que ce qu'une compagnie seule pourrait accomplir. teslamotors.com



produits & services

voir aussi: 16, 29, 20

bénéfices

voir aussi: 16, 29, 20

Carte n°19

19 Passez du produit au service

Répondez aux besoins de vos clients en vendant l'utilisation du produit plutôt que sa possession



Quel service notre produit rend-il à notre client? Mieux comprendre le cycle de vie de notre activité améliorerait-il notre impact environnemental? Pouvons-nous être une entreprise de services?

Pourrions-nous offrir un service de location plutôt que vendre nos produits? Notre offre reflète-t-elle le besoin réel du client? Proposer de louer nos atouts réduirait-il nos risques et nous rendrait-il plus flexibles?

19 Passez du produit au service

bénéfices

- L'économie de fonctionnalité peut augmenter la durée de vie de vos produits et ouvrir un marché de réparations, AUGMENTANT LA LOYAUTÉ DE VOS CLIENTS.
- Vendre un service plutôt qu'un produit peut vous permettre d'offrir un prix qui semble plus avantageux et vous ATTIRER DE NOUVEAUX CLIENTS.

En passant à un modèle plus circulaire, vous n'achetez pas cette machine – vous payez pour l'utiliser. Le constructeur est alors incité à proposer une meilleure machine; il n'a pas intérêt à ce qu'elle casse puisqu'il vend un service. Fondation Ellen MacArthur.



scannez ce code ou suivez le url pour trouver d'autres cas et outils liés à cette carte!

Loue ton jeans

Mud jeans propose un nouveau concept vestimentaire permettant aux clients de louer leurs jeans plutôt que les acheter, payant pour l'utilisation et non la propriété. Les jeans usagés sont retournés au fabricant qui les recycle dans d'autres produits, également mis en location.



finance & organisation

voir aussi: 11, 14, 16

bénéfices

voir aussi: 11, 14, 16

Carte n°20

20 Innovez, échouez & apprenez

finance & organisation

Expérimentez continuellement, collectez des feedbacks et sélectionnez les idées les mieux adaptées



29 Quelle est notre attitude face à l'échec ? Nos erreurs nous aident-elles à améliorer nos produits et services ? Laissons-nous une place aux heureux hasards ?

21 Pourrions-nous facilement tester nos nouvelles idées dans un marché niche limité ? Comment recevoir, plus rapidement, un meilleur retour de nos clients ? Avons-nous peur de changer notre perspective ?

12 voir aussi

20 Innovez, échouez & apprenez

bénéfices

- Tester des innovations possibles sur le marché permet de recevoir un retour direct, affiner vos idées et **ÉCONOMISER DU TEMPS DONC DE L'ARGENT.**
- Permettre aux employés d'innover et d'expérimenter peut renforcer leur **PRODUCTIVITÉ ET LEUR MOTIVATION.**

«Je n'ai pas échoué. J'ai simplement trouvé 10 000 possibilités qui ne fonctionnent pas». -Thomas A. Edison



scannez ce code ou suivez le url pour trouver d'autres cas et outils liés à cette carte!

L'approche agile ou "Lean approach"

En contraste avec le développement traditionnel des produits, dans lequel les étapes se suivent en ordre, le développement agile construit en circuits courts et répétés. Dans cette optique, une start-up produit un "produit viable minimum" - contenant uniquement les caractéristiques essentielles - rassemble les feedbacks de ses clients et recommence avec une version améliorée de son produit.



Carte n°21

21 Co-créez avec les clients et les fournisseurs

finance & organisation

Créez des situations gagnant-gagnant pour tous



26 Travaillons-nous avec nos fournisseurs pour construire ensemble un meilleur produit ou service ? Demandons-nous suffisamment de retours d'information à nos clients ?

30 Pourrions-nous inviter un client pour développer un meilleur service ou produit ? Comment exploiter la consommation collaborative ? Comment créer plus de synergies ?

16 Pourrions-nous développer un modèle business Libre/Ouvert ?

voir aussi

21 Co-créez avec les clients et les fournisseurs

bénéfices

- La co-création avec les clients permet une meilleure compréhension de leurs besoins et donc de proposer une offre plus personnalisée, contribuant à la **LOYAUTÉ DES CLIENTS.**
- La co-création avec les fournisseurs et partenaires permet d'optimiser les processus internes et de **RÉDUIRE LES COÛTS.**
- Les **RELATIONS AVEC LES PARTENAIRES** peuvent être **RENFORCÉES** par la co-création.



scannez ce code ou suivez le url pour trouver d'autres cas et outils liés à cette carte!

Co-créez un meilleur produit

Threadless propose à tous de soumettre en ligne un design de T-shirt original ou humoristique, qui est soumis au vote des clients. Le concepteur de T-shirt sélectionné reçoit un pourcentage des ventes, et les clients ont la possibilité d'acheter et revendre une large quantité de T-shirts. En anglais: Producer + Consumer = Prosumer. Threadless.com



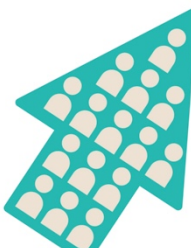
Carte n°22

22

Construisez un objectif commun

finance & organisation

S'aligner avec les parties prenantes de votre écosystème pour travailler vers un objectif commun



voir aussi: 21, 27, 28

Toutes les personnes au sein de l'entreprise s'associent-elles positivement sur nos valeurs et notre but ? Nos fournisseurs partagent-ils notre but ?

Pouvons-nous obtenir de nos clients qu'ils s'alignent sur notre but ? Pourraient-ils nous aider à le promouvoir ? Pourrions-nous travailler avec des intervenants de même sensibilité pour avoir un impact plus grand ? Pouvons-nous adopter certains des objectifs de nos clients dans notre manière de faire ?

22

Construisez un objectif commun

bénéfices

Construire un but commun, en favorisant les initiatives décentralisées et la responsabilité partagée, peut améliorer L'ÉPANOUISSEMENT ET LA MOTIVATION DES EMPLOYÉS.

Un objectif commun peut vous aider, vous et vos employés, à affronter et à MIEUX RÉSISTER FACE AUX CHANGEMENTS.

Si une marque a l'intention sincère d'apporter une contribution sociale, elle devrait commencer par qui elle est, et non ce qu'elle fait. Car c'est seulement lorsqu'une marque s'est définie elle-même qu'elle pourra identifier les initiatives sociales qui sont en accord avec ses valeurs propres. -Simon Mainwaring, consultant récompensé



scannez ce code ou suivez le url pour trouver d'autres cas et outils liés à cette carte!

Monnaie locale

Le Chiemgauer a commencé comme projet scolaire destiné à familiariser des étudiants de 16 ans à la finance. Huit ans plus tard, c'est devenu la monnaie locale la plus aboutie à ce jour. Son but est d'aider l'économie locale, en encourageant la population à acheter local, et la communauté en versant 3% de la valeur totale aux œuvres de charité. L'initiative est suivie par un demi million de personnes, rassemblées autour du but d'aider et de développer la communauté.



Carte n°23

23

Créez des flux de revenus multiples

finance & organisation

Créez plus de sources de revenus qui s'appuient sur vos ressources, vos capacités et vos déchets



voir aussi: 16, 22, 29

Avons-nous des produits ou services 'poubelles' qui ne se voient pas accordés de valeur commerciale pour le moment ? Pouvons-nous en tirer une nouvelle source de revenus ? Pouvons-nous attirer de nouveaux clients grâce à cela ?

Pourrions-nous «payer» nos fournisseurs avec nos propres services ? Pourrions-nous valoriser notre temps, notre espace ou nos ressources en excès ? Qui pourrait nous aider dans cette optique ?

23

Créez des flux de revenus multiples

bénéfices

De nouvelles sources de revenus basées sur vos déchets ou vos capacités excédentaires peuvent vous aider à ÉCONOMISER SUR LES COÛTS.

Une diversification de vos sources de revenus peut REDUIRE les RISQUES financiers.

Au début, la diversification des flux de revenus vous donne beaucoup plus de travail et de détails mais, sur le long terme, cela offre une plus grande paix de l'esprit et plus de sécurité. - Jo Smith Schloeder, Wall Township CEO



scannez ce code ou suivez le url pour trouver d'autres cas et outils liés à cette carte!

La ferme de Songhai

La ferme de Songhai est un centre de formation pour les entrepreneurs qui propose d'expérimenter l'agriculture dans une approche biomimétique. Les activités (l'élevage de poulets et de poissons, la culture de légumes, la récolte de miel, la production de biogaz, ...) sont liées les unes aux autres dans un système où les déchets sont exploités en cascade en bonne intelligence. L'ensemble du système offre une diversité de produits qui rend la ferme économiquement forte.



Carte n°24

24

Pensez consommation collaborative

finance & organisation

Donnez les moyens aux individus et aux organisations de partager et réutiliser les ressources excédentaires de marchandises et de services



28

26

voir aussi

Avons-nous des ressources qui pourraient avoir de la valeur pour les autres quand elles sont partagées ? Peut-on bénéficier de l'utilisation de ressources excédentaires des autres ? De nos partenaires peut-être ?

Pourrions-nous repenser nos produits pour un usage de pair à pair ? Pourrions-nous partager nos canaux de distribution ? Pourrions-nous offrir notre produit comme un service ? Pourrions-nous co-créer avec nos clients et nos partenaires ?

24

Pensez consommation collaborative

bénéfices

Un modèle d'affaires qui encourage la consommation collaborative peut FIDÉLISER LES CLIENTS.

La consommation collaborative peut réduire votre impact sur l'environnement, et donc AMÉLIORER VOTRE IDENTITÉ.

Les revenus générés par l'économie de partage dépasseront 3,5 milliards de dollars en 2013, avec une croissance supérieure à 25%. - Le magazine Forbes 2013



scannez ce code ou suivez le url pour trouver d'autres cas et outils liés à cette carte!

Quelques vélos pour beaucoup

Villo! Est le système de partage de vélo Bruxellois. En payant un abonnement annuel, les usagers peuvent emprunter des vélos pour des périodes de 30min (ou plus, sous réserve d'une surcharge) d'une station de vélo et rejoindre n'importe quelle autre des stations éparpillées dans la capitale. Villo.be



Carte n°25

25

Dupliquez ce qui fonctionne

finance & organisation

Copier, c'est apprendre – construisez le futur en incluant ce qui est positif aujourd'hui



17

21

18

voir aussi

Avons-nous déjà essayé quelque chose de semblable par le passé ? Connaissions-nous quelqu'un qui l'aurait fait ?

Pourrions-nous trouver des exemples utilisables issus d'autres régions du globe, d'autres époques ou d'autres industries ? Qu'en est-il de nos concurrents ? Pourrions-nous reproduire des innovations réussies issues la nature, par le biomimétisme ?

25

Dupliquez ce qui fonctionne

bénéfices

Reproduire ce qui fonctionne peut faire GAGNER DU TEMPS ET DE L'ARGENT.

S'appuyer sur des pratiques ou méthodes éprouvées peut REDUIRE LES RISQUES.

Comme nous avons honte de copier, nous utilisons des termes fantaisistes comme « meilleure pratique » et « benchmarking ». (...) Copier c'est autre chose que de faire une analyse comparative, et c'est plus difficile de le faire bien. Lucy Kellaway, chroniqueur du Financial Times



scannez ce code ou suivez le url pour trouver d'autres cas et outils liés à cette carte!

Les gens peuvent aider

Avec les succès grandissant des initiatives de 'crowdsourcing' dans le monde digital, comme Wikipedia, des projets construits sur la même base de partage et de 'crowdsourcing' ont commencé à apparaître dans le monde réel. WikiHouse est un projet open-source pour le design et la construction de maisons. Chacun est libre d'aller sur leur site internet et télécharger les plans d'une maison créés par la communauté.



Carte n°26

26

Valorisez la diversité

Diversifiez les compétences afin de mieux résoudre les problèmes, d'être plus créatif et systémique



bénéfices

- La diversité est la clé pour REDUIRE LES RISQUES. Elle permet d'élargir l'éventail des réponses possibles face à des situations nouvelles et inattendues.
- La créativité et l'innovation peuvent être renforcées par une diversité de qualifications et de compétences dans votre organisation, AMÉLIORANT ainsi LA PRODUCTIVITÉ DE L'ENSEMBLE DES EMPLOYÉS.

La force se trouve dans les différences et non pas dans les similarités. - Stephen R. Covey



scannez ce code ou suivez le url pour trouver d'autres cas et outils liés à cette carte!

<http://short.restement.be/diversity>

La diversité pour de meilleures décisions

Des expériences ont montré que, sous certaines conditions, un groupe de personnes avec des compétences diverses en résolution de problèmes peut surpasser un groupe d'experts. La diversité peut, en un mot, l'emporter sur la spécialisation.



finance & organisation

27

La diversité de qualifications et de compétences des employés est-elle forte au sein de l'entreprise ou de l'équipe ? Qu'en est-il de nos interlocuteurs chez nos fournisseurs ? Avons-nous une clientèle assez diversifiée ?

Pourrions-nous diversifier nos offres de produits ou de services ? Pourrions-nous nous diversifier vers de nouveaux marchés ?

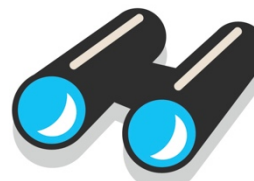
voir aussi

Carte n°27

27

Surveillez les changements dans votre écosystème

Utilisez de manière créative les feedbacks et les changements



bénéfices

- L'utilisation du feedback en provenance de sources diverses vous permet d'adapter votre proposition de valeur et de REDUIRE LES RISQUES pour les prises de décisions.
- Comprendre où votre entreprise se situe dans un (éco)système plus large peut AMÉLIORER vos RELATIONS AVEC VOS PARTENAIRES ET AUTRES INTERVENANTS.

46% des CEO sont d'accord sur le fait que la raréfaction des ressources et le changement climatique transformeront leur business. - Enquête PWC Global CEO 2014



scannez ce code ou suivez le url pour trouver d'autres cas et outils liés à cette carte!

<http://short.restement.be/surveillance>

Être à l'écoute des menaces et des possibilités futures

Free Record Shop (Pays-Bas) a compris trop tard l'importance d'être à l'écoute de son écosystème. Ce détaillant spécialiste du multimédia n'est pas passé assez rapidement des cassettes VCR/VHS aux DVD, disques Blu-Ray et films à télécharger et fut contraint de fermer ses portes en 2014.



finance & organisation

28

Sommes-nous bien informés des changements dans notre environnement ? Des nouvelles technologies ? Des évolutions des préférences des clients ? Des réglementations ? En comprenons-nous les effets ?

Comment pourrions-nous mieux nous adapter et tirer profit du changement ? Comment pourrions-nous mieux intégrer les imprévus ? Pourrions-nous nous adapter plus rapidement grâce à l'auto-organisation ?

voir aussi

Carte n°28

28

Décentralisez les initiatives et les responsabilités

finance & organisation

Permettez aux employés de prendre des décisions à leur niveau



27 22

Encourageons-nous l'auto-organisation ? Notre entreprise stimule-t-elle la créativité et les initiatives ascendantes ? Notre style de leadership favorise-t-il la prise de libertés et de responsabilités ? Avons-nous une culture de confiance ?

Pourrions-nous donner davantage de pouvoir décisionnel à ceux qui sont proches du problème ? Pourrions-nous faire un meilleur usage de l'intelligence collective ?

voir aussi

28

Décentralisez les initiatives et les responsabilités

bénéfices

Des employés davantage responsables, qui évoluent dans une culture de confiance, voilà ce qui peut **AMÉLIORER LE BONHEUR ET LA PRODUCTIVITÉ DES EMPLOYÉS.**

Une meilleure auto-organisation permet de stimuler davantage l'innovation et d'améliorer votre **CAPACITÉ D'ADAPTATION** et de **REDUIRE** les RISQUES.

«Les clients s'accaparent progressivement nos produits, et participent activement à leur création. Nous devons apprendre à les laisser faire.» A. G. Lafley, CEO de Proctor & Gamble



scannez ce code ou suivez le url pour trouver d'autres cas et outils liés à cette carte!

La société Morning Star

Morning Star est une société employant 400 salariés dans l'industrie des conserves de tomates. Elle est organisée selon une hiérarchie minimale et possède peu de managers. Tous les employés de la société sont chargés de définir leur propre mission en accord avec les objectifs de l'entreprise. À cette fin, l'employé est libre de choisir ses outils, ses relations de travail, ses investissements, etc... La liberté va de pair avec les responsabilités. Morning Star affiche une croissance à deux chiffres depuis plus de 20 ans, alors que le secteur n'a progressé que d'1 %.



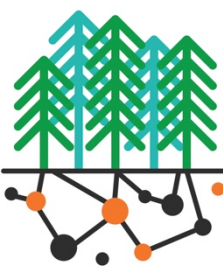
Carte n°29

29

Whole system thinking

finance & organisation

Pensez comme une forêt, pas comme un arbre. Comprenez les interdépendances et construisez sur cette base



28 22 10

Organisons-nous des partenariats pour le bien être collectif ? Partageons nous notre excès de ressources en eau et énergie avec nos voisins ? Pouvons-nous penser de façon circulaire ? Utilisons-nous la diversité ? Savons-nous comment innover aux interfaces ?

Pourrions-nous augmenter nos externalités positives ? Nos partenaires pourraient-ils nous aider ? Comment pouvons-nous créer de meilleures conditions, propices à la vie ?

voir aussi

29

Whole system thinking

bénéfices

Considérer votre entreprise comme un système permet de comprendre les relations entre les personnes et les activités, et permet d'**ANTICIPER** les changements et **REDUIRE** LES RISQUE.

Créer une symbiose et des synergies au sein de votre écosystème peut **AMÉLIORER LES RELATIONS AVEC VOS PARTENAIRES ET AUTRES INTERVENANTS.**

Trop de gens pensent en termes de compromis et se disent que si vous faites quelque chose de positif pour vous, il doit y avoir un penchant négatif pour quelqu'un d'autre. Ce n'est pas vrai, c'est une vision rétrograde de la façon dont le monde fonctionne et du rôle de l'entreprise. Nous devons nous éloigner de cette pensée et évoluer vers un nouveau modèle. - Paul Polman, CEO d'Unilever.



scannez ce code ou suivez le url pour trouver d'autres cas et outils liés à cette carte!

Une organisation similaire à celle d'un organisme vivant

Impact Hub est un réseau de 11.000 personnes distribuées en 63 endroits dans le monde dont l'objectif commun est d'avoir un impact. Ces moyeux ont une partie laboratoires d'innovations, une partie incubateurs d'entreprises et une partie centre communautaire, le tout fonctionne comme un écosystème. Cette environnement favorise l'émergence d'idées d'impacts durables en ayant foi, en connectant et en inspirant les gens. Impacthub.net



Carte n°30

30 Crowdsourcing

Appuyez-vous sur les connaissances et les capacités de financement du public

finance & organisation

24

22 voir aussi

Pouvons-nous utiliser l'intelligence collective du public pour l'innovation ? Pouvons-nous utiliser le crowdfunding ? Pouvons-nous mobiliser ces investisseurs derrière notre cause et notre objectif ?

Pourrions-nous rembourser nos contributeurs ou investisseurs par d'autres moyens que l'argent ? Nos clients peuvent-ils non seulement investir, mais aussi partager leurs connaissances ? Pourrions-nous utiliser une monnaie locale ?




30 Crowdsourcing

bénéfices

Le crowdfunding est un moyen relativement peu coûteux d'avoir accès à des capitaux tout en faisant la promotion de votre entreprise et permet d'ATTIRER DE NOUVEAUX CLIENTS.

Le crowdfunding vous aide à étendre votre réseau et à AMÉLIORER LES RELATIONS AVEC VOS PARTENAIRES ET AUTRES INTERVENANTS.

Le crowdfunding est idéal pour innover de façon radicale. Une étude réalisée par la Copenhagen Business School rapporte que par rapport à la création d'idées en interne, les idées générées par le crowdsourcing bénéficient d'un caractère innovant et orienté vers la clientèle tout en étant plus difficiles à mettre en œuvre.

- 2012 M.K. Poetz & M. Schreier

scannez ce code ou suivez le url pour trouver d'autres cas et outils liés à cette carte!

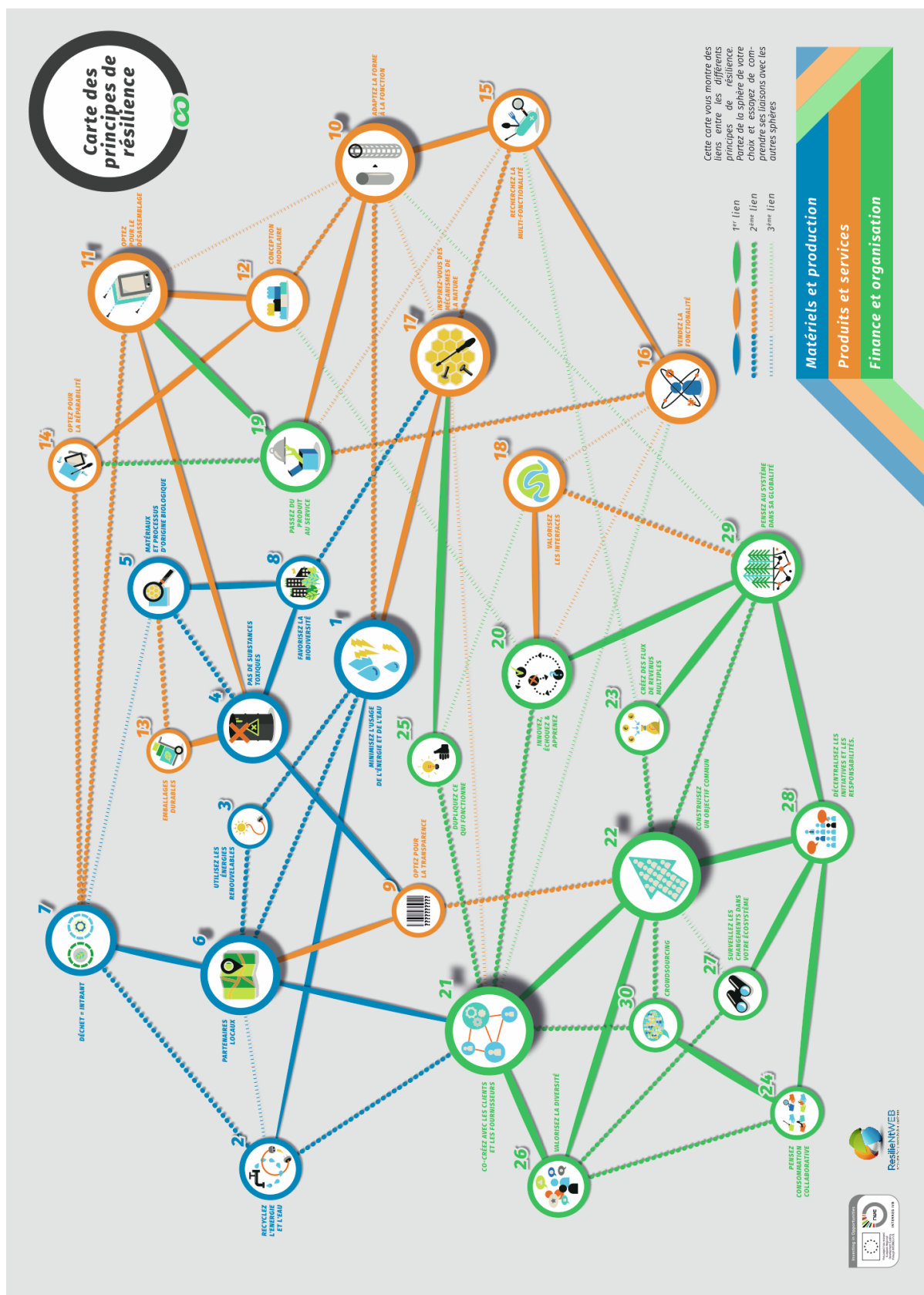
<http://report.reseauxmarche.com/crowdsourcing>

Puier dans l'intelligence collective du public

InnoCentive est le leader mondial du crowdsourcing. Ils aident leurs clients à transformer leur économie d'innovation via des solutions délivrées rapidement et le développement de programmes d'innovations durables et ouvertes. Ceux-ci mettent des intervenants en compétition avec leurs idées et solutions pour des défis sociaux, politiques, scientifiques et techniques. [Innocentive.com](http://innocentive.com)

Annexe 1.2 : La carte des principes de résilience



Annexe 2 : Retranscription verbatim de l'entretien avec Antoine Wouters, de la société Nexum, faites le 18 mai 2019

Cet entretien a été réalisé dans le but de récolter de l'information sur la gestion du changement dans les organisations.

Quel est votre rôle chez Nexum ?

J'ai un rôle un peu particulier aujourd'hui chez Nexum car c'est un rôle qui a beaucoup évolué au fur et à mesure des années. Quand j'ai commencé, j'ai fait mon stage chez Nexum parce que je faisais mon mémoire sur la gestion du changement et je me suis dit « Tiens, c'est intéressant ! Ça vaut peut-être la peine de les rencontrer et de voir ce qu'il y a moyen de faire ». Je vous passe un petit peu les détails mais j'ai été pris chez Nexum et, en gros, ils m'ont dit « Tiens, ça tombe bien que tu viennes parce qu'on est justement à l'aube d'un potentiel gros projet. On a entendu parler d'une société aux États-Unis qui s'appelle Prosci. On entend de plus en plus parler de Prosci dans les entreprises qu'on accompagne et il y aurait, a priori, une opportunité de partenariat avec eux. Donc on aimerait bien que tu étudies cette opportunité de partenariat ». Voilà donc, ça c'était le sujet de mon stage, pendant 5 mois. Et la réponse, au bout de mon stage, après toutes les études et après les avoir contactés, etc. était qu'en fait : oui, il y a une belle opportunité pour Nexum. Ils m'ont dit « Ok, et bien, on t'engage chez Nexum et c'est toi qui va développer ce partenariat ». Donc ça, c'était ma première mission chez Nexum ; c'était de développer le partenariat avec ce gros acteur américain, Prosci.

Ensuite, ça s'est très, très bien développé. Aussi bien que c'est devenu finalement le centre de notre approche chez Nexum. Donc Nexum : c'est une société qui a été créée en 2001 par deux amis qui sont toujours associés et qui sont toujours amis ; donc ça c'est plutôt une bonne nouvelle. Ils avaient, en fait, développé leur propre approche de gestion du changement mais on sentait que, quand on voulait accompagner des gros projets de transformation avec plusieurs milliers de personnes, notre approche bloquait toujours à un certain moment du processus puisqu'on n'était pas suffisamment structuré. Et justement, cette méthodologie que Prosci a développée est très structurée, très détaillée, très outillée, facile à utiliser ; ce qui nous a permis en fait d'aller beaucoup plus loin dans l'accompagnement de nos clients en gestion du changement. C'est devenu vraiment le squelette de l'approche Nexum finalement. Ça a été au-delà des espérances du partenariat qu'on souhaitait mettre en place « comme petit truc à côté ».

Ensuite on est monté dans les grades et on est devenu « preferred affiliate » pour Prosci. Donc, il y a deux niveaux de partenariat chez Prosci. Il y a les ATP (Authorized training provider) et les « preferred affiliate » : ils ont l'exclusivité pour organiser des formations interentreprises sur leur marché. Ça c'était donc ma deuxième mission chez Nexum : développer tout ce nouveau business inter-entreprises.

Il y a trois manières d'accompagner chez Nexum : par la formation, le coaching et par le conseil, le consulting. Pour la formation, jusque-là avec notre partenaire Prosci, on pouvait les donner en intra-entreprise ; c'est-à-dire que ce sont les personnes d'une même entreprise qui viennent aux formations et on les forme.

Maintenant, je suis en train de développer un nouveau partenariat avec Microsoft ; puisqu'on s'est rendu compte que la transformation digitale (on parle beaucoup de Cloudcomputing, de Bigdata, de robotique, d'automatisation des processus, etc. donc des aspects techniques), c'est avant tout une transformation

au niveau de la culture de l'entreprise et des individus. Donc, il y a un énorme potentiel avec Microsoft car ils ont compris ça. Si bien qu'ils ont noué un partenariat au niveau mondial avec Prosci. Avant, Microsoft vendait simplement des CD-roms avec ses programmes installés dessus mais ne se préoccupait pas de savoir si les gens l'installaient et les utilisaient vraiment, ou pas. Aujourd'hui, ils vendent des licences online (Office 365, etc.) et leur business model a évolué. Ils sont payés en fonction du nombre de personnes qui utilisent leur solution : qui dit utilisation et adoption, dit évidemment change management et donc accompagnement au niveau des individus.

C'est donc mon nouveau rôle chez Nexum : j'ai pris le rôle officiel de « head of digital » ; c'est-à-dire que je développe ce partenariat avec Microsoft. Je développe une approche en 'change' spécifique en accompagnement des transformations digitales et je m'occupe de la transformation digitale en interne, chez Nexum.

Quelle est l'offre de Nexum aujourd'hui ? À quel type de client l'offre-t-elle ?

Nexum accompagne uniquement au niveau humain de la transformation. On n'est pas du tout au niveau du projet management ou sur le contenu de la transformation.

En général, comment cela se passe : il y a des grosses boîtes (ex : Deloitte) ou d'autres plus petites qui viennent chez des gros clients et leurs disent « voilà notre 'business analyst', on fait l'étude de votre marché, de votre secteur et voilà où on pense que vous devez être dans trois ans ». Avant, c'était des plans à cinq ans voire même sept ans. Aujourd'hui, c'est beaucoup trop long ; on fait des plans sur trois ans voire moins. Et en général, ces consultants, au moment où ils partent, laissent de belles analyses aux entreprises sans réellement expliquer aux clients comment faire pour mettre tout cela en place. Elles se retrouvent donc avec cela et se disent « Ok. Comment on y va ? On sait où on doit aller par rapport à la concurrence, dans trois ans mais comment est-ce qu'on fait ? ». C'est à ce moment-là que Nexum rentre en jeu parce qu'eux ont des 'projects management' en interne. Pour qu'une transformation se fasse, il y a tout l'aspect du 'change management'. C'est en général à ce moment-là qu'on arrive. On fait du conseil, de la formation et du coaching.

La proposition de valeur de Nexum, contrairement aux autres consultants, est de ne pas 'staffer' des personnes qui vont faire le changement pour eux. Parce qu'en fait, c'est ce que d'autres boîtes font : elles vont 'staffer' des gens qui vont rester six mois, un an dans les boîtes et seront considérés comme faisant partie de celles-ci. Ils vont faire tout le boulot, grâce aux expertises de Deloitte et le jour où ils partent, les entreprises vont se retrouver en disant « ok, et maintenant, nous, on fait quoi ? ». Nous, ce qu'on pense, c'est qu'aujourd'hui, les changements sont de plus en plus nombreux, complexes et transversaux donc plus chaotiques pour les entreprises. Et leur apprendre à gérer les changements, à devenir agiles, être réactifs voire même proactifs face aux changements, cela devient une compétence clé et stratégique pour les organisations. Tout comme ça l'était, il y a quelques années, pour l'informatique puis le 'project management'. Si bien qu'on a vu, dans les comités de direction, des CIO (chief information officer) apparaître, des PMO (projects management office). Aujourd'hui avec tous ces changements, il a beaucoup de projets qui échouent parce qu'on ne prend pas en charge l'aspect humain ; on se rend compte que le 'change management' devient vraiment une compétence clé dans les organisations. Si bien qu'on voit de plus en plus de CMO (change management officer : dans le business, dans l'IT, dans les ressources humaines ou encore au centre de l'entreprise) qui apparaissent. On a aussi des CCO (chief change officer : dans les 'boards' des dirigeants d'entreprises). Ce sont les grandes tendances qui arrivent. Dans les pays latins, européens, on a du retard par rapport aux pays scandinaves et anglo-saxons. Dans ces pays-là, ces postes sont très présents et proposés. Dans nos pays, c'est en train d'arriver petit à petit mais ce n'est pas encore tout à fait le cas.

Donc, nous accompagnons de deux manières différentes. Toujours bien garder en tête que l'objectif pour Nexum n'est donc pas de se rendre indispensable pour les entreprises mais de les rendre autonomes.

Comment l'accompagnement se passe-t-il concrètement ?

Le client vient chez nous avec un projet crucial qui doit aboutir (« must-win project ») et donc on ne vient pas avec un CMO qui va faire le travail pour eux mais qui va développer les compétences en interne, chez eux, pour faire aboutir le projet.

La première chose qu'on va faire c'est qu'on va créer des compétences de 'change management', c'est-à-dire qu'on va certifier des personnes en 'change management' dans l'organisation. On ne vient pas avec notre propre 'change manager', on va aller en certifier chez eux. Et en fonction de l'ampleur du projet, on va en certifier un ou plusieurs. On va donc créer le pilote au niveau 'change management' dans l'organisation.

Ensuite, ce change manager va revenir dans son organisation et Nexum va alors adopter la posture de coach, consultant, en l'accompagnant. C'est le 'change manager' qui va mener lui-même, de bout en bout, son projet. Ce n'est pas nous qui allons le faire pour lui mais lui ne va pas faire toute la transformation non plus tout seul. Il est le chef d'orchestre qui développe les plans de gestion du changement. C'est un rôle dans l'ombre car il donne les rôles « visibles » à d'autres personnes qui vont être face aux employés et utilisateurs finaux, aux managers directs (N+1 ou N+2) qui vont accompagner leurs équipes dans la transformation. Et aux sponsors.

Le manager direct va avoir cinq rôles (**CLARC**): un rôle de **C**ommunication (communiquer ce qu'est la transformation, quels sont les enjeux, et les raisons de faire le changement), un rôle de **L**iaison (entre le top management qui a une vision à 3 ans et les employés), un rôle d'**A**dvocate (avocat du changement : soutenir et insister sur le besoin et raisons du changement. Il doit convaincre ses équipes), un rôle de **R**ésistance management (il y aura des résistances dans ses équipes et il doit faire en sorte que ces résistances « sautent » ou qu'on puisse les gérer), et un rôle de **C**oach (pour accompagner les équipes au moment de transition).

La transformation comporte trois étapes : état actuel ; état de transition (période inconfortable) ; état futur (la vision). Cette étape 'transition', c'est une étape où les gens sont dans une position inconfortable : ils ont parfois peur, ont des doutes, sont anxieux ; raison pour laquelle il y a de la résistance selon le changement.

L'autre rôle qui est face aux populations, comme je le disais, ce sont les sponsors. Ils vont avoir trois rôles principaux (**ABC**). Le sponsor doit : être **A**ctif et visible tout au long de la transformation (facteur clé numéro un du succès dans toutes les transformations), **B**âtir une coalition (le sponsor n'est pas seul à porter le changement. Quand c'est un changement qui va changer toute l'entreprise, il faut que la totalité de l'équipe soit embarquée dans le projet et convaincue par le changement et pas seulement le CEO. Il faut que les gens le portent et parlent d'une même voix, avec le même langage), **C**ommuniquer directement avec les employés (aller voir sur le terrain si la transformation est bien gérée, que tous suivent bien ce qu'il faut faire).

Donc les deux rôles « visibles » sont les sponsors et managers. Le rôle de l'ombre c'est le 'change manager' qui va justement coordonner tout ça.

Il y a un deuxième rôle de l'ombre qui est le **project manager**. Donc nous, on ne donne pas des formations, on n'accompagne pas les 'project managers' ; par contre, ce qu'on fait, c'est qu'on fait en sorte que les 'project managers' implémentent les plans de gestion du changement du 'change manager'

dans ses plans de projet. Il faut voir cela comme un engrenage. Quand tu as tes plans de gestion du changement et de projet, il faut que les étapes se passent en même temps. En général, ce qui se passe (et c'est pourquoi beaucoup de transformations échouent) c'est que tu as ton 'project manager' qui commence à dérouler, il arrive là, ça commence un peu à bloquer et on dit « ah il faut peut-être du 'change management' et en fait, tu arrives avec ton plan de management comme ça mais en général c'est déjà trop tard. Il y a déjà des dégâts au niveau de la transformation au niveau humain. Donc les 'change manager' et 'project manager' doivent travailler dans l'ombre. Les zones devant ce sont les sponsors et les managers.

Pour chacun de ces rôles, on a développé, avec Prosci des formations pour accompagner, pour outiller chacun de ces rôles. La plupart du temps, ce qui fait que la transformation échoue c'est que les gens ne sont pas au courant de ce qu'ils doivent faire. Imaginons, je suis manager : je le fais un peu à l'instinct mais je ne sais pas concrètement ce que c'est CLARC, ce qui est attendu de moi. Imaginons, je suis sponsor de la transformation : oui, j'ai communiqué, oui j'ai fait mes grands mails, oui j'ai fait ceci, cela mais je ne sais pas que mes trois rôles ABC, c'est exactement cela que je dois faire durant toute la transformation. Imaginons, je suis CIO : je n'ai pas besoin de bâtir ma coalition ou bien, je n'en vois pas l'intérêt, alors que si, il y a un gros intérêt. Donc on a des accompagnements aussi bien en formation qu'en coaching où on conseille tout au long de la transformation. La plupart des gens, les responsables font le changement « à l'instinct ». Ils communiquent mais ne savent pas qu'en réalité, c'est CLARC qui est attendu d'eux, ou ABC.

Les étapes dans ce genre de projet de changement sont donc :

- Le 'project manager' ou autre d'une entreprise consulte Nexum suite à un projet, une idée
- Nexum donne une formation en interne en 'change management'
- Ces gens retournent dans leur entreprise et l'implémentent
- Coaching de Nexum
- Ré-appel à Nexum pour créer le contexte favorable pour que le projet fonctionne. Création de l'écosystème qui va faire en sorte que le projet soit un succès au niveau de la transformation humaine avec un accompagnement et un outillage de chacun des rôles.

Le sponsor pourrait-il être « n'importe quel petit employé » ?

Ça dépend de la transformation. Les sponsors sont en général placés hauts dans l'organisation et ont un pouvoir hiérarchique. Ou alors, ce sont des personnes qui ont un pouvoir d'influence autour d'eux. Et là, je pense à votre organisation 'Agile' où il n'y a plus de chef, etc. Ce sont plutôt alors des personnes qui ont alors un pouvoir d'influence et qui vont pouvoir faire bouger du monde autour d'eux. Eux, vont plutôt être vus comme des sponsors dans une organisation 'Agile'.

Imaginons un « scénario de rébellion » : un employé lambda dit qu'il y a un changement à faire, serait-il un meilleur sponsor qu'un manager qui reste fixe dans sa position mais qui a plus d'influence ? Lequel des deux aura le plus de poids ? Celui qui a de grandes idées et qui veut changer les choses avec un 'mindset' rebel ou celui qui travaille dans l'entreprise depuis longtemps, qui a de l'expérience et de l'influence ?

Le sponsor doit, quand même, toujours avoir un certain niveau hiérarchique. Quand on fait une transformation, plus il est haut, mieux c'est car il aura plus facile, derrière, à bâtir sa coalition. Quelqu'un qui fait de la résistance dans une équipe ne sera pas pris comme sponsor.

Donc ça, c'était la première chose qu'on fait dans les organisations, c'est d'accompagner les 'must-win projects'. La deuxième chose qu'on fait dans les organisations, et c'est là où cela va devenir intéressant pour vous, c'est qu'on développe la maturité organisationnelle en 'change management'. Donc là, en fait, si vous voulez, dans une organisation vous avez vingt projets en parallèle. Nous, nous en accompagnons qu'un. Disons, que c'est le central ou le projet le plus visible. Qu'est-ce qui va se passer ? C'est que la personne à côté, qui a son autre projet, va se dire : « Tiens, leur projet fonctionne, il y a peu de résistance, j'ai l'impression que cela se déroule, c'est quoi le secret ? » Après, elle va parler avec l'autre 'project manager' ou le sponsor : « Oui, nous on fait du 'change management' » « Oh mais moi aussi, donne-moi le contact » et donc 'boum' on va peut-être accompagner un deuxième projet voir un troisième dans l'organisation.

A partir du moment où cela commence un peu à s'ébruiter dans l'organisation, qu'est-ce qu'on fait ? C'est de se dire : « mais en fait, ce n'est pas juste au niveau du projet qu'on doit s'améliorer en tant qu'organisation (là je parle pour le client). Ça doit devenir, en fait, une compétence organisationnelle. Et c'est là, où nous, on entre en compte dans notre deuxième manière de fonctionner : on développe la maturité organisationnelle en 'change management'. Donc, en fait, tous les sponsors d'une organisation, pas spécialement parce qu'ils ont un projet en cours, mais tous les sponsors, vont être formés à la gestion des changements et vont être au courant de : ce qui est attendu d'eux, pourquoi ils sont importants dans l'organisation, ce qu'ils doivent faire, ce qu'est leur rôle, etc. Tous les managers de l'organisation vont le faire. Tous les employés vont aussi y passer : « plutôt que d'être un employé qui subit le changement, je vais plutôt devenir un acteur du changement ». Il y a aussi un programme d'accompagnement pour eux. Tous les 'project managers' vont maintenant faire en sorte que quand ils ont présenté leur plan de gestion de projet à leurs COPI (Comité de pilotage), forcément, il y ait toujours une partie 'gestion du changement' dans leur projet.

Il y a donc un modèle de maturité, que vous pourrez trouver sur le site de Prosci. Ce modèle de maturité en 'change management' a cinq niveaux. C'est donc un type d'accompagnement qu'on fait : faire en sorte que les organisations passent du niveau un au niveau cinq. Puisqu'une organisation au niveau cinq, c'est une organisation qui, quand il y a un changement, tout l'écosystème est déjà en place : tout le monde sait exactement le rôle qu'il a à faire et donc les changements se passent beaucoup mieux et sont beaucoup plus rapides dans ce type d'organisation.

Quand un client vient, c'est qu'il a un projet en tête généralement. Ils ne viennent pas chez Nexum avec un problème.

C'est là que notre dimension de valeur est différente que celle des autres. C'est qu'on ne va pas faire le projet pour les autres. Qu'est-ce qui va se passer ? C'est qu'ils vont engager, soit ils ne les engagent pas. Et donc ils repartent : « super, notre projet c'est bien passé, maintenant, on en a un autre, comment on fait ? On refait appel à eux ? », ou bien ils vont les engager.

Nous ce qu'on a fait, c'est qu'on a développé les compétences en interne, sur ce projet-là, et donc ils vont se dire : « ok, parfait. Maintenant on a un autre projet mais on est capable de le faire puisqu'on a plus besoin de formation ». Après, si c'est plus complexe, ils vont toujours faire appel à nous : pour du coaching, du conseil mais de manière beaucoup plus ponctuelle ; on ne va pas staffer quelqu'un pendant six mois chez eux.

Vous parliez d'outils, de coaching et de formation. Avez-vous un canevas précis pour ce genre d'accompagnement ?

La méthodologie de Prosci. On passe au travers de toute la méthodologie avec les personnes qui ont le projet, qui sont les 'change managers'. La certification se passe en trois jours et fait des allers-retours entre la théorie et des sessions de 'breakout' où les personnes vont appliquer la méthodologie à leur projet. Donc, en général, les gens qui viennent aux certifications, ce sont des personnes qui ont déjà un projet en cours. Durant trois jours, pas uniquement de formation, ils vont vraiment avancer dans le projet puisqu'ils vont appliquer cette méthodologie. Et quand ils vont sortir, de la formation, ils auront des plans de gestion de changement qui seront déjà bien avancés. C'est donc un peu comme un 'bootcamp'.

Et donc, la méthodologie de PROSCI, c'est une méthodologie en 3 étapes : préparer le changement, gérer le changement et renforcer le changement.

Dans la préparation du changement, on va, en fait, dimensionner le changement. C'est-à-dire qu'on va analyser les risques, le contexte, les populations impactées, la manière dont cela les impacte. On analyse donc ce qu'est le changement, concrètement. En fonction de cela, on va mettre une équipe en place, de 'change managers', on va devoir convaincre les sponsors qu'il faut mettre du 'change management' sur ce projet. Et là, en fait, on a une question très simple : « Quel est le pourcentage du retour sur investissement qui dépend de la façon dont les gens vont changer leur manière de travailler ? ». En général, les sponsors sont convaincus.

Et à ce moment-là, c'est la phase de gestion du changement. Et dans cette phase de changement, on va faire cinq différents plans pour gérer le changement. Il va y avoir un plan de communication, un plan de gestion des résistances, un plan de coaching, un plan de formation et la fiche de route sponsor 'roadmap' (ce que vont devoir faire les sponsors dans l'organisation). Dans la phase de gestion du changement, on va préparer ces plans et les mettre en œuvre. La feuille de route du sponsor c'est le 'change manager' qui va dire à son sponsor principal et à sa coalition : « Quels sont les rôles qui sont attendus de vous ? Que fait-on et à quel moment ? A quel moment envoie-t-on ce mail ? Qui envoie ce mail ? A quel moment attend-t-on de vous que vous descendiez dans l'organisation ? A quel moment fait-on cette grande messe ?

Le plan de communication : qui doit communiquer, à votre avis dans un projet de changement ? De qui est-ce qu'on attend la communication ? Le manager qui en contact direct avec les employés (N+1 ou N+2) mais cela pourrait être aussi le sponsor. En fait, le sponsor, qu'est-ce qu'on va attendre de lui ? Les messages 'business' : le pourquoi du changement, c'est quoi la vision, pourquoi est-ce qu'il faut y croire, pourquoi notre entreprise, pourquoi maintenant, etc. Et le manager direct, en fait, il va prendre ces messages et il va les traduire en plus 'personnel' pour les employés : « Qu'est-ce que cela va changer pour toi, comment tu vas être impacté, etc. ». Donc leur plan de communication c'est : « Qu'est-ce qu'on dit ? À qui ? À quel moment ? Qui dit quoi ? ». Un des gros problèmes dans l'organisation, c'est en général, le 'project manager' qui va communiquer, le 'change manager' qui va communiquer mais les gens s'en foutent : ils ne savent pas qui c'est. Si maintenant, le 'change manager' que vous ne connaissez ni d'Eve ni d'Adam (je parle d'une grosse organisation de 10.000 personnes) vous dit : « Demain, nouveau CRM, vous verrez c'est génial, c'est important parce que ceci, cela... », vous réagirez comme cela : « C'est gentil mais demain j'ai des réunions ». Par contre, si c'est le CIO qui vous dit : « Hyper important, demain on a un nouveau CRM à mettre en place, je compte sur vous pour que vous le mettiez place etc. », vous aller le prendre différemment.

Est-ce pour cette raison-là que vous pensez qu'un sponsor (ou un N+1), donc, les personnes qui convainquent les individus doivent être des personnes qui sont hiérarchiquement plus haut ?

Oui. Maintenant, cela pourrait être quelqu'un d'autre mais qu'on ne va pas appeler 'sponsor'. Par exemple dans votre équipe : il y a un 'gros cou'. Vous savez qu'à chaque fois que lui dit quelque chose, si lui dit noir, toute l'équipe va plutôt avoir tendance à le suivre. Mais si lui dit blanc : toute l'équipe va avoir tendance à le suivre.

Il est nécessaire d'avoir des leaders dans les équipes ?

Pour le leader d'opinion, on va mettre en place des tactiques spéciales pour qu'il nous suive ; parce qu'on sait que si lui ne nous suit pas, nous avons un risque dans le changement.

Une sorte d'ambassadeur ?

C'est exactement ça. En général, on va avoir, systématiquement, des ambassadeurs dans tous les départements.

Ces ambassadeurs font donc partie de la stratégie de changement ?

Oui, tout à fait. Mais ça en fait, on le fait dans les différents plans. Donc : plan de sponsor, plan de communication, plan de gestion des résistances ; et ça va un peu avec le plan de coaching. Parce qu'en général, ce sont les managers directs qui font cela.

On se rappelle les rôles qu'ils ont : CLARK, dans leur rôle ils ont coach et ils ont 'resistance management'. Donc, en fait, avec le manager, on va les aider. On va développer un plan de gestion des résistances et on va les accompagner pour qu'ils puissent le mettre en place. En général, comment ça se passe : on a, par exemple, des workshops avec des managers où ils disent : « Dans mon équipe c'est le foutoire parce qu'on m'a demandé plusieurs choses mais je ne sais pas répondre. Qu'est-ce que je dois dire si on me dit ça, ça, etc. » et donc on va faire en sorte que tous les managers aient les réponses et puissent savoir comment se comporter face à leurs équipes qui sont en résistance. On va faire en sorte qu'ils soient des bons coaches et des bons gestionnaires de résistance. Ils apprennent tout cela lors de leur formation et dans l'accompagnement qu'on fait avec eux, après.

Le plan de formation est le dernier plan. Ça dépend du projet mais il y a toujours quelque chose à changer quand on a le plan de formation. L'erreur typique, dans toutes les organisations : on communique et puis le lendemain on envoie en formation. Sauf que c'est là qu'intervient le modèle ADKAR : cinq étapes par lesquelles tout individu doit passer pour, effectivement, changer.

Awareness : c'est la conscientisation. « Je suis conscient du besoin de changer. Je comprends le pourquoi (organisationnel) et pourquoi il faut le faire maintenant. » « Je suis quelqu'un, j'ai compris pourquoi ».

Desire : la volonté. « Ce n'est pas parce que j'ai compris pourquoi l'organisation doit déménager à cinquante kilomètres d'ici que j'en ai envie. Je vais m'y engager, dans le changement, parce que c'est important. J'ai la volonté de m'investir dans ce changement. »

Knowledge : c'est la formation. Le comment. « Comment ça va se passer exactement. J'ai ma formation ». Grosse erreur : en général, les gens vont communiquer 'Awareness' et prévoir la formation sans se soucier de l'étape 'Desire' et donc de savoir si les gens ont bien compris et ont envie de s'investir dans le changement. ADKAR est un modèle chronologique.

Ability : « Ce n'est pas parce que j'ai des connaissances techniques que de retour dans mon organisation, dans mon 'day to day', je vais avoir la capacité de mettre cela en œuvre. « Zut, je ne me souviens plus

comment il faut faire ce truc-là. Qu'est-ce qu'il m'avait dit ? » ou « Mon manager ne me permet pas de mettre en place mes connaissances parce que lui est, par exemple, résistant à ce changement. »

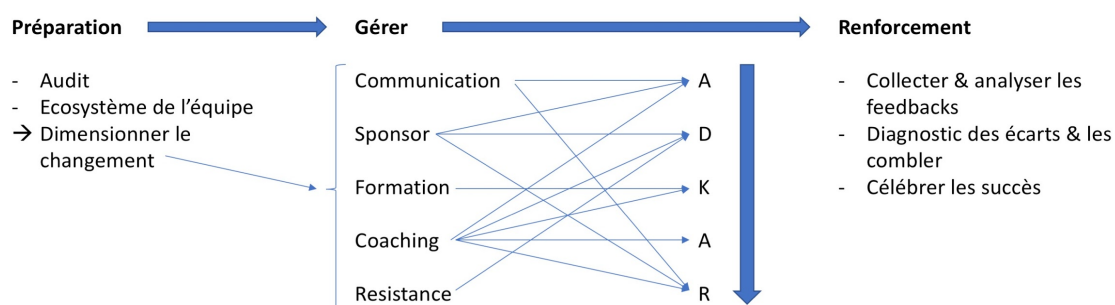
Knowledge n'a pas spécialement d'impact sur l'Ability. C'est plutôt le coaching qui a impact sur Ability.

Reinforcement : Comment faire en sorte que les gens, à la première difficulté, ne reviennent pas dans leur zone de confort. En général, c'est toujours ce qui se passe. Quand le changement n'est pas suffisamment implémenté, renforcé dans l'implémentation, il y a une première difficulté : le système commence à 'buger' et il y a résistance. C'est donc un modèle chronologique. Mais ce n'est pas pour autant que les gens, qui avec 'Desire', ne peuvent pas revenir en arrière en se disant : « J'ai appris cette chose-là mais maintenant je ne suis plus du tout d'accord avec ce changement.

A chaque étape, est-il nécessaire que les précédentes soient toujours d'actualité ?

Oui. Chaque plan de gestion du changement va faire en sorte que les gens vont avancer dans leur ADKAR individuel. Il y a donc le plan de 'comm'. Le 'sponsor Roadmap'. Le plan de formation. Le plan de coaching. Le plan de 'resistance management'. Et là, toutes les personnes qui sont impactées par le changement doivent passer par leur ADKAR. Ça c'est l'objectif. Ces plans-ci vont faire en sorte, une fois implémentés, que les gens vont passer à travers de leur ADKAR. Comment ?

Le plan de communication va avoir un impact sur l'Awareness (pourquoi ?) et sur le renforcement. Le plan de sponsor va avoir un impact sur l'Awareness (c'est lui qui va communiquer) et un impact sur le Desire ; et finalement un impact sur le renforcement. (Reconnaissance du travail « Bravo », etc.). La formation va avoir un impact sur le Knowledge. Le 'resistance management' sur le Desire, sur la volonté. Et le plan de coaching, lui, aura un impact sur tout.



Pendant la certification PROSCI, on passe au travers, justement, de tous les outils qui permettent de dimensionner le changement. C'est le 'change manager' qui les fait. Et de retour dans son entreprise, s'il a besoin d'aller plus loin, il y a toujours la personne qui vient de chez Nexum qui vient et qui l'accompagne, qui est le coach et qui l'aide justement là-dedans.

C'est la personne qui vient avec sa demande de projet, pas vraiment de co-création. Pour le dimensionnement du projet, c'est pendant la certification que le change manager reçoit tous les outils pour pouvoir le faire lui-même au sein de son entreprise.

Comment fait-on pour stimuler l'étape 'Desire' puisqu'elle est souvent oubliée ?

Vous avez les sponsors qui ont un rôle et toutes sortes de tactiques qui permettent de gérer les résistances. Typiquement, lors d'un projet de déménagement, avec une heure de trajet en plus pour

l'employé, il pourrait y avoir une résistance (réelle-symbolique-imaginaire). Le 'change manager', dans le plan de gestion des résistances, va alors faire en sorte que cette personne soit moins résistante par rapport à ça : augmenter les jours de télétravail, donner droit à une voiture de société ou à un pack mobilité, etc. Donc c'est prendre en compte les résistances et les gérer tout en n'acceptant pas tout non plus. Le sponsor, le CIO, peut descendre dans l'équipe pour pouvoir débloquer les jours de télétravail, les packs de mobilité et dire ce que l'entreprise a mis en place en précisant qu'il est à l'écoute si cela ne convient pas aux employés. En général, le fait que cette personne descende dans l'équipe, propose cela, écoute et que les employés se sentent écoutés, la plupart des résistances sautent déjà à ce moment-là.

Suffit-il, dans la gestion du changement, que le leader se mette au niveau de l'employé pour faire passer les messages ?

C'est assez réducteur.

On passe d'un leader qui dicte les choses à un leader qui écoute ses employés et agit en fonction ?

Oui. C'est un de ces trois rôles : communiquer directement avec les employés.

Quels sont les plus gros freins que vous avez pu rencontrer dans des projets de changement ?

Les sponsors qui sont là au départ, puis qui s'en vont. Les employés, en général, les plus résistants sont les managers de première ligne car ils sont entre les sponsors qui disent « On veut aller par-là » et les employés qui disent « Non, je n'ai pas envie d'y aller » et donc, eux, se mettent en résistance.

Pourtant, c'est vraiment le maillon. C'est eux qui doivent être convaincus en premiers. On parle souvent d'un double ADKAR pour le manager. Le manager, doit passer par son propre ADKAR et doit être à son 'Ability' avant qu'on puisse imaginer qu'il crée le 'Wellness' et accompagne ses employés. Si le manager n'est pas convaincu du changement, s'il n'est pas conscient, s'il n'a pas envie, s'il ne sait pas comment, il ne va jamais aller accompagner ses équipes. Il ne va pas se mettre en position d'insécurité ou d'inconfort si lui n'est pas totalement à l'aise avec le changement qui est en cours. Et donc, c'est ce qu'on appelle « le double ADKAR du manager ».

En réalité, si un manager prend par exemple deux mois pour arriver à l'étape 'Ability', comment faites-vous ? Le projet aura-t-il deux mois de retard, dès lors ?

Moui. En fait, après, ça, c'est toujours des tactiques dans le projet du changement, c'est « Est-ce qu'il est le manager de cette équipe, est manager de déjà une très grande équipe, ou pas. Est-ce que c'est vraiment un gros dommage si cette équipe-là, parce que vous n'allez jamais avoir 100% des gens (sinon ça c'est une utopie). Est-ce que ce manager est important ? Oui/Non. Si oui, beh, ok on va mettre beaucoup d'énergie sur ce gars-là. Si c'est une petite équipe, et en plus que son équipe n'est pas beaucoup impactée, c'est l'équipe IT, et là, on parle vraiment d'un changement au niveau du 'sales' et l'équipe 'IT', en fait, ils vont juste devoir développer un petit peu sur le côté et un truc comme ça. Bah peut-être qu'on ne va pas mettre beaucoup de temps sur eux. Par contre, si c'est, le gros changement sur 'sales' et que ce manager-là c'est le manager Benelux et que votre entreprise, elle est présente au Benelux et en Espagne, et qu'en Espagne c'est une petite filiale, bah ce mec-là, j'aime autant vous dire que vous devez mettre toute votre attention et mettre toute votre énergie sur ce gars-là. Parce que vous savez que vous avez votre 'masse critique' en dessous de lui qui doit être accompagnée. Ça ne sert à rien d'aller plus loin dans ton changement si ce gars-là, qui est super important, n'est pas convaincu.

Pour accélérer le processus de l'ADKAR chez un manager, est-ce possible ou est-ce quelque chose de trop personnel et individuel ?

Oui. Non. Beh en fait, l'ADKAR du manager ça va suivre exactement la même chose que ce truc là et en général, qu'est-ce qu'il va faire ? C'est, qu'en général, puisqu'au-dessus de lui il y a que le 'sponsor', c'est le sponsor qui va devoir jouer son rôle avec ce manager-là et c'est le plan de gestion des résistances que vous allez mettre en place et probablement que les acteurs de ce plan de gestion de résistance ce seront ses N+1 à lui, ses N+2 donc, probablement ce que font les sponsors.

Mais ça ne sert à rien d'avancer votre changement d'un point de vue technique si vous savez très bien que ce manager-là va le bloquer. Parce qu'en fait vous allez avoir l'illusion que le projet avance mais en fait, en vrai, vous allez juste vous planter. Et ça c'est l'erreur du débutant.

Il faut donc vraiment mettre plus d'effort sur les plans de communication etc., dont vous parlez, pour que cela fonctionne bien.

Oui.

Et si cela 'bug', il faut peut-être aller revoir les plans en premiers.

En fait, ADKAR, c'est un modèle mais c'est aussi une manière d'évaluer où est-ce que chaque personne en est. Donc, en fait, on a un outil qui nous permet de dire : « Voilà, vous, aujourd'hui dans ce changement, vous êtes bloqué dans Desire. Et par ce que je sais que vous êtes bloqué là, ça ne sert à rien que je vous envoie en formation. Donc, qu'est-ce qu'on va faire pour vous ? Le sponsor va faire une action pour vous (si c'est une petite boîte) et par rapport à vos résistances, on va les écouter, on va les gérer. Donc ADKAR, c'est aussi un outil qui permet d'évaluer où en est chacun des individus dans votre équipe. Et en fonction de ça, mettre en place les bonnes choses.

Y a-t-il d'autres choses que vous faites pour booster le changement ?

Il y a la troisième phase qui est la phase de renforcement. Et dans la phase de renforcement, ce qu'on va faire, on va collecter et analyser le feedback. C'est toujours vraiment très important d'avoir une solution...

Est-ce le manager qui collecte les feedbacks ?

Ça dépend. Ça dépend des projets.

On va diagnostiquer les écarts et on va les combler. Voilà, entre : « On voudrait aller là, on est là, il manque ça, qu'est-ce qu'on fait pour le changer.

Comment est-ce qu'on fait pour célébrer les succès ?

Ah oui ! Très important ! Il n'y a pas une manière de faire. Ça dépend de l'organisation, ça dépend de la culture de l'organisation. Les boîtes à l'américaine où ils vont faire un 'big bazar' à Dubai ou je ne sais pas où, ils vont les inviter, ils vont leur en mettre plein les yeux. Ça dépend aussi du type de changement aussi. Si c'est un petit changement, le sponsor va descendre et va venir vous serrer la main en vous disant : « Merci beaucoup ! C'est vraiment super ce que vous avez fait ! ». Et ça c'est déjà énorme pour certaines entreprises et pour certains changements. Parfois, vous pouvez avoir une augmentation, parfois vous..., fin il n'y a pas une manière de faire. Mais par contre, ce qui est super

important avec ‘célébrer les succès’, c’est de pas attendre juste la fin de votre changement pour le faire. C’est quelque chose que vous devez faire à chaque fois qu’il y a une petite étape qui est franchie. C’est de se dire : « Ok là, on vient de franchir une étape, bravo les gars, on se fait un drink, on est invité, on se fait un petit restau tous en équipe, on se fait un truc, oui. C’est important d’avoir vraiment le projet qui est segmenté et chaque fois que vous passez une étape, célébrer les succès.

Une entreprise qui veut célébrer les succès et qui n’a pas spécialement d’idées de comment faire, devrait-elle analyser sa culture d’entreprise et écouter les envies de ses employés ?

Oui, tout à fait, oui.

Ça ne sert à rien d’aller inviter des gens à faire du karting si que vous n’avez que des ‘nanas’ dans votre entreprise qui n’aiment pas conduire. Il n’y a pas une manière. Là c’est vraiment... Vous devez vraiment essayer de faire en sorte de marquer le coup. En fait, c’est ça. Vous devez réfléchir à comment vous pouvez marquer le coup et comment vous faites en sorte que cette célébration fasse plaisir à vos... Si vous êtes dans une entreprise de ‘végans’ et que vous les invitez au ‘Mexican grill’ bah... Ce n’est pas la meilleure manière de ...

Que faites-vous des écarts que vous avez diagnostiqués ?

En fait, on diagnostique ces écarts, on voit où est-ce qu’on en était. En fonction de l’écart, qui est atteint, qui reste à combler, on se dit : « beh tiens, est ce que c’est important qu’on aille jusqu’au bout ? Oui/non. Si c’est important, par exemple, si vous dites : « notre objectif, c’était que 90% des gens soient sur le CRM. On voit qu’on est, par exemple qu’à 85. Eh bien, ok. Par exemple, pour cet écart-là, c’est de se dire : « bah tiens, on va aller voir dans les 15% qui restent, quels sont ceux que l’on peut encore embarquer. » C’est un exemple.

Après, ça peut être, par exemple : culture d’entreprise. Eum. Mouai, je n’ai pas d’autres exemples, comme ça en tête, mais c’est de nouveau en fonction du type de changement que vous faites, ça va chaque fois changer.

Imaginons que la gestion du changement soit devenue un objectif stratégique, que le changement devrait être adopté continuellement, comment faites-vous pour que les opportunités de changement soient détectées au plus tôt et que les personnes aient les bons outils en mains pour justement être agiles continuellement ?

Mais ça justement, c’est le fait de faire monter l’organisation en maturité en change management. Donc par exemple, dans une entreprise qui est au niveau 4, par exemple, systématiquement, quand vous avez un ‘project manager’ qui vient dire l’état des lieux à son ‘Copil’ (comité de pilotage) : « bah voilà, où on en est en termes de..., où est-ce qu’on en est dans notre projet ? ». Donc systématiquement, ce gars-là, il va devoir présenter ses plans de projets et il va devoir présenter où est-ce qu’on en est dans la ADKAR des populations impactées. Donc ses plans de gestion du changement, où est ce qu’on en est.

Une entreprise qui est au niveau 1 : le project manager va dire : « oui, on est dans notre budget, on est ‘on time’, donc impeccable, le projet roule, ok c’est super merci ‘ciao’ ».

Là vous avez juste présenté le plan de projet. Et où est-ce qu’on est dans l’adoption au niveau des gens. Et donc par exemple une entreprise qui est plus mature, c’est typiquement des choses qui doivent devenir

des habitudes voire des obligations. Un ‘project manager’ qui vient et qui ne présente pas un plan de gestion du changement, n’a pas rempli son job.

Une fois que ces entreprises ont compris que le changement était quelque chose d’indispensable et que de le gérer bien est indispensable, cela devient en fait une caractéristique dans leur fonction ? C’est-à-dire qu’ils doivent continuellement regarder autour d’eux, et s’informer ?

C’est le why de Nexum. Ça fait partie de l’ADN de l’entreprise. Et nous, notre objectif, quand on fait ça, c’est : on intègre la gestion du changement dans l’ADN d’une entreprise.

Deloitte, ils ne le font pas. Ils le font à la place et donc quand ils partent, l’entreprise n’a pas évolué. Mais par contre, ils le font très bien et le changement est bien géré, il n’y a pas de soucis, mais voilà. Ils partent et « on fait quoi maintenant ? ». C’est comme ça en fait leur ‘business model’ ; c’est se rendre indispensable.

Pour que la gestion du changement soit dans l’ADN de l’entreprise, de quelle manière cela s’organise-t-il ?

En fait, vous devez voir cela comme un projet de changement. Une entreprise qui veut intégrer le ‘change management’ dans son ADN, c’est un changement. Et donc on va traiter ce changement comme on traiterait un changement, n’importe quel changement. Sauf qu’il y a beaucoup plus d’équipes impactées. C’est un changement organisationnel, ça va quand même changer beaucoup de choses.

On a un outil, en fait, qui nous permet de justement d’évaluer l’organisation, elle en est où, en termes de maturité organisationnelle. C’est typiquement des choses qu’on fait parce qu’en fonction du niveau où vous êtes, et vous vous dites : « ok je suis niveau un », vous ne passez pas du niveau un au niveau quatre, vous passez du niveau un au niveau deux, vous ne passez pas de niveau. Et donc là, en fonction de votre niveau, on va évaluer plein de choses : le leadership, enfin il y a cinq, vous le verrez mais il y a cinq grands pôles activités qu’on va évaluer et en fonction de vos réponses, on va vous conseiller et on va vous dire : « ok, maintenant, pour passer une étape, voilà ce que vous devez mettre en place ». Et tout ce que vous allez mettre en place, c’est tout le projet changement, évidemment. Changement de culture, changement de process, changement dans les rôles, changement dans les, dans la structure hiérarchique.

J’avais juste noté ici, dix manières d’impacter la population. Vous pourriez nous en dire plus ?

En fait, dans toute organisation... En fait, c’est ça qui va faire que votre changement va être très risqué. Vous pouvez avoir un changement de localisation, de ‘location’. Un changement dans les ‘process’. Un changement dans les systèmes. Un changement dans les outils. Un changement dans les ‘job roads’. Un changement dans les ‘practical behaviors’. Les gens vont devoir changer leur manière de faire. Un changement dans les ‘mindset attitude’ ou croyances, ‘believes’. Un changement dans votre structure de ‘reporting’. Un changement dans le ‘performance review’, la satisfaction des clients, par exemple. Et un changement dans la ‘compensation’ donc dans la manière dont les gens sont payés.

Quelle est la différence entre ‘process’ et ‘practical behaviors’ ?

Je vais essayer de prendre un exemple concret. Je prends l'exemple de CRM, qu'il y a par exemple ici. Changement de 'process', avant, vous deviez uniquement encoder quand votre projet était gagné, dans un fichier. Aujourd'hui, vous devez encoder le nouveau 'lead', quand c'est nouveau lead, ça devient une opportunité, et quand cette opportunité est gagnée, ça devient un projet. Vous changez le processus de ce que vous deviez faire.

Changement de comportement. Avant, vous appeliez la secrétaire et vous lui disiez : « voilà, mets cela dans les fichiers Excel ». Aujourd'hui, vous avez une application sur votre smartphone et c'est vous qui devez l'encoder.

Alors, un autre exemple qui pose parfois problème, c'est entre le système et les outils. Un outil ça va être, par exemple, le scanner, l'imprimante, l'ordinateur, passer de Pc à MAC etc. Un système, ça va plutôt être tous les programmes que vous allez utiliser. Un système c'est parfois un ensemble d'outils. C'est un peu plus général. En général, moins tangible que les outils.

On a déjà parlé plus ou moins de comment gratifier un employé de manière individuelle ou collective, ici vous avez plus parlé de la manière collective. Qu'en est-il de l'individuelle ?

Bah, de nouveau, ça dépend du changement, ça dépend de l'entreprise. Je ne peux pas vous dire qu'il y a une manière de faire. Ça va vraiment dépendre d'un changement à l'autre, d'une entreprise à l'autre, d'une culture à l'autre, ...

Prenons l'exemple de dire « voilà, je vous donne une prime » ou « je vous augmente votre salaire ». Y a-t-il un risque de conflit interne ? Par exemple : « Pourquoi lui, qui avait plus de freins que moi, qui ai accepté le changement plus rapidement, a droit à une prime et pas moi qui l'ai bien fait ? »

C'est là où vous devez faire attention. Parce qu'il a bien fait son changement, il a reçu une prime, au prochain changement, s'il n'augmente pas, le mec, il va bien faire son changement, il va s'attendre à avoir une prime. Si tu ne l'augmente pas, il va dire : « et quoi maintenant ? Pourquoi est-ce que je n'ai pas droit à ma prime ? ». Vous créez des antécédents.

C'est là que le coach Nexum a un rôle à jouer ?

On peut en tout cas avoir, comme on a de l'expérience, parce qu'on gère beaucoup de projets, comparé à eux qui sont sur un gros projet, on peut avoir une expertise, et leur dire : « attention à ça, à ça... Il faut plutôt faire ça et ça... ». Là en général, ce sont les personnes dans l'organisation qui connaissent mieux leur culture et qui savent où sont les risques. Donc, nous, on est plutôt là comme 'sounding board' pour les accompagner. Ce n'est pas nous qui allons leur dire : « là, fais ça, c'est une bonne idée ; c'est un trop gros risque.

Allez-vous plutôt leur poser les bonnes questions et les remettre en question ?

Exactement.

Le rôle de ‘change manager’, avant que vous arriviez, existait-il dans l’entreprise cliente ?

Il n’existait pas ou, quand tu as des gens qui sont très expérimentés, ils font grosso modo ça. Mais de manière déstructurée, sans outils et au feeling, grâce à leur expérience. Et en fait, c’est ce qui arrive beaucoup quand vous avez des gens de 25 ans d’expérience, par exemple, qui arrivent dans notre certification, ils disent « je n’ai pas appris beaucoup de choses mais par contre, ça me fait du bien parce que là ça met un cadre et ça met une structure à ce que je faisais de manière un peu implicite. Et grâce à cette structure, je suis certain que je n’oublierai plus rien » ou bien, par exemple, « je faisais tout ça, mais par contre, je n’avais pas encore pris en compte l’importance du sponsor ou l’importance du ‘change manager’ ou bien « c’est moi qui communiquais directement, je faisais tout ça et donc je ne comprenais pas pourquoi cela bloquait parce que je suis quelqu’un de l’ombre, je ne suis pas la première ligne ». Vous voyez, ils vont dire, en général « j’ai eu des tilts », mettre des mots sur les choses et la structure qui vient, en fait, les rassurer dans ce qu’ils faisaient. Donc, des ‘change managers’, vous en avez implicitement dans les organisations. Et en fonction de leur expérience, ce sont des bons ou des moyens ‘change managers’.

Je reviens au modèle de maturité. Surtout le niveau cinq : utopique ou réel ?

Honnêtement, aujourd’hui, en Belgique, on n’a jamais croisé une organisation avec le niveau cinq. Il faut bien être accompagné pour y arriver. Et je crois, que dans le monde, il y en a peut-être une ou deux, je crois. Nike, ils sont niveau cinq. Ils sont accompagnés par Prosci. Je crois que c’est une des seules.

Est-ce que vous pensez que c’est quelques choses vers lequel toutes les entreprises devraient aller ? Atteindre ce niveau cinq d’autonomie ?

Ça dépend. Ça va dépendre du secteur et du type de changement qu’il y a dans votre organisation.

Quel type de secteur serait plus propice à atteindre ce niveau cinq ? On parle de Nike. Est-ce que c’est une entreprise qui, justement, incarne cette agilité à la perfection comme Spotify, par exemple ?

Je vais avoir tendance à dire ... Les grosses boîtes ont intérêt à arriver, ont plus d’intérêts que les petites boîtes, à arriver à ce niveau de maturité. Parce que dans une petite boîte, dans une startup par exemple, le gars va dire « les gars, on va faire ça » et en général, il ne va pas y avoir un million de résistances, ça va se passer assez bien, les gens vont bouger assez vite. Quand on passe à une moyenne boîte, ça devient plus compliqué, on fait face, peut-être, à d’autres résistances, on est plus juste des potes. Par contre, dans une grosse boîte, quand vous avez quelqu’un qui ne vous respecte pas qui vous dit « voilà, tu vas faire 50 km en plus », si c’est mal géré, bah, ça va bloquer.

Je dirais donc les grosses boîtes plus que les petites boîtes. Et je dirais les secteurs qui sont en gros bouleversement. Donc dans les secteurs en bouleversement, on prend ceux qu’on accompagne, je vais vous faire la liste mais ce n’est pas une liste exhaustive, c’est donc des banques, le monde des médias, etc.

Quelles valeurs une entreprise doit incarner pour arriver au niveau 5 de maturité ?

Considérer que les personnes dans l'entreprise sont des 'assets', quelqu'un d'important et avoir des valeurs humaines.

Quel genre de feedbacks reçoit Nexum ?

Que la gestion du changement aie été gérée de manière où les avis ont compté, ils ont été consultés ; crée un contexte favorable pour les prochains changements et c'est ça qui fait que l'entreprise est résiliente.

Le Modèle ADKAR s'applique dans n'importe quel projet (changement écologique, etc.) où il y a un impact au niveau humain.

Pour résumé, quels sont les modèles importants ?

- ADKAR (changement au niveau des individus)
- Maturity Model
- 3 phases de Prosci sur site de Prosci (prosci.com) et nexum.eu

Quelles sont les limites de Nexum ?

Ce ne sont pas des changements complets de business models, c'est chaque fois des petites parties.

Annexe 3 : L'analyse qualitative

Structure de l'analyse qualitative

Les objectifs de l'analyse qualitative

1. Comprendre pourquoi les entreprises font le choix d'être responsables vis-à-vis de l'environnement et de l'humain ;
2. Comprendre comment ces entreprises ont implémenté cette transition dans leur modèle ;
3. Analyser la place de l'individu dans ces transitions.

La question de recherche

Quels sont les facteurs clés de succès des organisations en transition vers un modèle plus résilient et systémique ?

La cible

Les entreprises ayant déjà montré une certaine volonté d'intégrer des solutions socialement et/ou écologiquement durables au sein de leur modèle (à travers des campagnes, à travers leur offre de produit/service en tant que telle, ou encore à travers des petites initiatives dans leur quotidien) et ayant un modèle de gouvernance comportant certains éléments semblables à ceux de l'écosystème expliqué en théorie dans ce mémoire.

La cohérence

Interroger des individus – avec leur personnalité, aspiration, compétences propres à eux – faisant partie d'une organisation ayant déjà montré une certaine volonté à implémenter des solutions résilientes et/ou systémiques. Le but étant d'identifier les facteurs clés de succès d'une transition à impact positif social et/ou environnemental ayant l'humain au centre des réflexions.

Le guide d'entretien

Introduction

Bonjour Madame, Monsieur,

Nous vous remercions de nous accueillir dans votre organisation et de prendre de votre temps pour notre recherche. Avant de commencer, il convient de nous présenter et de rappeler les objectifs de notre recherche.

Nous sommes donc en deuxième année de master d'ingénieur de gestion à la Louvain School of Management, la faculté de gestion de l'Université Catholique de Louvain. Notre recherche porte sur les modèles d'affaire résilients et systémiques, ainsi que leur potentielle utilité voire nécessité dans la mise en place de projet à impact positif social et/ou environnemental.

Une entreprise résiliente et systémique a la capacité de s'adapter et s'épanouir dans des conditions changeantes. Les modèles de vie les plus résistants utilisent l'énergie et les matières de manière optimale, et sont également mieux équipés pour s'adapter au changement. Une organisation qui s'adapte au changement utilise les perturbations pour se développer et croître. Elle comprend un écosystème au sein duquel elle opère, et collabore avec des intervenants afin de créer des conditions durables qui génèrent des situations gagnante-gagnante pour tous. (de Neubourg, Darteville & Grégoire, s.d. -b).

Dans notre théorie, nous avons analysé les étapes, principes et supports clés d'une transition vers un modèle plus résilient et systémique. Cette analyse qualitative nous permet de confronter nos résultats théoriques avec ce que vous avez pu expérimenter vous-même sur le terrain et dans votre entreprise.

Si cela ne vous dérange pas, nous aimerions vous demander l'autorisation d'enregistrer cet entretien, pour faciliter la retranscription par la suite.

Les questions posées lors de l'entretien

Première partie : la position et l'évolution de l'interrogé

- Quelle est votre position, votre rôle dans l'organisation ?
- Comment utilisez-vous vos compétences pour incarner la transition économique, plus respectueuse des hommes et/ou de l'environnement ?

Deuxième partie : l'histoire de l'entreprise

- Comment votre organisation en est arrivée à une volonté de devenir plus durable ?
- Quel besoin votre organisation a-t-elle rencontré ?
- Quelle(s) crise(s) a-t-elle rencontrée ?

Troisième partie : l'intégration d'une mission ou d'un projet durable

- Où la durabilité est-elle intégrée dans votre organisation ? *Dans sa structure ? Ses processus ? Son produit ? Son service ?*
- Comment votre organisation l'a-t-elle intégrée ? Quelles ont été les étapes suivies ?
- A-t-elle eu recours à un intervenant extérieur ou intérieur à l'organisation pour assurer la transition avant et après intégration ?
- Quels outils ont-été utilisés pour implémenter le projet ?
- Quels ont été les rôles clés au sein de l'organisation ? Par qui et comment ces rôles ont-ils été définis ?
- Comment l'organisation a-t-elle géré les résistances au projet, à la mission, à la transition ?
- Comment la réussite du projet (ou l'échec) a-t-elle été mesurée ?
- Quels ont été les bénéfices économiques, humains/sociaux et environnementaux du projet ?
- Comment l'organisation a-t-elle célébré la réussite du projet et chacune de ses étapes ?

Quatrième partie : l'humain dans cette transition

- Vous dans cette transition, étiez-vous convaincu par le projet, la mission ?
- Quelle a été votre motivation principale ? Peut-être avez-vous eu des moments de démotivation ? Comment avez-vous maintenu cette conviction jusqu'à la fin ?
- Quel a été votre ressenti pendant cette transition ? *Au niveau humain ? Sens du travail accompli ? Valorisation des métiers ? Participation à une mission commune ?*
- Comment l'individu dans l'organisation est-il évalué et récompensé/rémunéré lorsqu'il agit comme un acteur de cette transition ?
- Comment décririez-vous la relation entre les managers/meneurs du projet et les collaborateurs/exécutants du projet ?
- Quels supports/formations/outils ont été mis à la disposition de l'employé pour mener à bien cette transition ?
- Étant donné que tous les individus d'une organisation sont différents, uniques, réagissent différemment aux problèmes et aux contraintes, ont des aspirations personnelles, des motivations et une spiritualité qui lui sont propres, certains s'adaptent plus facilement que d'autres et certains sont plus stressés que d'autres. Comment l'organisation gère-t-elle cette différence ? Comment, en tant qu'individu, gérez-vous la pression au travail ?

Cinquième partie : la structure de l'organisation résiliente

- Quel type de structure votre organisation a-t-elle adopté ?
- Quelles sont les valeurs principales que l'organisation incarne et quelle en est leur application dans l'organisation ?
- Comment l'organisation constitue-t-elle ses équipes ?
- Sur base de quel critère l'assignation d'une personne à un du projet se fait-elle ?
- Comment la responsabilité est-elle distribuée entre les différents collaborateurs ?
- Comment les décisions sont-elles prises au sein de l'organisation ?
- Quel est le rôle du manager ? Du leader ? Autre rôle propre à votre entreprise ?
- Comment votre organisation récolte-t-elle les feedbacks de ses collaborateurs ? A quelle fréquence ?
- Comment l'information circule-t-elle dans l'organisation ? Entre les différentes équipes ? Entre les différents départements ?
- Votre organisation met-elle en place des événements, une plateforme, des outils pour favoriser l'innovation et le partage d'idées venant des collaborateurs ?
- Qu'a mis en place l'organisation pour constamment se réinventer, de différencier et optimiser ses procédés ? De manière itérative ?

Conclusion

Nous faisons un résumé général de l'entretien et des idées énoncées. Nous posons la question suivante « Souhaitez-vous rajouter quelque chose qui n'aurait pas été abordé ? »

Nous remercions les interrogés et proposons de transmettre la retranscription de l'entretien ainsi que les résultats de notre recherche.

Annexe 4 : Retranscription verbatim des sept entretiens dans le cadre de l'analyse qualitative

Annexe 4.1 : Entretien avec Thibault Debarge, chez Oceans The Brand, le 27 mai 2019.

Position et évolution de l'interrogé

Quel est votre rôle, position dans ces deux organisations ? Comment utilisez-vous vos compétences pour incarner la transition économique, plus respectueuse des hommes et/ou de l'environnement ?

Par rapport à mon background corporate, si vous comptez mes années, cela fait maintenant 9 ans que je suis dans le secteur de la finance, dans l'asset management plus précisément. Depuis 3 ans, je travaille pour Allianz Global Investors, où je m'occupe de la région Belgique, Pays-Bas et Luxembourg pour le développement du business. Ce que j'ai remarqué, c'est qu'il y a une augmentation de l'intérêt de nos clients; c'est-à-dire les banques, assureurs, bureaux des gérants de familles, pour les entreprises durables. Ce que cela veut dire, c'est que les clients finaux veulent de plus en plus que leur argent soit investi de façon durable. Ce que cela implique pour nous, en tant que gérants des actifs et banquiers des investissements, c'est qu'il faut aller vers plus de transparence. On veut s'intéresser pas seulement aux aspects financiers de l'investissement, mais aussi à ses aspects environnementaux et sociaux. On s'intéresse donc à 3 critères, les critères ESG, qui sont devenus très importants comme risques dans les portefeuilles des investisseurs. Maintenant que je travaille depuis plusieurs années dans la finance, je vois vraiment que cette tendance est bien là. Ça me conforte dans l'idée qu'il faut vraiment analyser les entreprises, challenger leurs stratégies qui ne doivent pas seulement avoir pour objectif le profit et le rendement, mais aussi un objectif de faire du bien au monde futur.

L'histoire de l'entreprise

Sur base de quel constat votre organisation s'est-elle créée ? Quelle était votre motivation principal ?

Je suis originaire de la côte, du Coq. La mer représente pour moi l'endroit où je jouais quand j'étais plus jeune. Aussi, quand je voyage, c'est toujours proche de la mer.

Tous les jours je vois ce que les entreprises font, la masse de pollution qu'elles occasionnent et la quantité de plastiques qui se retrouvent dans les océans à causes d'elles. En Thaïlande, à Bali, à l'île Maurice, partout on voit des déchets de plastiques le long des plages. Et même partout dans la nature, on trouve toujours un sac plastique, une canette, peu importe. Ce plastique n'est pas utilisé, il est jeté. Il y a 300 millions de tonnes de plastique qui sont produits chaque année et 8 millions de tonnes de plastique terminent dans l'océan. Après ce constat et du fait de mon background en finance, je me suis posé la question : Pourquoi je n'essayerais pas de faire quelque chose qui aurait un impact positif, moi, à mon échelle ? C'est comme ça que le processus s'est enclenché dans ma tête. J'avais clairement comme objectif de faire quelque chose contre cette pollution-là.

Ce plastique, soit on le considère comme un déchet, quelque chose d'inutile et inutilisable. Soit on décide de l'utiliser, comme on dit en anglais « There is no such thing as waste, only waste as resource ». On peut voir les choses comme en économie circulaire, c'est-à-dire donner une autre vie à ce plastique, pour réduire cette quantité de plastique. Et cela, on ne peut pas le faire du jour au lendemain, mais il faut bien commencer quelque part. Ce plastique, plutôt que de le jeter, on l'utilise dans un processus qui

fabrique un maillot de bain. Mais ce plastique bien sûr, est 100% recyclé. Et cela, c'est la raison pour laquelle j'ai démarré mon entreprise Oceans.

Intégration d'une mission/d'un projet durable

Oceans The brand incarne la circularité dans le cœur de son produit et dans ses investissements. En plus d'avoir pour matière première les déchets de plastique, Oceans reverse 5% de ces profits totaux annuels aux associations qui protègent les océans et récupère les déchets dans les océans.

Comment et où votre organisation intègre-t-elle cette circularité, durabilité?

En effet, Oceans essaie d'avoir des processus les plus durables possibles. Et pour moi, c'est aussi très important de ne pas seulement mettre l'argent dans notre poche. C'est clair qu'on doit payer les personnes qui travaillent pour l'organisation et qu'il y a un gros budget marketing pour créer l'« awareness », mais c'est tout aussi important de reverser de l'argent, de sponsoriser les organisations qui vont collecter le plastique et qui vont éduquer - parce que l'éducation est vraiment clé. De cette façon, l'impact positif sera plus grand et plus large. Ce partenariat se limite aujourd'hui à une transaction d'argent. En effet, la société n'existe que depuis un an et je fais ça en parallèle d'un temps plein.

Aujourd'hui, on ne sait pas faire plus, mais je suis en ce moment en train de travailler avec des grosses multinationales pour potentiellement créer un partenariat avec elles afin de changer leur opinions, leur stratégie, pour réduire leur empreinte écologique, qu'elles communiquent davantage et éduquent sur des sujets tels que la durabilité et la pollution du plastique. Donc d'un côté, j'essaie de vendre mes produits, mais aussi, j'essaie de sensibiliser au maximum les gens avec qui je suis en contact pour vraiment faire changer les choses. Ça c'est vraiment mon objectif. Ces deux derniers week-ends, j'étais à Barcelone où je tenais des conférences devant 300 personnes qui travaillent dans le corporate, je vais parler dans des banques, comme BNP, pour communiquer et les aider dans leur stratégie future.

En plus de vendre des maillots de bain et de sensibiliser les gros acteurs, je veux aussi sensibiliser les consommateurs. C'est vrai qu'aujourd'hui c'est un thème dont on parle beaucoup, mais je pense que ce n'est pas encore suffisant. Par exemple, dans les avions on reçoit toujours son verre et ses couverts en plastique. Il y a encore un très long chemin à faire, donc je pense que c'est très important de beaucoup communiquer sur le sujet, surtout avec les grandes entreprises et les consommateurs, pour sensibiliser tout le monde, sans exception. Il n'y a qu'une seule planète, « There's no planet B ». Si on ne s'en rend pas compte, si on ne fait pas quelque chose pour toute la pollution qu'on lui inflige, ce ne sera pas possible de l'échanger. Donc c'est réellement ça la mission, et Oceans The Brand participe à une partie de cette mission. Je suis bien conscient que mon organisation ne va pas réduire 300 millions de tonnes de plastique mais elle a déjà un impact positif, on peut déjà dire qu'on fait quelque chose. On peut aussi mesurer cette quantité de plastique qui est recyclé et utilisé dans nos processus. Mais vraiment ce qui est clé, c'est la communication. Il faut convaincre les entreprises et les consommateurs de changer leur train de vie pour réduire leur consommation et leur pollution.

Qu'avez-vous mis en place pour influencer ces multinationales, ces grands acteurs ?

Je suis en relation avec plusieurs personnes, notamment de chez Pepsi, pour analyser les alternatives et des stratégies avec eux. Mais également au niveau de leur communication, de dire que maintenant toutes leurs bouteilles en plastique sont utilisées dans des maillots de bain. Je suis en contact avec les responsables Benelux et j'ai également rencontré tous les employés qui travaillent pour Pepsi, c'est-à-dire environ 300 personnes de différents domaines dans différents départements. On leur raconte notre histoire, et les sensibilise sur les sujets de la circularité et de la pollution pour essayer de les aider à

changer en leur donnant des conseils. Mais au final, c'est vraiment à eux de faire ces changements. Donc nous on est là pour initier les débats, pour enclencher ces discussions. S'il n'y a pas de première remise en question, alors rien ne changera.

Également, je suis en contact avec le festival Tomorrowland. Avec Pepsi, on a réussi à avoir l'accord que plus aucune bouteille en plastique ne sera distribuée sur le festival, seulement des canettes qui sont plus faciles à recycler que le plastique. Ce sont toutes des petites choses, mais en les accumulant, ça permet de faire des grands changements.

Dans l'équipe de Oceans The Brand, quels sont les rôles-clés ? Comment avez-vous choisi ces personnes ? Avez-vous recours à des personnes extérieures à l'organisation ? La production des maillots est-elle sous-traitée ? Par qui et comment ces rôles ont-ils été définis ?

Nous sommes deux dans l'équipe, je l'ai fondée et ensuite j'ai trouvé quelqu'un pour travailler avec moi. À côté de ça, on travaille avec des gens qui ont un statut d'indépendant pour des périodes précises ou pour un besoin, un projet spécifique. Ça va nous permettre de finaliser des petits projets, parce qu'à deux, ce n'est pas possible. On veut agrandir notre équipe, mais on ne pourrait pas non plus engager plus de personnes aujourd'hui en Belgique car on est encore une petite structure, une startup et cela représenterait trop de coûts au niveau des taxes, de la structure sociale nécessaire. Donc, aujourd'hui, on travaille encore avec des indépendants pour des projets spécifiques.

La production des maillots est sous-traitée, de même que la collecte du plastique. Comme je l'ai dit, on ne peut pas faire tout. J'ai donc identifié une entreprise globale qui collecte le plastique et je travaille aussi avec une société suédoise qui a son usine en Thaïlande qui eux, fabriquent le maillot de bain à partir de fibres de plastique recyclé. Ensuite, c'est envoyé chez nous.

Quels types de difficultés, résistances, freins avez-vous rencontrés lors de la création de votre entreprise ?

Créer une société, ce n'est jamais facile mais ce n'est pas la création du business plan qui était le plus dur. Le plus dur et le plus surprenant, c'était la résistance du gouvernement à la création de petites startups. Les gouvernements soutiennent très peu les startups comme la mienne. Il y a des coûts énormes au niveau des taxes d'importation. Ça représentait vraiment un challenge pour Oceans, le gouvernement prend un pourcentage très important, même pour une startup. C'est donc difficile de devenir rentable. Et ça, c'est vraiment démoralisant, en tant que petite startup qui veut faire du bien et avoir un impact positif, d'avoir le gouvernement qui te pénalise. J'ai le sentiment qu'il y a encore un long chemin à faire. Il faudrait motiver davantage les personnes et les jeunes à commencer leur entreprise, leur donner des « incentives » pour des projets durables. C'est le plus grand challenge que j'ai rencontré.

Quels ont été les bénéfices économiques, humains/sociaux et environnementaux du projet ? Quel a été votre ressenti pendant cette transition ?

Économiques, pas beaucoup. On n'est pas encore rentables, ça prend du temps, ça ne se fait pas du jour au lendemain. Aujourd'hui, c'est mon propre capital qui est dans l'entreprise, j'ai pris un très gros risque pour démarrer Oceans. J'espère que dans quelques années, je pourrai dire que Oceans est rentable, pas seulement pour moi car cela ne m'intéresse pas trop, mais vraiment en temps que société. Donc ça c'est vraiment mon objectif.

J'ai aussi eu énormément de retours positifs au niveau humain. Lorsque je parle de mon projet, les personnes sont toujours très positives, certains restent critiques bien sûr. Moi personnellement, je suis

fier d'avoir commencé ce projet. Je vois que la plupart des gens voient ça comme un but positif et ça me fait du bien. Ayant aussi un background en finance, j'essaie d'utiliser ces compétences pour changer les choses et avoir un impact positif. Faire un projet qui fait du bien et en regardant la planète comme durable, ça donne un bon sentiment.

L'humain dans cette transition

Si vous deviez comparer vos relations avec vos collègues chez Allianz et votre relation avec votre collègue, votre sous-traitant chez Oceans, comment les définiriez-vous ?

Chez Allianz, les mentalités sont très entrepreneuriales et les objectifs sont aussi orientés vers le respect de l'environnement. C'est pour cette raison que je me sens bien dans mon rôle « corporate ». On ne regarde pas seulement le rendement mais aussi « the bigger picture ». Donc honnêtement, je ne vois pas vraiment de différence entre mes relations avec mes collègues de chez Allianz et celle avec mon collègue chez Oceans. Avec mes collègues chez Allianz, on a les mêmes points de vue sur l'environnement et le social. Ils veulent aussi faire changer les choses et ils me soutiennent.

Avec mon collègue de chez Oceans, on a les mêmes responsabilités. On s'est réparti les tâches. Moi j'ai plutôt pris le rôle de gestion de l'entreprise mais on est au même niveau, je ne suis pas pour autant au-dessus de lui. On travaille ensemble, on est une équipe.

Votre collègue a-t-il suivi une formation pour pouvoir travailler avec vous ?

Non, on a simplement mis nos compétences respectives ensemble. Oceans est encore une petite startup, ce n'est pas nécessaire d'avoir des formations, on apprend l'un de l'autre.

Structure de l'organisation résiliente

Aujourd'hui Oceans n'est encore qu'une petite startup. Si on projette Oceans dans quelques années, avec 50 personnes à gérer, quelles seraient les valeurs principales que vous voudriez garder ? Comment évolueraient les relations avec vos collègues ?

Tout d'abord, toutes ces personnes devraient avoir la même vue, pour essayer de faire quelque chose de bien dans le monde. Et ça, c'est indispensable, car si on n'a pas ça, c'est vraiment pas une bonne nouvelle. Donc, le premier objectif c'est vraiment que ces personnes se sentent à l'aise et soient 100% convaincues de l'histoire derrière la marque.

Ensuite, il faut avoir une complémentarité. C'est une chose de bien s'entendre et que cette personne soit exactement la même que moi, mais il faut cette complémentarité. Pour pouvoir grandir, on ne doit pas faire la même chose. Ça peut aussi être complémentaire au niveau des régions.

Chaque collègue aurait toujours sa propre responsabilité, dans son domaine. Mais il est indispensable de garder une communication continue, que tout le monde soit au courant de ce que les autres font. Il faut un dialogue, avec des propositions de solutions, des feedbacks dans les deux sens. Je ne veux pas non plus être ce gérant qui décide de tout, il faut qu'il y ait une certaine confiance dans les gens. Ce dialogue permet aussi de voir les choses différemment, d'avoir des points de vue différents. Ça aide à changer, s'adapter, grandir en tant que personne et qu'entreprise.

Sur base de quoi avez-vous choisi de vous associer avec votre collègue de chez Oceans ?

C'est une bonne question. Il a la même idéologie que moi, il vient d'Afrique du Sud et il a aussi été marqué par les problèmes de la pollution du plastique dans son pays. Comme moi, il veut aussi voir du

changement positif dans le monde. Pour décider de m'associer à lui, il m'a « pitché » son idée et les raisons pour lesquelles il voulait participer au projet. Ensuite, on a eu une discussion et j'ai très vite compris qu'il avait les mêmes idées que moi. Et en même temps, nous sommes très complémentaires, donc j'ai accepté de travailler avec lui.

En quoi êtes-vous complémentaires ? Quels sont vos rôles respectifs ?

Moi je vais plutôt développer les idées, les designs, le marketing, les ventes, les partenariats, les interviews et parler dans des conférences. Lui va plutôt faire les aspects opérationnels, vérifier les finances, gérer les transports et les tâches quotidiennes en marketing. Donc, on s'est un peu divisé les tâches, mais lui va me challenger pour les idées et moi j'aurai une vue sur les finances, parce qu'il s'agit quand même de mon argent, mon investissement personnel et je ne voudrais pas qu'on gaspille tout.

Comment les décisions sont-elles prises au sein de l'organisation ? Comment la responsabilité est-elle distribuée ?

Les décisions sont prises ensemble, à deux. On aura chacun nos propositions, on en discute, on regarde les résultats et on décide ensemble. Si mon collègue est meilleur dans un domaine que moi, je le laisserai décider. Mais on se consultera toujours et on parlera toujours au nom des deux, c'est important selon moi. Chacun doit prendre ses responsabilités sinon on n'avance pas. On est sur un même pied d'égalité au niveau des responsabilités.

Comment récoltez-vous les feedbacks de votre collègue ? À quelle fréquence ? Comment l'information circule-t-elle dans l'organisation pour favoriser l'innovation et le partage d'idées ?

On communique tous les jours sur Whatsapp ou par email et on se voit une fois par semaine pour reprendre tous les points ensemble et se répartir les tâches et les responsabilités.

Qu'avez-vous mis en place pour qu'Oceans se réinvente constamment, se différencie et reste compétitive ? Comment comptez-vous détecter les opportunités dans le marché ?

Je pense m'associer avec des entreprises qui ont un bon réseau de vente. La vente en ligne c'est bien, on peut la faire évoluer et grandir rapidement, mais les clients finaux veulent sentir, voir et essayer les maillots de bain. C'est un produit assez nouveau, les gens ne le sentent pas encore bien puisque c'est fait à base de plastique, ils ont un a priori. Donc c'est vraiment important que les clients puissent sentir, voir le produit, qu'ils sentent que le maillot est super doux au toucher.

J'ai aussi identifié, sur base de mes propres recherches, quelques marchés dans lesquels j'aimerais grandir localement, où il y a un besoin réel de réduire la production du plastique. On propose une livraison gratuite dans le monde entier, comme ça on peut tout de suite voir les marchés qui demandent plus et à ce moment-là, on cherche un partenaire local avec un stock qui pourra faire la livraison plus directe et on réduira à ce moment-là les coûts.

Il est aussi important de trouver les bonnes personnes, qui ont les mêmes idéologies que moi et qui pourraient contribuer à faire grandir l'entreprise. Il est indispensable de faire grandir l'équipe, c'est vraiment l'objectif. L'idée est de grandir organiquement, en faisant grandir l'équipe. Par exemple, si on veut faire grandir le marché aux États-Unis, on n'y arrivera pas seulement en faisant de l'e-commerce car il représente de gros budgets au niveau marketing et que les gens ont besoin de le voir, l'essayer, etc. Mais il faut aussi grandir en faisant des partenariats avec des grands acteurs, comme Pepsi.

Annexe 4.2 : Entretien avec Audrey Renier, chez Bees Coop, le 28 mai 2019.

Position et évolution de l'interrogé

Quelle est votre position, votre rôle dans l'organisation ? Comment utilisez-vous vos compétences pour incarner la transition économique, plus respectueuse des hommes et/ou de l'environnement ?

J'ai un de mes moteurs personnels qui est la lutte contre l'injustice, je ne supporte pas ça, c'est quelque chose qui me met en mouvement. J'ai fait sciences économiques pour pouvoir toucher un petit peu à tout. Et pendant mes études, j'ai croisé un incubateur au Brésil, j'avais déjà une intuition que le modèle coopératif avait vraiment du sens pour moi car il mettait le projet et l'individu au centre plutôt que la recherche de lucre. J'ai vraiment compris qu'il y avait cette volonté de mettre l'activité au cœur de l'organisation, et qu'il y avait aussi la recherche « d' » empowerment » des personnes, et des personnes qui partagent des mêmes valeurs. Quand je suis rentrée en Belgique, je me suis investie dans différentes associations, j'ai rencontré le réseau ADES et du coup on a monté ensemble Bees Coop.

Histoire de l'entreprise

Comment votre organisation en est-elle arrivée à une volonté de devenir plus durable ? Quels besoins votre organisation a-t-elle rencontrés ? Quelle(s) crise(s) a-t-elle traversée(s) ?

Bees Coop est une coopérative supermarché, elle a un but non lucratif, donc ses marges servent uniquement à faire fonctionner la coopérative. Quand on a créé Bees Coop, on avait la volonté de rendre accessible le circuit court, pour promouvoir la mixité sociale et l'entraide sociale.

Intégration d'une mission/d'un projet durable

Où la durabilité est-elle intégrée dans votre organisation ?

Bees Coop propose tout d'abord des produits durables et équitables. Ensuite, on a acheté un bâtiment pour installer le supermarché. On a favorisé le travail avec des entreprises de travail qui nous ressemblent. Qui sont sensibles au réemploi, mais on a fait aussi énormément de choses par nous-mêmes. Un, pour éviter les coûts et deux, pour éviter le gaspillage et favoriser le réemploi. On essaye de limiter le stock. On a le luxe de pouvoir expliquer aux clients le pourquoi des choses, vu que les clients sont les coopérateurs. Le but est de ne pas gaspiller. Pareil, on est en association avec un compost de quartier. On essaye vraiment d'avoir cette cohérence.

Au niveau de l'évolution de la coopérative, nous sommes physiquement restreints car on a la surface commerciale qu'on a. L'idée est de faire un énorme travail sur la gamme de produits, donc d'avoir une charte un peu plus claire. Le gros enjeu qui se dessine pour les quelques mois qui arrivent, c'est comment intégrer un public plus précarisé dans le projet ? Ça, on y est pas du tout et cela pose énormément de questions parce que la majorité des coopérateurs maintenant a intégré que tout était bio, ils ont une conscience écologique très forte, mais une conscience sociale beaucoup moins importante. Donc venir avec ça maintenant, c'est très chamboulant pour certains.

Comment votre organisation l'a-t-elle intégré ? Quelles ont été les étapes suivies ?

Pour faire passer les gens par différentes étapes de transition, ce n'est pas encore structuré ou formalisé. On a un groupe de travail qui s'est penché et cela a donné comme mission d'identifier les points et faciliter l'entrée de ces personnes. Pour ça, on a été accompagnés par le projet Falcoop. D'avoir les

résultats de ces recherches, ça nous permet de mettre en place des plans d'actions. Normalement, Falcoop devrait nous donner des pistes.

Comment imaginez-vous cette transition vers le social ?

On a toujours imaginé pouvoir avoir deux gammes de produits : une gamme issue de l'agro-industrie et l'autre des petits paysans et alimentation durable, mais que les gens puissent choisir. Que ces gens se côtoient et que cela puisse faire des ponts et des liens. Ça, c'était l'idée du tout début mais quand on ramène cette idée, on voit que ça ne passe pas. On doit discuter si on garde le supermarché tel qu'il est maintenant et du coup développer plutôt des produits très très orientés alimentation durable, circuits courts, etc. Ou est-ce qu'on développe une autre gamme de produits pour favoriser l'accès à un public plus précarisé ?

Et dans l'idée qu'une nouvelle gamme de produits soit intégrée, qui décide et comment la décision est-elle prise ?

Les salariés ont initié cela de leur propre chef. Mais il y a eu un événement c'est que l'AFSCA est venu et a fait un contrôle donc ils ont dû mettre ce projet-là en pause pour gérer le problème l'AFSCA et quand ils l'ont repris quelques mois plus tard, il y a des coopérateurs qui se sont insurgés parce qu'ils ne comprenaient pas d'où ça venait et ils n'avaient pas envie de voir venir ça. Donc ça a fait une grosse crise, crise de confiance, crise de communication, beaucoup d'incompréhension, beaucoup de déception aussi. Des gens remettent en question la valeur de la transparence etc. Donc maintenant, on est en phase de gestion de crise : on rend la problématique visible, on permet à tout le monde de se l'approprier, on va seulement commencer à en discuter. Donc à un moment, ce sont les salariés qui se sont dit « nous, on a le mandat d'acheteur, et on a le mandat de faire évoluer le supermarché pour les valeurs qu'il promeut et donc on est légitime pour introduire une nouvelle gamme ». Et il y a eu une levée de boucliers en disant que le mandat n'était pas assez clair. Donc potentiellement, il faudrait redéfinir le mandat des permanents.

A-t-elle eu recours à un intervenant extérieur ou intérieur à l'organisation pour assurer la transition avant/après intégration ?

Pour gérer une crise, on a tout fait en interne. On a beaucoup fait des allers-retours entre transversal et coordination. Et on a à un moment créé un espace aussi pour gérer la crise, on a invité des membres de la gouvernance, du comité sociétal, du conseil d'administration, des salariés, et du comité produit pour discuter de tout cela. Ce qu'on va proposer en AG maintenant, c'est de faire des chantiers pour pouvoir vraiment creuser la question et pouvoir amener une vraie proposition, mais décidée en AG.

La crise n'est pas encore gérée mais ça l'a cristallisée du fait de cette transparence car on comprenait bien qu'ils avaient un mandat et qu'ils voulaient faire évoluer le magasin mais voilà, ils ne peuvent pas le faire comme ça, il faut que tout le monde puisse participer à cette décision et puisse donner son avis. Ce n'est pas retirer l'autogouvernance, mais c'est de se dire qu'ils pensaient que c'était de l'opérationnel or c'était une question stratégique.

Quels outils ont-été utilisés pour implémenter le projet ?

Aucun outil n'a été utilisé, nous avons surtout fait beaucoup de travail collectif et pris des décisions ensemble.

Quels ont été les rôles-clés au sein de l'organisation ? Par qui et comment ces rôles ont-ils été définis ?

Donc dans les rôles, on a les gens qu'on appelle les permanents donc ce sont les personnes salariées qui pilotent le projet. Lui ou elle a une vision globale sur le projet et va trouver une solution ou, en tout cas, va pouvoir porter des pistes de solutions. Et ça, au début, c'était une des personnes issues du groupe porteur et c'est trois personnes issues du groupe porteur qui ont été identifiées comme étant capables de faire un temps plein. Maintenant on engage des gens au besoin. Donc, c'est soit un des groupes de travail : à ce moment-là, on écrit une fiche de fonction, on publie l'offre, aussi bien chez les coopérateurs qu'à l'extérieur. On fait une séance d'information pour expliquer tout le projet, les conditions de travail, ce qui est attendu ou pas et à la fin la personne dit si elle se sent capable ou pas et ainsi valide sa candidature. Le rôle des groupes de travail, c'est de faire marcher tout ce qui est hors supermarché, ils introduisent les nouveaux produits, ils les testent, ils consultent les coopérateurs, et ils travaillent évidemment avec les permanents, qui sont eux les acheteurs en fait. Les permanents sont les salariés. Après, tu as des groupes de travail communication qui font la newsletter, qui s'assurent de convoquer tout le monde à l'assemblée générale, tu as le groupe de travail comptabilité, etc.

Au sein de chacun de ces groupes de travail, il y a un premier lien. Donc n'importe quel coopérateur peut décider de participer à un groupe de travail si le groupe de travail peut absorber ce travail coopérateur. Certains coopérateurs valorisent le travail dans les comités en tant que « shift » de travail. Donc chaque coopérateur doit faire 2h45 toutes les quatre semaines et donc tu peux valoriser tes 2h45 en participant à un groupe de travail, ou pas. Tu peux le faire en plus, chacun décide. Certains comités sont peut-être plus aptes à la valorisation parce que ton temps peut être clairement défini, par exemple les séances d'info, tu peux en faire une toutes les quatre semaines, et c'est ton « shift » en fait, parce que ça dure environ deux heures et demie donc c'est facile. Par contre, la compta., tu ne peux pas te dire que tu vas faire 2h45 de comptabilité toutes les quatre semaines, c'est un peu plus compliqué donc là, voilà, on essaye de trouver des aménagements.

Donc il y a des rôles permanents qui sont tenus par une personne ou plusieurs personnes de manière permanente et certains rôles où il peut y avoir des mobilités entre ces rôles et entre les personnes. Un groupe de travail ne doit donc pas être le même a priori pendant un an, comment est-ce que cela tourne ?

Chaque comité a un mandat qui est écrit. Si quelqu'un est défini comme membre de ce comité et que le mandat roule sur deux ans, à l'AG deux ans après, on va réélire des gens. Après, il y a des groupes qui ne sentent pas le besoin de réélire. Accueillir les gens dans le supermarché, tout le monde peut le faire, on ne va pas amener le point à l'assemblée générale. Par contre, là par exemple, on va créer un nouveau comité, qui s'appelle le comité son, qui sera un comité temporaire et là, il faut valider sa création à l'assemblée générale. Donc un mandat temporaire va être donné aux personnes qui voudront rejoindre le comité et on va bien expliciter ses redevabilités et la manière de fonctionner avec les différents autres comités, salariés permanents, etc.

Ce que je trouve super intéressant avec le projet, c'est qu'il y a différents niveaux qui permettent de s'impliquer de différentes manières. Tu peux t'impliquer à différents niveaux, en fonction de ton temps, de tes disponibilités, de tes affinités par rapport à un projet, etc.

Comment l'organisation a-t-elle géré les résistances au projet, à la mission, à la transition ?

Parfois quand on a besoin de ressources, c'est compliqué de communiquer auprès des autres coopérateurs donc si le comité compta. se vide de sa substance par exemple, c'est compliqué de faire

un appel large pour dire qu'on a besoin de coopérateurs qui doivent rejoindre ce comité-là. On sent qu'il n'y a pas toujours de proactivité et donc souvent ce sont des personnes très impliquées dans le projet, mais donc c'est toujours un peu les mêmes qui se proposent.

Un autre frein c'est au niveau de la coordination aussi, on a identifié un comité transversal où se partage l'information entre les différents comités. Ce qu'on remarque, c'est que comme ce sont des mandats tournants, ce ne sont pas toujours les mêmes personnes qui sont autour de la table et donc il y a du fil qui se perd, et parfois on doit un peu tout réexpliquer. Parfois, c'est pas très clair, il y a des inconforts et certainement pour les permanents qui sont eux tout le temps là, ils se sentent parfois un petit peu freinés dans leur élan.

Comment la réussite du projet (ou l'échec) a-t-elle été mesurée ? Quels ont été les bénéfices économiques, humains/sociaux et environnementaux du projet ?

On ne mesure pas l'impact. On a des KPI's pour ce qui est commercial. Donc on savait qu'au bout de deux ans d'existence on devait être 1500 coopérateurs sinon on avait des problèmes internes de trésorerie. On savait qu'on devait amasser X de capital avant telle date, ça c'était un autre KPI. Tout ça c'est de la gestion purement économique mais du coup nous, on est convaincus que toutes les personnes qui participent à ça, le projet a un impact sur eux et ça fait ricochet.

À un moment, on avait eu l'idée de mesurer combien de déchets on avait, pour pouvoir gérer ça. Donc là, il y a une gestion qui se fait aussi mais c'est plus de la gestion de stock. C'est des pertes et donc elles sont recensées mais on ne le visualise pas, c'est juste vraiment de la gestion d'un magasin normal.

On a aussi un organe sur les valeurs sociétales. Son rôle est de bien vérifier que les valeurs de la Bees restent cohérentes et appliquées de manière cohérente. Tous les ans, ils reprennent chaque valeur et ils font un rapport, pour voir comment cette valeur est vécue dans le magasin. Ils font certaines recommandations sur certains aspects à améliorer. Cette année les recommandations vont être hyper lourdes car il y aura les résultats de la recherche Falcoop qui vont sortir, et dans le cadre d'un programme aussi Coopcity, il y a toute une analyse qui est faite sur la participation au sein du supermarché. Du coup, on a deux études qui viennent appuyer le rapport du comité sociétal. C'est aussi une manière pour nous d'évaluer notre impact sans qu'il y ait spécialement de quantification... Enfin, l'objectif c'est que les valeurs soient respectées et vérifier qu'on est toujours bien dans la bonne direction.

Comment l'organisation a-t-elle célébré la réussite du projet et chacune de ses étapes ?

Le projet s'est développé sur quatre ans, après deux ans il y a eu la création de la coopérative et puis deux ans d'existence. Quand on a signé l'acte chez le notaire, on a fait une petite fête, quand on est rentrés dans le bâtiment, on a fait une petite fête, chaque chantier était l'occasion de manger ensemble, de se retrouver. Il y a aussi eu la campagne « KissKissBankBank » qui a vraiment marqué le « coming out » du projet à plus large échelle et le démarrage de la campagne d'appel public à épargne, là, on a fait une petite fête aussi. Après un an, on a fait une petite fête aussi. On fait pas mal de petites fêtes entre nous, pas spécialement pour célébrer mais aussi pour créer des liens avec les 1500 collaborateurs.

L'humain dans cette transition

Vous dans cette transition, étiez-vous convaincue par le projet, la mission ? Quelle a été votre motivation principale ? Peut-être avez-vous eu des moments de démotivation ? Comment avez-vous maintenu cette conviction jusqu'à la fin ? Quel a été votre ressenti pendant cette transition ?

Je suis très fière d'avoir participé au montage de ce projet. C'est aussi un « truc » quand tu rentres dans le supermarché et que tu vois tous les coopérateurs qui sont derrière la caisse, à mettre les stocks, à faire l'inventaire, c'est une bonne ambiance quoi. Donc oui, c'est juste heureux d'avoir un espace qui sort du commercial brut. Par contre ce qui est un peu... mais ça faudrait que t'interroges d'autres personnes, le fait d'avoir été là au tout début et de maintenant devoir laisser les salariés tout gérer, ça me frustre, parce qu'il y en a certains que je connais moins que d'autres et qui du coup me connaissent moins aussi et qui viennent me donner des ordres ou me dire ce que je dois faire alors que je sais ce que je dois faire, ou à l'inverse, je ne savais pas mais alors je suis frustrée de ne pas le savoir parce que c'est mon projet.

Comment l'individu dans l'organisation est-il évalué et récompensé/rémunéré lorsqu'il agit comme un acteur de cette transition ?

Chez Bees Coop, la plupart des coopérateurs sont non rémunérés. Pour le salaire des salariés, les permanents de la coopérative, la question de la rémunération est traitée en AG. Nous suivons les barèmes de la commission paritaire 201 et avons décidé d'appliquer une tension salariale de 2:1.

En ce qui concerne les évaluations et les récompenses, nous ne faisons rien, chacun est responsable de faire son travail, aucun « manager » ne l'évalue, les retours circulent naturellement.

Comment décririez-vous la relation entre les managers/meneurs du projet et les collaborateurs/exécutants du projet ?

Alors, il n'y a pas de hiérarchie. Mais, par contre, il y a des pouvoirs symboliques. Les salariés par exemple ont un pouvoir d'influence très fort. Beaucoup de gens ont conscience qu'ils travaillent plus que ce pour quoi ils sont rémunérés. Beaucoup de gens ont conscience qu'ils sont là aussi et qu'ils sont très présents dans les valeurs du projet et donc quand un salarié donne une indication, il y a beaucoup de gens qui suivent cette indication sans trop se sentir à l'aise pour la remettre en question. Pareil pour les fondateurs, certaines personnes sont identifiées comme fondateurs, fondatrices et ces personnes-là, tu le vois, quand ils prennent la parole et qu'ils prennent un point de vue c'est beaucoup plus écouté qu'un autre type de coopérateur. Mais c'est en train de s'estomper, pour les fondateurs en tout cas, parce qu'on est plus nombreux, le temps est plus long, les fondateurs sont un peu moins présents aussi, donc ça dilue. Par contre, pour l'autogestion, il y a un stress avec le CA, où ils portent beaucoup de responsabilités et la responsabilité qu'ils portent est fort liée au travail que les salariés font. Or, les salariés sont en autogestion et donc ces deux organes-là ne sont pas très perméables. Ce qu'on a mis en place c'est donc le comité transversal pour aider à cela. Mais tu ne discutes pas les mêmes choses. En fait, on a deux trucs, tu as le comité transversal où il peut y avoir quelqu'un de tous les comités et puis tu as le comité de coordination où tu as d'office quelqu'un du CA, d'office les salariés, et puis quelqu'un d'un autre comité si nécessaire. Donc c'est leur espace de dialogue. Mais c'est pas parce que tu ouvres un espace de dialogue que cela se fait en toute transparence.

J'ai beaucoup milité pour qu'on ait un comité RH, qui n'est pas existant, et le CA prend beaucoup ce rôle-là. Et les salariés m'ont beaucoup freinée dans ce projet-là car ils disent qu'ils sont en autogestion et donc qu'ils n'ont pas besoin de quelqu'un qui vienne leur dire ce qu'ils doivent faire. Moi je trouve que c'est intéressant parce que ça peut être aussi une écoute, si jamais il y a des tensions dans l'équipe

des salariés. Cela peut être aussi simplement une personne de référence. Cela peut être une personne qui proactivement va dire « Tiens, eh bien, au fait, pour que vous ne vous ennuyiez pas dans votre travail, vous pourriez peut-être développer telle ou telle compétence, proposer des formations », ils gèrent un supermarché quand même, alors que c'est tous des sociologues à la base. Et j'avais identifié aussi que cette personne-là pourrait être un relais si quelqu'un d'autre a une tension avec l'équipe des salariés, afin de pouvoir faire de la médiation. Je pense que ce rôle-là est trop souvent négligé. Ce n'est pas un supérieur, c'est un salarié comme les autres. Ce n'est pas une ingérence mais l'envisager comme un coach plutôt, un support.

Quels supports/formations/outils ont été mis à la disposition de l'employé pour mener à bien cette transition ?

Pour les coopérateurs qui rentrent dans la coop, ce qu'on a imaginé, c'est la séance d'info où on explique de long en large le projet. Il y a une période où tu peux venir tester le projet pendant un mois, avant d'être coopérateur, tu peux juste venir faire tes courses ou quoi. Les AG sont ouvertes à tous aussi donc si tu as envie de venir voir tu peux venir voir et avec le travail de CoopCity on se dit que pour favoriser la participation on se dit qu'il faut un peu plus faire attention à l'accueil et donc avec les recommandations qu'ils nous ont faites, on essaye de voir si on ne peut pas mettre en place un système de parrainage. On a mis déjà en place un rôle de « super coopérateur » : il est la personne qui coordonne les « shifts » de travail et cette personne-là est a priori quelqu'un qui a un petit peu plus d'aisance dans le projet, un petit peu plus de connaissances et pourrait apporter un petit peu plus d'attention particulière aux nouveaux arrivants. Ou faire circuler de l'info ou quoi, enfin il y a quelque chose à exploiter dans ce rôle-là qu'on ne fait pas encore.

Étant donné que tous les individus d'une organisation sont différents, uniques, réagissent différemment aux problèmes et aux contraintes, ont des aspirations personnelles, des motivations et une spiritualité qui leur sont propres, certains s'adaptent plus facilement que d'autres et certains sont plus stressés que d'autres. Comment l'organisation gère-t-elle cette différence ? Comment, en tant qu'individu, gérez-vous la pression au travail ?

Pour les salariés, on travaille en autogestion, ils sont donc en autonomie pour organiser leur temps de travail, moments de bien-être, formations, ... Le CA les épaula dans ce processus avec des moments d'intervision hebdomadaires.

Les bénévoles/coopérateurs sont libres de choisir le régime de travail (régulier ou volant) en fonction de leur rythme de vie, un groupe de travail se consacre exclusivement à l'accueil des nouveaux venus et à l'organisation de moments festifs pour les coopérateurs. Un super coopérateur est là pour rester à l'écoute des bénévoles/coopérateurs et aménager leur temps de travail et charges de travail au mieux pour chacun et chacune.

Je n'ai pas connaissance d'un dispositif particulier pour vivre sa spiritualité au sein du magasin. Néanmoins la communauté est plutôt tolérante et ouverte. Aussi on rédige une lettre d'info sur deux au féminin.

Voilà quelques exemples, je n'ai pas de « choses » bien structurées mais plutôt un état d'esprit général tolérant, ouvert et accueillant...

Structure de l'organisation résiliente

Quel type de structure votre organisation a-t-elle adopté ?

La coopérative est autogérée par sa communauté de membres, sa structure est donc horizontale.

Quelles sont les valeurs principales que l'organisation incarne et quelles en sont leur application dans l'organisation ?

Nos valeurs sont la durabilité, pas de profit, la solidarité, la participation des membres, la transparence et la coopération. La participation des membres est super importante, chaque membre est égal à une voix, on prend en compte l'avis de tous et chacun a une place égale.

Comment l'organisation constitue-t-elle ses équipes ? L'assignation d'une personne à un projet se fait-elle en fonction du profil, des compétences, des aspirations ?

Ça dépend, certains comités comme le comité approvisionnement où eux ils ont décidé que pour bien fonctionner, ils devaient être entre 5 et 7 et ils aimeraient bien que les membres de leur comité soient tirés au sort à l'assemblée générale. Donc là, tu limites de facto car ce ne sont que les personnes qui sont présentes à l'AG qui peuvent faire partie de ce comité, et que ceux qui sont tirés au sort.

D'autres comités agissent de manière complètement différente et disent « voilà, nous on est comité fête, on n'est que trois pour l'instant, ça ne va pas de porter ça pour 2000 coopérateurs », et donc, ils demandent à la communication de lancer dans la nouvelle newsletter, un appel en disant qu'ils ont besoin de gens, qu'ils font par exemple un drink d'accueil tel jour, telle heure. C'est hyper variable en fait.

Pour « recruter » quelqu'un, on se base surtout sur son envie de participer. Cela dépend un peu des comités, j'en ai déjà fait pas mal et à part peut-être pour le comité compta. où à un moment on cherchait quelqu'un un peu calé en fiscalité, qui a des connaissances en gestion etc. mais on n'a jamais exclu personne. C'est juste que les personnes qui n'avaient pas ces compétences-là, on leur disait « bienvenue mais on n'est pas là pour te former » donc naturellement, la sélection se fait aussi.

Comment la responsabilité est-elle distribuée entre les différents collaborateurs ?

Tout le monde est responsable et autonome sur ce qu'il a dit qu'il ferait. Mais on a effectivement ce qu'on appelle des premiers liens, on élit des premiers liens et c'est lui ou elle qui vient au comité transversal, c'est le représentant du comité.

Comment les décisions sont-elles prises au sein de l'organisation ?

Même si un coopérateur ne doit pas consulter quelqu'un pour prendre une décision en dehors des décisions prises à l'AG, il a intérêt à le faire parce que s'il prend la mauvaise décision, il va se faire rabrouer. Après, la règle c'est : si tu engages des dépenses à plus que autant, au nom de la coopérative, tu dois l'amener obligatoirement au comité transversal mais à part ça, chacun est autonome. Parfois il y a des décisions qu'on prend et on ne se rend pas compte qu'elles ont des impacts autres donc parfois une décision opérationnelle peut devenir tout à coup une décision stratégique. C'est assez intéressant quand ça arrive car c'est là qu'on voit que ces comités transversaux fonctionnent quand même pas mal car ce sont des espaces pour dire « eh, mais attends, de où vous avez décidé d'ouvrir le magasin le dimanche ? Ça a une implication politique hyper forte, c'est une décision stratégique ça ». « Ah! Oui, c'est vrai, on y avait pas pensé, bon bah, on l'amène à l'assemblée générale ». « Oui mais en attendant, est-ce qu'on continue ouvert ou est-ce qu'on ferme ? » « Bon allez, on continue ouvert ». Et la décision fait son petit bonhomme de chemin jusqu'à l'assemblée générale. Aussi souvent pour les décisions stratégiques, mais ça peut être aussi pour des décisions opérationnelles, on a besoin de consulter donc on organise des chantiers. Donc, il y en a un qui vient avec une proposition, ou une problématique (il doit demander alors des propositions pour sa problématique), « Dites-moi ce que vous en pensez ! », et

là, tu engranges plein d'informations et puis tu fais les propositions au sein d'un comité, ou bien à l'AG. Les chantiers sont sous forme de réunions.

Quel est le rôle du manager ? Du leader ? Autre rôle propre à votre entreprise ?

Un autre rôle qui existe est le super coopérateur. Ils sont dans le supermarché. Tout le monde doit travailler 2h45 toutes les 4 semaines et ça crée des petits groupes de travail et chaque petit groupe de travail, qu'on appelle un « shift », est coordonné par un super coopérateur. Donc si t'es pas bien dans ton « shift », tu te réfères à ton super coopérateur. Si dans ton comité t'es pas bien, tu te réfères à ton premier lien. Si le premier lien n'est pas bien, il va voir les permanents ou le CA, ou le comité sociétal. Mais les rôles de premiers liens, eux, changent.

Comment votre organisation récolte-t-elle les feedbacks de ses collaborateurs ? À quelle fréquence ? Comment l'information circule-t-elle dans l'organisation ? Entre les différentes équipes ? Entre les différents départements ?

Le comité transversal se préoccupe de faire circuler l'information et de récolter les feedbacks normalement, c'est ça qui est prévu. On se dit qu'en fait on a besoin de mieux et plus faire circuler l'information donc on a essayé d'imaginer des moyens pour faire ça bien. Donc, là il y a une série de choses qui ont été proposées. On a remarqué que la newsletter était vachement lue, donc ça c'était un super moyen de faire circuler l'info. Mais par exemple revaloriser le rôle du Supercoop, plus communiquer en magasin en fait.

Votre organisation met-elle en place des événements, une plateforme, des outils pour favoriser l'innovation et le partage d'idées venant des collaborateurs ? Qu'a mis en place l'organisation pour constamment se réinventer, de différencier et optimiser ses procédés ? De manière itérative ?

Dans la coopérative, les idées viennent des coopérateurs. Ils proposent quelque chose à l'AG et on en discute. Aussi par les chantiers de la Bees, qui sont des moments d'échanges et de co-construction sur une thématique spécifique. Là, il y a des coopérateurs et des personnes externes qui peuvent y participer s'ils sont intéressés.

Quels sont les besoins ou constat de la plupart des entreprises qui consultent CoopCity ?

C'est un peu biaisé car nous on induit un certain type d'entreprise. On parle pas de croissance, mais on parle de changement d'échelle et c'est en fait augmenter, développer voire diminuer une activité pour servir un impact social. Que cherchent les entreprises chez nous ? C'est de pouvoir identifier leur impact social, préciser qu'est-ce qu'il faudrait faire évoluer dans la panoplie d'impacts que leur entreprise aura et des compétences managériales pour pouvoir mettre en place un espèce de plan d'action pour y arriver.

Qui sont les principaux intervenants dans ce projet ?

La proposition de valeur chez CoopCity. On a trois piliers. Le premier, la communauté d'entrepreneurs, et on gagne qu'en les mettant ensemble et en favorisant les coopérations. Ils peuvent s'apporter énormément de choses mutuellement. Et on propose des espaces comme ici, l'espace de coworking, les modules de formations, mais aussi des événements un petit peu plus extra, style des fêtes, etc. Ensuite, il y a la formation : on offre des modules de formation, on vient vraiment dans une démarche pédagogique, on a un partenaire privilégié qui est Solvay et eux viennent nous aider à faire monter les entrepreneurs en puissance en terme de management, avec des outils. Le troisième pilier est le coaching et l'accompagnement pur et dur de l'entreprise. Pendant la formation, on les outille mais on essaye d'aller directement sur le projet « Voilà cet outil, si tu veux l'appliquer à ton projet, c'est comme ça qu'il

faut faire » et on peut lui dégager deux-trois heures pour qu'il aille dans son projet et on est en appui s'il a besoin. Et on a du coaching ou de l'expertise spécifique pour une entreprise. Ça, ce sont des supports, le but est que ce soit l'entreprise qui le fasse elle-même.

Annexe 4.3 : Entretien avec Fabienne de Keyser, chez Jacques Delens, le 29 mai 2019.

Position et évolution de l'interrogé

Quelle est votre position et votre rôle ici chez Jacques Delens ?

Donc, moi je suis conseiller QHSE (Qualité Sécurité Environnement) et donc, j'ai en charge tout ce qui est conseil au chantier en ce qui concerne la qualité, la sécurité en environnement mais aussi tout ce qui est maintien système de management qui concerne la qualité et la sécurité en environnement donc les ISO, le service des Iso.

Comment est-ce que vous, personnellement ou professionnellement, vous utilisez vos compétences pour justement intégrer un peu cette transition économique vers le durable, dans votre rôle de, par exemple, garant de la « Qualité Hygiène Sécurité Environnement » ?

Mais disons, qu'en fait, on est deux services à travailler sur le durable. Donc il y a la partie QHSE qui est plus sur le système de management et alors gestion de tout ce qui est déchets. À côté de ça, on a un autre service qui est le service recherche & développement qui aussi fait tout ce qui est notamment PEB, les bâtiments passifs, ce genre de choses-là et aussi certains projets qui concernent l'environnement. Donc, je dirais qu'il y a deux branches chez nous qui couvrent l'environnement avec des spécificités en fonction de l'une ou l'autre. Et donc, au niveau compétences, il y a évidemment la synergie entre les services, ça c'est clair, mais il y a aussi des informations qu'on donne aux différents chantiers, on fait des tests avant de lancer un projet, on fait des projets-tests. On travaille beaucoup avec le CSTC (Centre Scientifique et Technique en Construction) qui fait des appels à projets aussi. Et donc moi, dans mon cadre d'appel à projet sur la gestion des déchets, en région de Bruxelles Capitale, on a mis en place certaines choses. Donc, on a été un peu plus loin que ce qui était prévu au départ. Et donc, c'est comme ça qu'on a développé certains organes filières.

Histoire de l'entreprise

Comment votre organisation en est arrivée à une volonté de devenir plus durable ? Quelle a été la volonté, la motivation, de Delens ou de la petite cellule, ici, pour intégrer justement des projets de circularité dans les déchets ?

Bah!, déjà, il y avait ce fameux appel à projet. Donc, c'était une opportunité. Il y a le fait qu'on a une direction qui est quand même assez orientée environnement, focus sur la planète, l'écologie. Donc ça, c'est un plus. Et il y a aussi le fait qu'on a un système de management d'ISO 14001 qui nous oblige aussi à nous améliorer au niveau environnemental. Donc voilà, je dirais qu'il y a différentes branches qui nous mènent à progresser et alors après, il y a une volonté évidemment de la direction. Ça c'est clair qu'elle est présente.

Quel besoin votre organisation a-t-elle rencontré ? Quelle(s) crise(s) a-t-elle rencontrée(s) ?

Avec ces contraintes légales, on part aussi du principe qu'on a tout intérêt à être acteur que suiveur. Et donc, il est clair qu'on sait que les législations environnementales vont se durcir à moyen et court terme. Et donc, sur le long terme, avoir vraiment une gestion optimum. Donc, on a tout intérêt à essayer de mettre en pratique, le plus vite possible, certaines techniques ou pratiques. Parce que c'est un peu sur base des modèles qui seront mis en place que les législations vont, elles vont se calquer là-dessus. Donc, en ayant ce rôle d'acteur, c'est clair que ce sera plus facile si, à un moment, il y a des règles qui sortent et qu'on les met déjà en place, bah, on aura un peu d'avance sur les autres. Donc, ça c'est clair que c'est en étant un peu acteur de tout ça, c'est plus facile aussi parce que cela permet de tester, aussi, les pratiques. Ça permet de aussi de convaincre les autorités en disant « mais non, ça ne fonctionne pas. Par contre, ceci fonctionne mieux et donc voilà, c'est plus adapté à nos métiers », ce genre de choses-là.

Intégration d'une mission/d'un projet durable

Où la durabilité est-elle intégrée dans votre organisation ? Comment votre organisation l'a-t-elle intégrée ? Quelles ont été les étapes suivies ?

Dans nos projets de construction, on n'est pas forcément promoteur. Donc on est entrepreneur, donc, il est clair que si en face de nous, on n'a pas un client et un architecte qui sont orientés durables, on ne sait pas non plus l'imposer. On peut le proposer ; on peut proposer des solutions qui sont plus durables et plus pérennes et qui sont plus respectueuses de l'environnement mais sinon c'est très difficile. Par contre, ce qu'on peut faire, c'est nous, dans l'achat des produits de consommation qu'on fait, c'est d'avoir une vision plus écolo et plus durable. Je prends un exemple. On a un chantier où, au lieu de commander les boissons chez un brasseur, ils ont commandé tout ce qui est boissons pour le chantier en circuit court. Et donc plus écologiques et donc voilà. Ils ont vraiment cette volonté. On préfère. On ne va plus commander de bouteilles en plastique, on va commander des bouteilles en verre. On ne va plus utiliser de gobelets en plastique, on utilise des gourdes. Et ainsi de suite. Et donc, ils ont utilisé ça sur un chantier. On a certains chantiers où on a des personnes qui ont des idées et on les développe quoi. Donc, c'est des petites choses qui sont testées à gauche, à droite. Et ce qu'on fait c'est que, deux fois par an, on a une réunion où on remet un peu en place toutes ces bonnes pratiques, où on explique : « Voilà ce qui a été fait sur tel chantier ».

On a fait un projet de rénovation avec réemploi des matériaux dans le cadre d'un appel à projet Be Circular. C'était prévu par l'architecte dans son cahier des charges. Et donc eux ont été un peu plus loin, même, je pense... Parce que c'est pas moi qui ai suivi ce projet, c'est justement le service recherche et développement. Donc là, je sais moins en parler.

L'organisation a-t-elle eu recours à un intervenant extérieur ou intérieur à l'organisation pour assurer la transition avant/après intégration ?

On a des personnes qui ont les compétences. Je ne sais pas si, précisément pour ce projet-là, ils ont fait appel à un externe ; je ne pense pas. Je peux me tromper, mais là, je préfère pas trop m'avancer.

Quels outils ont-ils été utilisés pour implémenter le projet ?

Disons qu'en fait, on fonctionne beaucoup par réseautage. Et donc, via le CSTC, il y a des plateformes, alors qui sont à l'état un peu embryonnaire. Alors il y a aussi, via notre maison-mère, BESIX, qui a mis aussi en place des plateformes d'échanges des matériaux. Enfin voilà, ça part un peu dans tous les sens pour le moment... Pour voir un peu comment on peut optimiser, notamment dans le rayon plan, en fait.

Essayer de faire durer l'emploi des matériaux. Mais souvent chez nous, il y a des matériaux en trop, il y a un mail qui part au sein de la société : « Qui a besoin d'isolant de tel type ? J'ai autant de quantité. » Un chantier va dire « Ah ! oui, moi j'en ai besoin », un autre chantier... Voilà. Et comme ça, ça permet de faire circuler...

Quels ont été les rôles clés au sein de l'organisation ? Par qui et comment ces rôles ont-ils été définis ?

Bah, moi je faisais la partie 'gestion déchets' où on a mis en place la récupération du bois. Donc, on récupère le bois de coffrage, les bois de coffrage non traités. Et on a créé un partenariat avec la ferme « Nos Pilifs », ce qui leur a permis, à eux, de créer cinq emplois. Donc, la ferme « Nos Pilifs », c'est une société d'économie sociale qui met au travail des personnes en situation de handicap. Et donc, ils ont créé un atelier de travail du bois, donc ça s'appelle « bout de bois ». Et ils ont mis cinq personnes au travail, c'est déjà ça, cinq emplois permanents. Et ils utilisent notre bois de coffrage pour faire différentes constructions. Ils ont toutes sortes de choses. Ils ont vraiment beaucoup d'idées, ils sont très créatifs. Et je dois dire que ça fonctionne bien. Au début, ça a été un peu laborieux parce qu'avant que les gens, chez nous, aient le réflexe de les contacter... Maintenant, les contacts sont connus. Il a fallu mettre les gens en relation. On a commencé ça fin 2017. On avait d'abord fait un chantier-test. On l'a ajusté, évidemment, par rapport aux différents souhaits de l'un et l'autre, pour que cela fonctionne. Et fin 2017, on a signé le partenariat. À ce jour, on a 100m³ de bois qui est récupéré. Alors ça ne paraît pas énorme mais en fait c'est 100m³ qui ne sont pas partis en container, en décharge et qui ont terminé en copeaux et voilà. Donc, c'est du bois carrément qui est réutilisé, qui est reparti dans un circuit. On termine la boucle avec eux quand ils ne savent pas quoi faire de leur sciure. Et nous, on la récupère sur les chantiers parce qu'on l'utilise comme matériau de protection ou absorbant. Et donc voilà, on boucle la boucle avec eux. Et on essaie de lancer, maintenant, un deuxième projet avec une autre société d'économie sociale, avec « l'Ouvroire », pour la récupération de tout ce qu'on appelle les sangles à usage unique ; ce sont des sangles qui permettent de lever les charges mais qu'on ne peut utiliser qu'une seule fois, donc elles sont jetées. Et donc on a, comme ça, des centaines de sangles sur la vie d'un chantier et donc on s'est dit « on peut essayer de faire quelque chose avec ça ». Et je pense qu'ils utilisent ça pour en faire des sacs. Ils sont en train de tester.

Comment l'organisation a-t-elle géré les résistances au projet, à la mission, à la transition ?

La plus grosse résistance c'est de changer les habitudes. Nous avons des humains en face de nous, pas des robots. Donc, changer les habitudes des gens. Donc avoir le réflexe... D'abord, y penser. Au lieu de jeter simplement dans un container (ce qui est facile), c'est de se dire « Ah non, il faut que je le garde sur le côté. Faut que je le range, faut que j'appelle ». C'est vraiment des habitudes à changer. Alors là où on a des personnes qui ont une sensibilité à l'écologie, c'est pas trop compliqué. Mais le problème, c'est qu'il faut aussi changer les habitudes des ouvriers sur les chantiers ; ça c'est encore plus compliqué, surtout quand ce sont des étrangers. Parce qu'en Belgique on est quand même assez champions du tri, ce qui n'est pas le cas dans les autres pays de l'Union. Franchement, c'est pas quelque chose qui est évident. En Belgique, on a beaucoup de personnes qui font ça depuis qu'ils sont tout petits parce que cela fait plus de vingt ans qu'on trie en Belgique. Ce qui n'est vraiment pas le cas dans d'autres pays, où il n'y a pas de tri. Donc, il y a tout ça. C'est des habitudes à changer, à prendre. Donc ça, c'est la plus grosse résistance. Parce qu'une fois que les gens sont mis en contact, se connaissent, qu'ils ont vu que ça fonctionnait, bah après, voilà : ça prend, ça commence à aller tout seul. Alors, il y a des personnes où définitivement, ils ne veulent rien entendre, voilà, ils ne changeront pas ! Souvent les vieilles personnes qui sont en fin de carrière, on ne changera plus leurs habitudes. Mais avec les jeunes, ça fonctionne bien, notamment. Parce que là, non seulement il y a une sensibilité à l'écologie qui est plus importante mais aussi parce qu'ils n'ont pas encore de mauvaises habitudes ; on sait directement

inculquer des bonnes habitudes, des bonnes pratiques et voilà. « Ça fait partie du scoop et ok, bon, voilà, ça fait partie de ce que je dois faire. Je n'ai pas d'habitude à changer parce que je n'en ai pas encore. » Donc, c'est plus facile. C'est donc par les jeunes qu'on y arrive.

Qu'avez-vous mis en place pour convaincre les réticents qui ne veulent pas changer leurs habitudes ?

On a fait des formations, on fait circuler de l'information et on fait des présentations. On leur a montré ce qu'on avait fait mais il n'y a rien à faire, certaines personnes n'ont pas de sensibilité à ça. Le fait qu'on dit, voilà, « On remet cinq personnes au travail », enfin, je veux dire, c'est cinq emplois créés : ils s'en foutent, « C'est quelqu'un d'autre qui le fera bien à ma place ... ».

Alors, heureusement, on parle d'une ou deux personnes. Sinon, globalement, tout le monde a suivi. Avec plus ou moins de « couacs »... Il y a eu des temps d'ajustement. Donc, voilà. On essaye aussi de trouver d'autres projets. J'ai plein d'idées en tête, après, il faut savoir que faire ce genre de projet est extrêmement chronophage ! Ça demande énormément d'énergie, c'est épuisant ! Mais il y a une très grande satisfaction derrière quand on y est arrivé. Et donc, on a envie de recommencer ; le problème c'est qu'on ne sait pas mener cinq projets de front, c'est juste pas possible. Et donc, il faut vraiment... C'est ce que j'ai expliqué à la direction parce qu'ils voulaient aussi financer tous des projets de fonds, ça j'ai dit « Ca, c'est juste pas possible parce qu'on va se perdre, on va se planter, ça c'est l'échec assuré ». Et donc, je préfère lancer un ou deux projets qui fonctionnent vraiment bien, aller jusqu'au bout et que les choses soient implémentées et font partie du quotidien et puis, se lancer, après, dans un autre. Il faut y aller pas à pas.

Comment la réussite du projet (ou l'échec) a-t-elle été mesurée ?

En 2017, c'était le bois et maintenant, on a commencé cette année, les sangles. Mais ça c'est le service R&D qui a pris le lead. Parce qu'il y a un moment, on se partage. Donc, pour le projet avec le bois, on peut dire que c'est une réussite et on peut quantifier les tonnes de bois qui sont remises dans le circuit.

Quels ont été les bénéfices économiques, humains/sociaux et environnementaux du projet ?

Alors c'est très marginal mais c'est 100m3 de containers qu'on a pas dû payer. Alors, ça, c'est le coût container de déchets donc 100m3... Mettons, on a à peu près cent-cinquante containers qu'on a pas dû payer. C'est très marginal parce que le coût pour trier les bois et les mettre sur des racks pour partir à la ferme représente un coût. C'est un coût de main d'œuvre en Belgique. Donc la main d'œuvre, elle est ce qu'elle est ! Donc, il n'y a pas vraiment de bénéfices pécuniaires ; en tout cas pas pour le moment. Tant que le prix du container sera toujours aussi bas, ce ne sera pas un bénéfice. Le jour où les taxes sur les containers vont augmenter, parce que ça peut augmenter, c'est juste une question de temps, mais il y a un moment c'est clair que ça va être le cas, à ce moment-là, ce sera bénéfique. Mais on ne le fait pas pour ça. En tout cas, pour le moment, on ne le fait pas pour ça. Sachant que ça va augmenter un jour, ça c'est sûr, mais il y a une volonté de la direction d'arriver à zéro déchet. Alors zéro déchet, chez nous, on appelle ça... Fin, c'est pas du zéro déchet, aucun déchet ne sort du bâtiment, c'est que tous les déchets qui sortent du bâtiment retrouvent une filière de recyclage ou de réemploi. Donc, c'est-à-dire qu'il n'y a plus de container tout-venant. Donc, c'est soit il y a des containers métalliques qui repartent ou le métal retrouve son cycle de vie, des containers de déchets inertes où ça repart aussi dans un cycle de vie, les containers de bois aussi ça repart dans un cycle de vie, etc. Le plastique, même chose, il est aussi recyclé. Donc, le but étant d'essayer, dans la première... de favoriser le plus possible de favoriser le réemploi parce que c'est clairement ça qui est important et le recyclage. Mais c'est... À terme, on veut arriver à ne plus avoir de containers tout-venant, que ce soit quelques chose de tellement marginal que...voilà...on est... Ça doit vraiment devenir quelque chose de marginal.

Comment l'organisation a-t-elle célébré la réussite du projet et chacune de ses étapes ?

La communication. Par communication. Donc on donne les infos. « Voilà, cette année, on a récupéré autant de m³ de bois », je fais un monitoring donc je sais dire que la première année on a récupéré une trentaine de m³, la deuxième année aussi. Et cette année, on est même pas encore au milieu de l'année, on a déjà récupéré 35m³. Donc déjà, la projection est telle qu'on sait qu'on va récupérer. Cette année, on part de manière beaucoup plus importante. Et donc, c'est bien ! Mais il y a toujours une phase d'adaptation, de test. La première année, on a imposé sur deux ou trois chantiers. La deuxième année, on a laissé les gens choisir ou pas de le faire. Et donc maintenant, on a un peu plus... Ils avaient déjà essayé là... Parce que tout ce qu'on a dit, a permis de réduire les déchets. Les contacts se sont bien passés. Donc oui, tout le monde y a trouvé un intérêt donc on continue. Mais on donne des « coms » aussi régulièrement par rapport à ça.

L'humain dans cette transition

Vous dans cette transition, étiez-vous convaincu par le projet, la mission ? Quelle a été votre motivation principale ? Peut-être avez-vous eu des moments de démotivation ? Comment avez-vous maintenu cette conviction jusqu'à la fin ? Quel a été votre ressenti pendant cette transition ?

Parce que j'ai une fille profondément écologiste et, franchement, moi c'est quelque chose qui me motive sinon je ne ferais pas ce que je fais non plus. Je ne serais pas dans ce service... Mais voilà, parce que moi j'y crois, que c'est de l'auto persuasion aussi. Oui... C'est vraiment de la motivation vraiment personnelle.

La réussite d'un premier projet est aussi très motivante pour en faire d'autres. Mais c'est vrai que voilà, c'est aussi des petits succès qui aident aussi à se motiver. « Ah, tiens, on a réussi à récupérer. Tiens je suis contente. ». Puis, on a le retour de la ferme qui dit : « Voilà ce qu'on a fait ». Ce qui était très chouette aussi c'est qu'avec la ferme, ils nous ont... On a eu un vrai échange. Dans le sens où eux nous disaient : « Ben voilà ce qu'on fait avec votre bois. Regardez ! On a fait un site web, on a fait ceci, on a fait cela,... » et on a été visiter leur atelier. Donc, on a vraiment un vrai échange, parce qu'eux venaient sur nos chantiers pour aller chercher le bois mais ils nous ont invités en disant « Venez voir ce qu'on fait. Venez voir comment on le fait. Regardez ce qu'on fait avec ça ». Donc oui, il y a une certaine satisfaction, il y a du concret derrière. Donc ça a été très sympa. Ils ont décroché même des gros contrats, d'ailleurs, grâce à ça. Ils ont décroché un contrat avec la RTBF ; où ils ont fabriqué avec nos bois, justement, les poubelles de tri de déchets. Ils en avaient quatre-vingt je crois, à faire. Ils disaient que même pour eux, ça devenait un peu trop parce qu'ils avaient l'impression de devenir une usine tellement c'était... Pour dire, « quatre-vingt poubelles, on devenait tous fous ». Nous, on alimentait en bois, voilà. Après, ils avaient un partenariat avec l'usine Solvay où ils avaient stocké le bois, heureusement ; et alors nous, on alimentait. Il faut savoir que sur nos chantiers, nous n'avons jamais un flux continu en bois. C'est juste à certains moments du chantier. C'est au moment où on termine la partie béton et on décoffre. C'est à ce moment-là que le gros du bois va arriver. Donc il y a un gros flux, et donc il fallait qu'eux suivent aussi. Et donc, aussi, la difficulté c'est essayer de... Je ne sais pas leur fournir un approvisionnement continu. Et donc, ils devaient avoir un stock-tampon pour pouvoir, eux, avoir une activité en continu. Et donc c'était ça la grosse difficulté, donc on a fini par trouver des solutions. Ou parfois, ils ne savaient pas, ils ne savaient plus prendre le bois parce qu'ils n'avaient plus assez de place pour stocker. Donc tant pis, ça repart dans une autre filière, enfin, ça repart dans la filière classique à ce moment-là. Pas le choix. Parce que nous, sur nos chantiers, on est à Bruxelles, on n'a pas de place sur les chantiers. Pour stocker, ce n'est pas possible. On a trouvé des solutions, on a essayé de jeter le moins possible.

Comment l'individu dans l'organisation est-il évalué et récompensé/rémunéré lorsqu'il agit comme un acteur de cette transition ?

Ben moi déjà, quand j'entends sur les chantiers que le contact est bon, qu'ils sont contents, qu'ils disent « Ils sont sympas les gens de la ferme ! », ben, je trouve cela chouette quoi. Voilà, je veux dire, ils ont créé une symbiose, c'est sympa. On a eu aussi le CSTC qui nous a demandé de présenter à tous les entrepreneurs l'expérience qu'on avait faite, on a fait plusieurs conférences... Enfin voilà, il y a de la reconnaissance par rapport à ça. La direction évidemment est très contente de ce genre de chose. D'être un exemple... Donc oui... Moi, la reconnaissance ce n'est pas... Enfin... Je n'aime pas parler de trucs qui... Je n'attends pas qu'on me donne une médaille ! Ce n'est pas pour ça que je le fais. Moi « reconnaissant » c'est de voir que cela fonctionne, que les gens sont contents. Tout compte fait, ce n'est pas si compliqué que ça à faire. Et que oui, en effet, si on balise bien les choses, qu'on écoute bien aussi les desideratas de chacun, ben les choses fonctionnent quoi. Il faut vraiment être à l'écoute. Avant de lancer ce genre de projet, il ne faut rien imposer mais faut écouter un peu les besoins des deux parties. Mais c'est vrai que la direction est contente, ça c'est clair. On a eu aussi la certification ISO, ça c'est un gros point positif. C'est le genre de truc que l'auditeur nous a dit « Ca c'est un truc qui est génial quoi ». Donc voilà, il y a à tout niveau, bah...

Et les personnes de votre équipe, comment est-ce que, vous, vous les félicitez, évaluez, récompensez pour le travail accompli ?

Bah, moi c'est tout le temps en fait. Tout le temps du feedback positif/négatif. On se débriefe régulièrement en fait. Comment dire... J'ai une vision assez au cœur du management mais ça c'est ma vision à moi qui n'est pas forcément partagée dans la société ; j'ai une vision très « société libérée ». Donc où, moi dans mon équipe, je ne mets pas de hiérarchie. J'aime plutôt laisser des responsabilités et que chacun porte un peu les choses comme il a envie de les porter. Et par contre, on se tient au courant : il y a un système de.... Fin... On débriefe. On se fait des réunions informelles mais au moins tout le monde est au courant de ce que tout le monde fait.

Comment décririez-vous la relation entre les managers/meneurs du projet et les collaborateurs/exécutants du projet ?

Au niveau de la direction, je leur explique ce que je fais donc ils le savent. Ils réagissent très bien. Ils voient que cela fonctionne donc... Mais ce n'est pas pour ça qu'ils vont faire la même chose... Mais après, moi j'ai pris l'espace de liberté que j'avais et je l'ai occupé.

Alors, ce qu'il se passe aussi c'est que la direction... Donc l'année passée, nous avons fait... Donc il y avait eu une transition majeure dans les normes ISO. On avait le choix entre deux solutions. Soit on repartait, on continuait avec ce qu'on avait mais sans mettre un emballage qui colle à la nouvelle norme, avec le risque d'être à un moment en décalage. Soit on faisait table rase, on faisait des groupes de travail et on mettait à plat... Donc, on a fait des analyses SWOT. On a mis ça en place et on a vraiment regardé ce qui fonctionnait, ce qui ne fonctionnait pas. Force, faiblesse, risque, opportunité, on l'a mis en place au sein de ces groupes de travail. On a regardé comment on pouvait fonctionner. Moi j'ai animé, j'ai joué le rôle d'animateur dans un des groupe de travail, pour avoir un modérateur, quelqu'un qui aussi mettait tout ça en musique, et donc les guider dans les exigences de la norme. Mais en fait, la direction a vu... Enfin, découvert une forme de management qu'ils ignoraient en fait ; qui était vraiment du participatif. Ils ont été très enthousiasmés par le boulot qui a été fait et ils ont... Certains y croyaient plus que d'autres... Je trouve qu'on a une structure déléguée, pour ça, qui est assez « open ». Et donc, qui a vraiment participé et qui a trouvé que c'était vraiment des choses qui sortaient de la base, en fait

qui remonte rarement à la direction, qu'il y avait des bonnes idées, qui ont vu le boulot qui a été fait et qui ont vraiment vu tout ce potentiel. Et donc, on a sorti toutes sortes de choses. On a revu un peu la manière de fonctionner. Personne ne s'était vraiment posé la question, c'était beaucoup par habitude. On s'est rendu compte qu'il y avait vraiment des choses qui devaient être améliorées. Des choses qui ont été changées. Il y a eu des communications aussi par rapport à ça... Donc oui, des argumentations sur site,...

La direction a-t-elle tenté de copier ce modèle participatif ?

Oui. En tout cas pour l'analyse, oui. Et la mise en place des processus. Et franchement, ce qui a créé aussi pas mal de satisfaction au niveau personnel, des différentes personnes. Parce qu'en fait, on leur a demandé leur avis. Tout compte fait, c'est sympa quoi. Et donc, on a vraiment fait... J'ai fait toujours attention à ce que ça soit toujours très respectueux. C'est pas parce que il y a quelqu'un de la direction dans un groupe de travail qu'il doit imposer ses vues. Donc ça a été vraiment mis, ici, dans le groupe de travail, « tout le monde est à égalité ». Il n'y a pas de patron, pas d'ouvrier, pas d'employé. Tout le monde a son mot à dire, a le droit de s'exprimer et tout le monde doit être écouté. Et donc, ça s'est vraiment fait... Et une fois, on a dû mettre, pour un groupe, mettre un « halte-là ». Mais globalement, ça s'est fait de manière très respectueuse. Parce que tout le monde y a trouvé son intérêt vu qu'on avançait. Mais c'est pas évident à mettre en place.

Quels supports/formations/outils ont été mis à la disposition de l'employé pour mener à bien cette transition ?

Personnellement, j'ai suivi la formation de conseiller en prévention. C'est une formation complètement multidisciplinaire qui va intégrer des cours de psycho, de socio, de médecine, d'ingénierie, d'hygiène industrielle, ...

En fait, en Belgique, la loi du bien-être impose que chaque société qui a plus de vingt travailleurs ait un conseiller en prévention, désigné au sein de son personnel, qui n'est pas le patron. Ces personnes doivent suivre une formation. Il y a trois niveaux : niveau de base, niveau deux et niveau un. Niveau un est un niveau universitaire, donc c'est un troisième cycle, en fait. Disons que le... Enfin, on a des cours qui, vraiment, nous permettent d'exercer notre rôle de conseiller en prévention qui est, en fait, la personne qui va promouvoir le bien-être au travail dans une entreprise. Il faut donc avoir des connaissances en psychologie, en ergonomie, un peu en médecine, un peu en sécurité, en hygiène, donc voilà... C'est très, très large. Et donc, on a pas mal de cours de psycho et notamment beaucoup d'analyse transactionnelle qui permet d'apprendre à décoder le langage, verbal-non verbal, comment interagir aussi avec l'autre.

Mais en fait, cette formation, moi je l'avais avant d'arriver chez Delens. Par exemple, mon collègue, il l'a fait ici, en étant chez Delens. Vu que chaque employeur doit en avoir un et que ce sont d'office en cours du jour, ce sont les employeurs qui financent les formations en conseiller en prévention.

Étant donné que tous les individus d'une organisation sont différents, uniques, réagissent différemment aux problèmes et aux contraintes, ont des aspirations personnelles, des motivations et une spiritualité qui leur sont propres, certains s'adaptent plus facilement que d'autres et certains sont plus stressés que d'autres. Comment l'organisation gère-t-elle cette différence ? Comment, en tant qu'individu, gérez-vous la pression au travail ?

Dans le cadre des changements initiés dans l'entreprise, nous mettons en place des groupes de travail avec la participation des travailleurs à ces groupes. Nous avons mis en place une structure participative

avec un panel de travailleurs concernés par les changements opérés. Le but étant que ces changements soient initiés par les travailleurs directement concernés et ensuite cela remonte à la Direction.

Pour le bien-être des travailleurs, il y a différentes activités de détente qui sont organisées dans l'entreprise : tournoi de pétanque (tout au long de l'année), tournoi de foot, tournoi de hockey, participation à des courses à pied (20 km de Bxl, Spartacus run), karting, bowling, barbecues, etc. Il y a également les journées avec les familles : Saint-Nicolas, journée famille.

En ce qui me concerne, je gère la pression d'une manière très personnelle car je pratique la méditation depuis très longtemps et j'ai des activités sportives qui m'aident à la détente (course à pied, marche nordique, natation).

Structure de l'organisation résiliente

Quel type de structure votre organisation a-t-elle adopté? Quelles sont les valeurs principales que l'organisation incarne et quelles en sont leur application dans l'organisation?

Clairement pyramidale, mais mon équipe est un peu une bulle.

Je me suis beaucoup documentée sur les modèles de gestion d'équipe et notamment les interactions humaines. Après, c'est un peu mon dada aussi. Tout ce qui est psycho-social. Et quand j'ai découvert le modèle de société libérée, je me suis dit que c'était vraiment un truc qui me plait quoi. C'est quelque chose de très difficile à faire passer. Parce que cela demande la suppression de toute une partie de la hiérarchie. Evidemment, plein de gens ne sont pas prêts à faire le pas parce qu'ils ont l'impression qu'ils vont devenir inutiles. Et donc, ça supprime tous les petits chefs, en fait.

Ces chefs deviennent des experts. Ils exercent un rôle qui n'est pas de hiérarchie mais qui est de conseiller. Et donc, c'est... Après, il faut faire le pas dans la tête... C'est... Il y a des personnes qui fonctionnent à la médaille ou au grade... C'est...

Malheureusement, ce n'est pas transposable partout et tout le monde ne va pas trouver son compte dans ce genre de fonctionnement. Et donc, ce n'est pas le modèle universel qui va fonctionner partout. Il y a des endroits où cela fonctionne. Et notamment, des personnes qui ont une sorte de frustration ou qui vont se rendre compte qu'ils vont plus t'écouter, ben ça, ça va permettre à ces personnes de déployer leurs ailes.

Et donc, moi je trouve que c'est un modèle qui est intéressant. À condition qu'il y ait vraiment un fonctionnement en leadership. Et le leader, c'est quelqu'un qui ne doit pas faire preuve d'autorité, c'est vraiment pas quelqu'un qui doit imposer. C'est vraiment quelqu'un qui doit être à l'écoute et qui ne doit pas avoir peur, aussi, de mettre la main à la pâte. Et ça, ce n'est pas toujours compris. C'est très, très difficile à expliquer. Les gens vont dire « Oui, oui, j'ai très bien compris mais en fait, je fonctionne comme ça... ». En fait non ! On va les observer « Non pas du tout ! ». « Oui, mais faut savoir trancher ». Je dis « Il y a une différence entre trancher et imposer ! ». Et ce n'est vraiment pas la même chose ! Et de temps en temps, alors je ne dis pas que moi je fonctionne de manière parfaite, comme tout le monde je suis humaine, je fais des erreurs, mais j'ai toujours dit à mon équipe « Hé ! oh !, rappelez-moi quand j'ai tout d'un coup un excès d'autorité quoi ». Il ne faut pas avoir peur de... Moi, je déteste le conflit. J'aime bien que les choses soient harmonieuses. Et donc, je vais dire que quand il y a un conflit, il ne faut pas qu'il y ait de conflit en fait. Faut le désamorcer tout de suite. C'est pour ça que je dis, moi j'ai jusqu'à présent pas encore eu de conflit parce qu'on désamorce les choses assez vite. On sent. Il faut aussi sentir les gens. Donc, il faut aussi avoir beaucoup d'empathie et sentir un peu quand la personne

ne va pas bien... « Ok. Ce n'est pas le bon jour... Bon, on parlera à un autre moment. » Et puis revenir « ça va aujourd'hui ? » « Oui, désolé. L'autre jour quand... » « Oui, bah, j'ai bien vu que ça n'allait pas ! Je n'insiste pas quoi... ». Mais il ne faut vraiment pas avoir peur de discuter de manière aussi très ouverte.

Sentir les choses et être empathique, ce n'est pas donné à tout monde. Naturellement, il y a des gens qui ont plus d'empathie que d'autres. Après, ça s'apprend, aussi. Après, c'est clair que si on a une misanthrope, ça ne va pas fonctionner. Si on a un profil de psychopathe, ça ne marchera pas non plus. Mais c'est ça en fait. Il faut un profil psychologique qui soit aussi tourné vers l'autre. Ça suppose aussi qu'il ne faut pas non plus pas être trop égoïste. Et certainement pas égocentrique. Il faut pouvoir être tourné vers l'autre. Typiquement, quand vous m'avez posé la question de la récompense, moi, personnellement, je n'aime pas être mise en avant. C'est quelque chose que, personnellement, je n'aime pas. Je préfère mettre en avant mon équipe. Parce que j'estime que c'est un travail d'équipe. Et certains dans l'équipe me disent : « Non, mais enfin, c'est toi ! ». Je dis « Non, c'est tout le monde quoi ! Sans vous, on n'y arrive pas ! Et c'est peut-être mon idée à la base mais c'est vous qui avez aidé aussi à le faire... donc c'est tout le monde ! C'est tout le monde ou personne ». Je sais qu'il y a des personnes qui aiment bien être mis en avant... Mais personnellement, je n'aime pas. Ma personnalité est comme ça. Mais du coup ça fonctionne. C'est plus facile aussi pour... Parce que l'équipe ne se sent pas flouée dans ses mérites, en fait. Et, quand moi je reçois des compliments, ben, je les partage avec tout le monde et je dis « Sans vous, on n'y serait pas arrivés ! ». C'est clair ! Je trouve qu'il est extrêmement important de remercier les gens et de les féliciter ! Et chaque personne dans la société apporte sa petite pierre et il ne faut oublier personne ! Et ça c'est... Enfin, moi, je considère que cela fait partie du leadership.

Comment l'organisation constitue-t-elle ses équipes ? L'assignation d'une personne à un rôle dans le projet se fait-elle en fonction du profil, des compétences, des aspirations ?

A priori, je fais tout ce qui est qualité et environnement et mon collègue, il fait essentiellement la sécurité. Encore que... Il répond aussi parfois aux questions qui concernent la qualité ou l'environnement mais on est plus... Je faisais aussi un peu de sécurité mais... On s'est réparti un peu les choses en fonction de nos affinités, de notre expérience. Je suis beaucoup plus administrative que lui, il est beaucoup plus pratique. Je vais dégrossir tout un projet, là où lui a une capacité à figurer et à aller dans le détail, ce que je ne suis pas capable de faire. Donc, il y a tout le temps un échange, on se complète. Il n'y a rien d'autre à dire, c'est vraiment... Et donc on a aussi une assistante qui nous aide aussi et qui, aussi, n'hésite pas à dire « Moi, là je suggère que... », « Ah ! oui, en effet, c'est une bonne idée. On n'y a pas pensé... Ben, fonce quoi ! ».

Quand il y a un nouveau projet, comment assignez-vous les tâches aux membres de votre équipe ?

On en parle. « Tiens, voilà, il y a ça qu'on propose, qu'est-ce que vous en pensez ? Ah oui, bonne idée. Je ne ferais pas ça comme ça, ... ». C'est une discussion : « Tiens, qui fait quoi ? ». « Moi, je fais ça ? Ok ? Ah ! je ferai ça aussi alors ». Et ça se fait naturellement, tout de suite je vois bien, je sens... Je commence à bien les connaître, donc je sens, je sais que je peux demander certaines choses parce que je sais que ça plaira. Par rapport à ce qu'ils savent faire et qu'ils aiment faire.

Comment prenez-vous connaissance de leurs compétences ?

On parle beaucoup en fait. Et on discute de manière très franche. J'ai commencé par moi, expliquer qui j'étais. Pour vraiment leur dire vraiment « Voilà, vous savez maintenant qui je suis. Je ne vous cache rien ». Et donc, ils ont fait la même chose, ils ont senti qu'il y avait une confiance de ma part et c'est une mise en confiance. Après, c'est vrai que j'ai une formation en Conseiller en prévention, fin, on a

tous une formation en conseiller en prévention ; ça nous aide aussi à décoder plus facilement qui on a en face de nous.

Comment la responsabilité est-elle distribuée entre les différents collaborateurs ?

En essayant, justement, de faire en sorte de bien analyser, au sein de l'équipe, les forces et les faiblesses de chacun. Et justement, de ne travailler que sur les forces. Ça ne sert à rien de demander à quelqu'un quelque chose qu'il n'a pas envie de faire ! Après, on a tous des choses qu'on aime moins bien faire mais ce n'est pas en mettant tout le temps le doigt dessus que les choses vont s'améliorer. Au contraire, c'est vraiment d'essayer de sortir, de mettre en avant, les qualités et les forces de chacun et que justement, ils utilisent ces compétences-là et qui sont complémentaires. Je trouve qu'on a la chance dans le service d'avoir des gens qui sont vraiment avec des qualités très complémentaires et donc d'utiliser vraiment les qualités de chacun pour aller tous en avant quoi.

Y a-t-il eu certaines crises ou conflits au sein de l'équipe ?

Il y a toujours des couacs, ça c'est clair. Des conflits, on ne va pas aller jusque-là, non. Dans le service dans lequel je suis, on a toujours essayé de fonctionner en harmonie. On ne laisse pas une situation pourrir. Justement, on la met à plat. Je ne dis pas que tout le monde fonctionne comme ça dans la société ! Ça c'est le service QHSE.... Mais comme je dis, moi j'ai une vision très très particulière donc euh...voilà...

Comment les décisions sont-elles prises au sein de l'organisation ?

Alors les personnes ne doivent pas nécessairement me consulter. Je n'ai pas besoin de ça, franchement... Par réflexe, ils ont tendance à le faire mais moi je ne fonctionne pas comme ça. Alors, officiellement pour la direction, oui, je fonctionne comme ça parce que c'est un concept qui... ça les dépasse. Mais bon, ça ne me dérange pas d'endosser la responsabilité du service donc... Ce n'est pas un problème.

Quel est le rôle du manager ? Du leader ? Autre rôle propre à votre entreprise ?

Moi, c'est du leadership. Je fonctionne comme ça, plutôt. Je trouve qu'il faut être très transparent avec ses équipes. Si on est très transparent, les choses coulent d'elles-mêmes, vraiment ; ça va tout seul. Et il faut vraiment laisser l'opportunité aux gens de s'exprimer et de ne pas avoir peur de recevoir des critiques. Moi, je n'ai pas besoin de personnes qui disent 'amen' à tout ; certainement pas. Parce que chaque critique est une opportunité de s'améliorer, de voir un autre point de vue... Voilà, je n'ai pas la vérité... On fonctionne fort dans la remise en question, c'est le meilleur moyen de... Faut pouvoir se poser, se poser les bonnes questions et dire « Bah non, ça part dans la mauvaise direction, là, on change ». Mais à tous niveaux. Que ce soit en sécurité, qualité et environnement. C'est tout le temps. Moi, ça c'est mon fonctionnement. De nouveau, je ne parle pas pour toute l'entreprise. Mais c'est vrai que c'est important parce que je pense que c'est une manière beaucoup plus moderne de fonctionner. Et c'est vers ça qu'on va. En tout cas, quand j'entends la manière dont les managements évoluent, on doit plus évoluer vers le leadership que réellement le management. Le diagramme « Orato », c'est un truc qui a vécu quoi... C'est un truc qui était pour le siècle passé. Et moi, je trouve qu'il faut laisser la possibilité aux gens de prendre les choses, de s'approprier des projets et faire avancer les choses. Il faut canaliser aussi parce que ça ne peut pas partir dans tous les sens mais ça fait partie, justement, du rôle de leader de mettre un peu les choses à plat et d'aider.

Comment votre organisation récolte-t-elle les feedbacks de ses collaborateurs ? À quelle fréquence ?

S'il y a la moindre difficulté, crise ou non alignement, il faut désamorcer ça tout de suite. J'avoue, je n'ai pas encore eu le cas donc... Bah, il y a des jours où les gens ne sont pas de bonne humeur, c'est normal ; ça fait partie des choses... Après, je laisse couler. Je vois bien que ce n'est pas le bon jour et puis, en effet, souvent la personne dit « Désolé, hier je n'étais pas... j'étais de mauvais poil parce que j'avais des problèmes perso... ». Ok, moi, il n'y a pas de souci. Je vois bien que ce n'est pas la bonne période. Donc voilà, je n'insiste pas. Ça ne sert à rien. Il ne faut pas frustrer les gens. C'est vraiment quelque chose que... Moi, je suis super attentive à ne pas créer de frustration. Et j'ai toujours dit : « S'il y a quelque chose qui va pas, faut le dire ! » ; il ne faut pas avoir peur. Après, faut aussi pouvoir recevoir les choses. C'est parfois... « Ah ! Ok, d'accord ». Je suis la première à dire qu'on ne peut pas plaire à tout le monde mais aussi, il faut avoir une attitude professionnelle. Donc ça, c'est quelque chose où on est des professionnels et il y a des choses sur lesquelles on doit mettre les sentiments de côté. Mais normalement, quand on a une attitude comme ça, ça fonctionne. Moi, je suis arrivée dans une équipe où c'était un peu bizarre parce qu'on m'a bombardée supérieure de mon collègue et il l'a appris la veille de mon arrivée. J'ai marché sur des œufs pendant un certain temps, jusqu'à ce qu'il comprenne que je n'avais pas une attitude de supérieure. Et ce n'était clairement pas ça que je voulais. Donc, c'était tout le temps lui poser des questions « Qu'est-ce tu en penses ? Comment est-ce que tu vois ça ? Il me semble que,... » et avoir une attitude, vraiment, pour mettre en confiance et donc pour qu'il puisse, justement se lâcher, voir qu'avec moi le dialogue est tout à fait possible. Et maintenant, ça marche super bien. Et en plus, je trouve qu'on est vraiment parfaitement complémentaires dans notre caractère et dans ce qu'on aime faire, aussi. Donc voilà, ça fonctionne bien ! Et on est comme ça dans l'équipe, on est trois où du coup ça fonctionne bien quoi.

Comment l'information circule-t-elle dans l'organisation ? Entre les différentes équipes ? Entre les différents départements ? Votre organisation met-elle en place des événements, une plateforme, des outils pour favoriser l'innovation et le partage d'idées venant des collaborateurs ?

Bon pour faire circuler l'info, je ne vais pas dire que ça fonctionnait pas avant, ça existait déjà. Mais on l'a plus activé. Ils l'ont réactivé en fait. Ça se fait sous forme de réunions d'équipe fonctionnant un peu au ralenti. Mais c'est bien, les gens pouvaient parler... Il ne faut pas oublier que chez nous, les gens se voient rarement. Donc, mettre une plateforme informatique, c'est encore mettre de la distance entre les gens. Et donc, de temps en temps, c'est bien que les gens se voient aussi. Donc, c'est bien de faire des réunions. Parce que les chantiers, c'est chaque fois une île... Ils sont sur leurs chantiers durant toute la durée du chantier. Ils viennent rarement au bureau. Ils ne se voient pas. On n'est pas dans des bureaux où tout le monde voit tout le monde, tous les jours. Donc ils sont contents, de temps en temps, de tous se voir. Donc les réunions, c'est une chose à laquelle on tient parce que ça permet encore que les gens se voient, se parlent. Et mettre une plateforme informatique, moi je ne suis pas persuadée que ça reste une bonne chose ; en tout cas dans notre métier, pour l'échange d'informations, parce que ça va encore plus les éloigner les uns des autres. Ils ont besoin de se connaître quoi. Dans ces réunions d'équipe, toute la ligne hiérarchique participe. Donc, depuis la direction jusqu'à l'employé de base du chantier, une ligne hiérarchique en gros. Donc, on a un directeur, un directeur technique, on a un gestionnaire de chantier, enfin plusieurs, il y a des techniciens, des conducteurs,... Donc voilà, chacun a sa position dans l'organigramme d'un chantier. Ça fait environ 30 personnes sous le directeur.

Qu'a mis en place l'organisation pour constamment se réinventer, se différencier et optimiser ses procédés ? De manière itérative ?

Ben déjà, le conseil d'administration a été vachement rajeuni, il y a, je crois, quatre ou cinq ans. Donc ils sont tous dans la génération quadra quoi, à peu près,... Je dirais entre la quarantaine et la cinquantaine. Donc, c'est une direction relativement jeune. Déjà rien que ça, ça donne un « impulse » un peu plus, beaucoup plus jeune, évidemment, et beaucoup plus à l'écoute de ce qu'il se passe. Ils ont mis en place, aussi, des manières de gestion plus modernes, plus à l'écoute. Ils font, maintenant, des réunions, aussi. Enfin, des séminaires avec les cadres où ils sont plus dans le participatif, ils posent des questions. Ils avaient, une année... Ils ont posé une question à chaque cadre et leur ont demandé : « Qu'est-ce que vous voulez voir améliorer ? ». Donc ils avaient mis... Il y avait cent cinquante propositions. Et alors, parmi les cent cinquante propositions, ils ont dit : « Maintenant, il faut voter. Chacun votait pour trois, je pense. Puis, ils ont regardé ce qui se détachait. Et alors, ils ont expliqué, « Ok, on va prendre les cinq premières, celles qui ont le plus d'adhérents ». Et donc voilà, ils ont fonctionné, vraiment, de manière assez démocratique. Et je pense que, comme les gens voient que leur projet est porté, d'office, ils y adhèrent plus facilement. C'est une manière moins autoritaire de fonctionner. Je ne dis pas que toutes les sociétés fonctionnent de manière très hiérarchisée mais dans la construction, il y a quand même le poids de la tradition qui est là. Donc, c'est une manière assez moderne. Déjà l'organigramme de la société est un organigramme circulaire, en fait. Et donc, ce n'est pas un organigramme « Orato ». Donc, déjà rien que ça, donne une idée de gestion beaucoup plus moderne, beaucoup plus comme une table ronde. Au moment du changement de direction, ils ont réfléchi à comment faire. Bah ! Voilà, tout le monde a le même poids quoi !

Annexe 4.4 : Entretien avec Alex Tallon, chez Miles Legal, le 7 juin 2019.

Position et évolution de l'interrogé

Qu'est-ce qui vous a poussé à créer Praetica (appelé Miles Legal aujourd'hui) ?

Alors, il y a un bouquin qui a été écrit par un avocat anglais, qui s'appelle Susskind, « The End Of Lawyers? », qui faisait part du fait que les technologies modernes font qu'il faut revoir notre mode de fonctionnement, ou notre business plan, ou la façon dont on livre les services aux clients. Ça, c'était la première approche, de se dire « Tiens, qu'est-ce que je fais dans le cadre de mon service aux clients parce que les choses changent et bougent et on ne peut pas continuer à dicter ou utiliser quand même voilà, des techniques assez anciennes, parce qu'elles sont coûteuses aussi... » Il y a un coût qui est d'abord économique mais aussi environnemental, que les clients n'acceptent plus de payer, enfin, ils sont maintenant moins attachés aux dorures et d'autres signes extérieurs de richesse, parce qu'ils se disent que c'est quand même eux qui payent ça in fine. C'est donc la qualité du service qui importe. Et donc, la manière dont la relation se fait, je parle évidemment de mon métier qui est le métier d'avocat, et donc cette relation est évidemment toute différente avec cette technologie moderne. En même temps, j'étais dans des comités de RSE au barreau et j'avais fait des recherches sur des chartes, etc. On avait également immédiatement fait une charte alors, qui était applicable et qui s'inscrivait dans la RSE et qui était effectivement le respect de l'environnement, mais aussi le respect du cadre social, des collaborateurs, ... Et on a démarré sur cette base-là mais qui était quand même au départ une approche économique. Et alors, dans ce cadre-là, il y a eu la Région bruxelloise avec son Label Ecodynamique et

on s'est dit « Tiens, intéressant », et donc on a obtenu une étoile et puis finalement trois étoiles parce que l'avantage évidemment quand on a commencé en 2011, c'est qu'on a commencé, quelque part, de rien. Enfin, je veux dire on était sans structure existante, on est venu ici, on a tout dû créer. C'est peut-être plus facile que si on est dans une certaine structure, pour changer, c'est peut-être plus compliqué. Les résistances sont plus grandes. Donc voilà, nous, on est parti d'une feuille blanche, on s'est dit « Comment est-ce qu'on va faire ? ». Donc, c'était peut-être un peu plus simple à faire que dans une structure existante.

Quelle est votre position, votre rôle dans l'organisation ? Comment utilisez-vous vos compétences pour incarner la transition économique, plus respectueuse des hommes et/ou de l'environnement ?

Je suis avocat, spécialisé en droit de la concurrence et je résous des conflits commerciaux et civils.

Histoire de l'entreprise

Comment votre organisation en est-elle arrivée à une volonté de devenir plus durable ? Quel besoin votre organisation a-t-elle rencontré ? Quelle(s) crise(s) a-t-elle rencontrée(s) ?

C'était d'abord une volonté de limiter des coûts inutiles. Donc, de limiter ce que moi j'appelle des dorures superflues. Et parfois, c'est aussi au niveau humain, euh, au niveau du personnel peut-être de certains prestataires ou non de... enfin qui doivent peut-être être intégrés de manière différente. Une réceptionniste ou une téléphoniste, ça n'a plus beaucoup de sens dans notre monde avec des smartphones et autres. Nous, on met notre numéro de Gsm sur notre site. Les clients peuvent effectivement nous joindre et si je ne suis pas disponible, il y a un répondeur. J'écoute mon répondeur. Je préfère faire ça que d'avoir une secrétaire qui doit m'appeler pour me dire ce que mon répondeur pourrait me dire. Donc, ça n'a pas beaucoup de sens. Et alors, le deuxième aspect, c'est de surtout travailler par les mails etc. et de mettre que le collaborateur hein parce que, dans la tradition des avocats, mettre le maître du dossier qui signe le courrier et le client ne doit surtout pas savoir enfin, euh, quelle est la personne qui a travaillé dans ce dossier. Et je trouve que ce n'est pas bien pour le client, et pas bien pour le collaborateur et surtout dans le cadre d'une réflexion de responsabilité sociale qui demande également le respect de mettre en avant le collaborateur et le travail qui est fait par le collaborateur. Je trouvais ça donc aussi une mauvaise approche et donc les mails partent aussi du collaborateur et donc le client sait qui est en charge du dossier même si mon nom apparaît encore en copie et le client sait qu'il a choisi celui-ci ou ... mais le client sait aussi que l'on ne sait pas tout faire. Bah donc c'était aussi quelque chose qui me paraissait important, euh, c'est de pouvoir mettre en avant la personne qui s'occupe véritablement du dossier.

Intégration d'une mission/d'un projet durable

Où la durabilité est-elle intégrée dans votre organisation ?

Alors, on peut évidemment aussi dans ce genre de projets vendre du vent. On peut faire une charte, on peut faire du « window dressing » et alors c'est du pur marketing et voilà. Je ne sais pas si on est content avec ça, si on est soi-même content avec ça mais ce n'est pas en tous cas le but que moi je poursuis. Mais ça peut se faire. L'analyse que moi je fais en tous cas des dernières années, ça doit pas être simplement du marketing. C'est peut-être pour partie, non mais c'est vrai. Après si on dit qu'on est respectueux des collaborateurs et que finalement dans certains cas on les engueule et on les fout à la porte sans autre forme de procès, ça ne va pas. Enfin, on ne peut pas se sentir bien avec ça. On devient schizophrène. Si on accepte certaines valeurs, alors il faut les appliquer. Il ne faut pas faire semblant. En tous les cas, sur ce point de vue-là, je me concentre très fort sur ces valeurs et on a maintenant

implémenté une gestion qui est vraiment une gestion collective aussi. Et donc toutes nos réunions de décision... euh le nom du bureau « Miles Legal », par exemple a été choisi tous ensemble autour d'une table. Y compris, euh donc pas que les avocats. Il y avait aussi Evelyne. Enfin, ça c'est super bien passé. Ça continue à bien se passer et donc, il y a aussi la transparence. Je pense que ça, c'est aussi quelque chose qui est important. C'est que chacun ... il ne doit pas y avoir de relation pyramidale. Donc avoir une situation où tout le monde se sent impliqué dans la décision. Avec peut-être parfois des tâches qui sont confiées aux uns ou aux autres et une certaine autonomie pour pouvoir fonctionner. Mais il faut qu'il y ait quand même toujours l'idée..., c'est une décision collective. Alors, jusqu'où on peut faire ça ? Je pense que dans les organisations qui sont plus nombreuses, il vaut mieux réfléchir à des départements mais je pense que c'est quand même ça qui est important de nos jours. Parce que je pense que les mentalités changent aussi. Enfin, les mentalités ne sont plus, on voit ça hein, la hiérarchie, la personne qui décide au-dessus. « C'est comme ça et c'est pas autrement ! » Euh, est-ce que c'est comme ça qu'il faut encore fonctionner ? Et je pense, la RSE s'inscrit aussi là-dedans. Elle s'inscrit dans le respect qu'on a et de se dire que chacun a toujours quelque chose à apporter qui peut être utile et intéressant.

Quels types de clients avez-vous ?

Nos clients sont des entreprises. Enfin, on a quelques particuliers mais c'est quand même essentiellement des sociétés. Et alors là, il y a également essentiellement deux aspects dans ce qui est RSE. D'abord, le screening des fournisseurs parce que là, on a tout de même une mainmise. Les clients c'est toujours un peu plus compliqué. Enfin les clients, on a besoin des clients pour fonctionner. Bon, donc, on vit des honoraires qu'on rentre. Tout le monde sait être payé ici dans cette maison grâce à ce que les clients paient. Donc, est-ce qu'il faut refuser un client parce qu'on estime qu'il n'est pas très respectueux de l'environnement ? Est-ce qu'il faut refuser, je ne sais pas moi, des concessionnaires automobiles avec des marques qui sont très polluantes... enfin, voilà, tout ça. Nous essayons en tous les cas, d'avoir une image RSE, respectueuse de l'environnement et donc nous essayons... Nos fournisseurs, nous leur demandons toujours comment ils s'inscrivent dans le respect de l'environnement. Euh, pour les clients, euh, on voit en fonction. On essaye quand même toujours de mettre en avant ces choses-là. Et euh, je n'ai jamais moi été personnellement confronté, pour l'instant, à une question spécifique d'un client qui me mettait en porte-à-faux.

Comment votre organisation l'a-t-elle intégrée ? Quelles ont été les étapes suivies ?

Bah, c'est-à-dire, on avait des idées et on avait des clients qui permettaient de payer les charges qui découlaient de notre installation. Non, l'idée était vraiment au départ, euh, d'éviter toute dépense inutile et d'aller ... euh parce que ça aussi c'était un choix que l'on a fait dès le départ et on a bien fait, c'est d'aller dans le 100% digital. D'éliminer le plus possible. Mais ce n'est pas encore tout à fait possible. La justice n'est pas encore 100% digitale. Il faut encore des papiers devant les tribunaux. Mais c'est d'aller, de choisir pour le 100% digital et par conséquent que notre seul dossier avec lequel on travaille, c'est un dossier électronique. Maintenant, c'est peut-être de moins en moins le cas mais je parle pour 2011, dans beaucoup de cabinets, il y avait euh..., on digitalisait mais le dossier de travail qui était complet, c'était le dossier papier hein, ce n'était pas le dossier électronique.

Et avoir les deux complets, ça ce n'est pas possible, donc on a choisi dès le départ pour les 100% électronique. Et alors, à l'époque, on a donc utilisé aussi des moyens qui étaient des moyens les plus légers possibles sur le net avec beaucoup de « outsources » et notre premier système de plateforme électronique a été une plateforme de Google. Mais là aussi, je ne crois pas que ça soit la meilleure solution du futur puisque, et ça, ça fait quand même également partie de la RSE, la protection des données privées. Et je pense qu'au niveau de Google, il n'y a peut-être pas les garanties à 100%, donc,

on a, la première décision, c'est de dire, on va changer et plus faire appel à Google. Et maintenant, on a un informaticien à qui on a fait appel. On a un espace Cloud et on a un espace qui est dédié à notre organisation. Qui est protégé et qui est uniquement situé en Belgique. Et donc, on sait où sont les données. Je sais où sont stockées les données. Enfin, si ce qu'on me dit est vrai (rire).

Pour l'instant, au niveau de la digitalisation des données, c'est pas très compliqué pour nous. Tout ce qui arrive ici est parfois en papier encore. Mais c'est scanné. Par exemple, une lettre que l'on reçoit d'un confrère. On scanne et puis on la jette. Et donc, ce n'était pas très compliqué. Euh... au niveau comptabilité, les factures partent également par la voie électronique.

A-t-elle eu recours à un intervenant extérieur ou intérieur à l'organisation pour assurer la transition avant/après intégration ?

Il n'y a pas eu d'intervenants extérieurs pour nous guider mais je reconnais aussi que mon ancien associé Serge Dufresne était assez calé en matière informatique et il a donc pu mettre ça un petit peu en place.

Quels outils ont-été utilisés pour implémenter le projet ?

La transition ça a été notre installation ici, la plateforme électronique a été développée via Google. Euh, il n'y a pas besoin d'avoir beaucoup de choses pour pouvoir fonctionner. En tous les cas, dans notre métier à nous. Ce qu'on produit, c'est éventuellement le reflet de notre compétence (rire) et alors l'analyse se fait sur base de ce que le client nous donne à titre de documentation. Et puis, alors, tout ce qui est documentation juridique, il y a encore des documents en papier. Mais maintenant, il y a « Strata et Jura » qui permettent d'avoir accès à une bibliothèque digitale qui est très efficace et les moteurs de recherche qui sont performants.

Quels ont été les rôles clés au sein de l'organisation ? Par qui et comment ces rôles ont-ils été définis ?

Au départ, moi et mon associé pour créer l'entreprise. Puis, chacune des personnes qui s'est ajoutée au projet.

Comment l'organisation a-t-elle géré les résistances au projet, à la mission, à la transition ?

Il n'y a pas eu de résistances au niveau des collaborateurs ou des clients, au contraire, tout ça s'est très bien passé. Parce qu'il y a plus de transparence, c'est aussi un des aspects qui est important. Non les clients ont plutôt apprécié cela.

Comment la réussite du projet (ou l'échec) a-t-elle été mesurée ?

La digitalisation de notre métier ici a tout à fait réussi... Euh, mais alors, il ne faut pas non plus, parce que d'un point de vue environnemental, le stockage électronique n'est pas non plus sans conséquence. Il y a les avantages du tout digital mais il y a aussi les inconvénients. Les inconvénients, c'est que comme le stockage est simple et facile, on a tendance à laisser tout. Or tout ce qui prend de la place, ça prend de la place et ça pollue. Donc, il faut aussi avoir une discipline. Archiver des données. Faire disparaître des données. Et maintenant, avec GDPR, les données à caractère privé, on ne peut les conserver qu'un certain délai qui est utile et nécessaire pour la personne et donc il faut mettre en place (mais ça on est en train de mettre en place des méthodes) pour que les données ne soient pas stockées de manière indéfinie et sans contrôle.

Quels ont été les bénéfices économiques, humains/sociaux et environnementaux du projet ?

Mesurer nos impacts est quelque chose qui a été fait. Enfin, j'ai suivi de très loin un dossier à la région bruxelloise par rapport à l'entreprise socio-dynamique. Comment ils ont mesuré ? I don't know ! Je sais qu'il y a eu des questions...

Mais par rapport à avant, naturellement, on utilise moins d'espace aussi. On est évidemment moins polluants en matière de chauffage et d'électricité etc. Enfin, en matière d'électricité, euh, enfin dans tous cabinets, tout le monde utilise des écrans et aussi de la lumière. Et donc, ce qu'on avait aussi et qu'on va continuer à avoir. C'est une fois par mois, une petite « news brief » environnementale, chaque fois avec des petits conseils. Ne fût-ce que d'éteindre les lumières quand on part. Enfin tous les mois, c'est un autre petit « tip ».

Comment l'organisation a-t-elle célébré la réussite du projet et chacune de ses étapes ?

Pour le Label Ecodynamique quand on a obtenu 3 étoiles, c'était quand même important mais ça s'est passé un peu en même temps que les frictions qu'il y avait en interne donc, c'était un peu triste. Mais maintenant, on est en voie de demander ce même label parce qu'on est resté sur place et on utilise les mêmes méthodes et je pense qu'on fait encore mieux. Donc, il n'y a pas de raison que « Miles Legal » n'obtienne pas ce label. Non, mais ce qui a, c'est que, aussi, quand les avocats qui sont intéressés, viennent, on a toujours beaucoup de plaisir à aussi expliquer la façon dont on travaille et comment on pense car c'est quand même quelque chose qui voilà, nous fait nous sentir bien dans la société où on vit. On a aussi des responsabilités vis-à-vis de notre entourage, et ça, pouvoir l'expliquer, c'est une sorte de petite célébration, de récompense sur ce qui est accompli ici.

L'humain dans cette transition

Vous dans cette transition, étiez-vous convaincu par le projet, la mission ? Quelle a été votre motivation principale ? Peut-être avez-vous eu des moments de démotivation ? Comment avez-vous maintenu cette conviction jusqu'à la fin ?

Il y a d'une part de ne jamais se prendre au sérieux enfin, je n'aime pas beaucoup vouloir en jeter et faire de faux semblants ou de l'hypocrisie. Euh, ça me rebute fort, en même temps, je trouve que c'est chouette de pouvoir travailler en équipe, et sans hiérarchie particulière. Ça, je trouve aussi que c'est quelque chose d'important, alors, on a toujours une certaine hiérarchie ou un certain respect pour l'âge que j'ai, enfin quand quelqu'un est avocat depuis 4 ou 5 ans, il y a toujours un certain respect. Enfin, un respect mutuel. Mais à chacun ses expériences, mais il y a plus d'écoute ou il y a aussi une envie de l'autre de faire appel à son expérience.

Je n'ai pas vraiment eu de moments de démotivation, j'ai eu des doutes pendant quinze jours, je crois, et puis, j'ai constaté que ça fonctionnait très bien. C'est vrai que c'est un changement assez radical, hein. De travailler de cette façon-là et on ne sait pas très bien effectivement... Qu'est-ce que les clients vont en penser ? Comment est-ce que les collaborateurs vont réagir par rapport à ça ? Mais, non, ça s'est très bien passé. Mais je dis, il ne faut pas en même temps avoir une organisation qui se veut souple et en même temps introduire beaucoup de rigueur et de pyramide. Non, ça c'est assez contradictoire. Si on veut faire ça, c'est ce que je pense qu'on a un peu fait parfois, parfois, et ça c'est une erreur, il ne faut pas, il faut se dire que quand on introduit ce genre de système, il faut aussi accepter qu'il n'y a pas d'organisation pyramidale. Alors, si on trouve qu'il faut vraiment une organisation pyramidale pour son organisation alors il faut, on est dans autre chose, alors il faut aussi réfléchir à RSE. C'est quand même d'autres conceptions, je pense.

Quel a été votre ressenti pendant cette transition ?

Je me sens mieux dans mon travail. Moi je préfère de loin cette organisation horizontale où nous sommes tous des égaux. Je trouve ça beaucoup plus confortable. Il y a moins de stress parce qu'il y a un accès permanent aux dossiers si on le veut. Je voyage quand même beaucoup, enfin certains un peu plus que d'autres, et c'est, je suis dans ma chambre d'hôtel à Sydney comme si j'étais ici à Bruxelles. C'est vraiment pareil. Et je trouve ça très rassurant et très confortable. De pas se dire, « Tiens, dans une semaine, je reviens et je ne sais pas ce qui m'attend ». Donc, ça c'est quelque chose qui est, mais ça, ça n'a rien à voir avec la RSE. Mais alors, à titre individuel, ça incite aussi à revoir la façon dont on fonctionne. J'ai par exemple abandonné la voiture. Il y a une petite Smart ici que j'utilise pour me déplacer en ville. Et sinon, les transports en commun. Et enfin, c'est un peu l'état d'esprit de la plupart des personnes ici car voilà, c'est un peu un challenge... ça fait partie en tous les cas de l'ADN.

Comment l'individu dans l'organisation est-il évalué et récompensé/rémunéré lorsqu'il agit comme un acteur de cette transition ?

Donc ils ne sont pas rémunérés de manière égalitaire. Dommage pour eux (rire). Non, mais là aussi, ça fait partie d'un état d'esprit d'avoir la transparence. Moi, je ne cache pas ce que je gagne. Et tout le monde sait ce que gagne l'autre. Donc comme ça les choses sont claires et nous avons décidé de faire des budgets annuels où tout le monde est impliqué et de voir le mérite de chacun. Il ne faut pas avoir de secret sur les rentabilités, le fait que les gens qui travaillent plus, gagnent plus, les gens qui travaillent moins, gagnent moins. Mais tout doit se faire sans hypocrisie. Donc, les collaborateurs sont rémunérés au forfait. Enfin, avant, quand moi j'ai commencé au barreau, on était toujours payé par son patron qui payait sur base d'une espèce de « time sheet ». Donc, ça, on a abandonné depuis un certain nombre d'années. On fait un forfait. Donc, ce forfait il est évidemment acquis. Enfin, pour ce forfait, il y a un certain nombre d'heures à travailler par mois. Mais après, on peut voir le mérite de chacun dans la réalisation d'un chiffre d'affaire.

Comment évaluez-vous ce bonus ?

Bon, nous on a un système de « time sheet » où on encode les heures prestées et donc on a des tableaux qui nous permettent de voir combien d'heures facturables et combien d'heures ont aussi été faites pour l'organisation. Et donc, sur cette base-là, on peut très bien voir quels sont les mérites de chacun. Il y a aussi, enfin parce que ce n'est pas toujours « timesheetable », il y a le networking, le fait que les clients viennent chez un tel. Enfin voilà, c'est l'apport de dossiers, l'apport de clients.

Comment décririez-vous la relation entre les managers/meneurs du projet et les collaborateurs/exécutants du projet ?

On est une petite équipe, on est tous égaux et les relations sont très bonnes, beaucoup d'autonomie et de confiance.

Quels supports/formations/outils ont-ils été mis à la disposition de l'employé pour mener à bien cette transition ?

Oui, cette méthode. Enfin bon, elle était expliquée pour chaque nouvel entrant ou le partenaire informatique. Car, sinon, la gestion est chaotique. Et alors, il y avait la charte, que tout le monde était invité à lire et alors, on a aussi euh, fait un comité RSE dont je vous ai parlé qui fait par exemple une petite communication au minimum mensuellement sur des petits « tips ». Et il y avait donc un comité où il y avait des secrétaires, des collaborateurs qui étaient actifs.

Étant donné que tous les individus d'une organisation sont différents, uniques, réagissent différemment aux problèmes et aux contraintes, ont des aspirations personnelles, des motivations et une spiritualité qui leur sont propres, certains s'adaptent plus facilement que d'autres et certains sont plus stressés que d'autres. Comment l'organisation gère-t-elle cette différence ? Comment, en tant qu'individu, gérez-vous la pression au travail ?

On essaye, dans la mesure du possible, de ne pas mettre plus de stress qu'il ne faut. On n'a par exemple pas d'exigence brutale concernant le « time sheet », ce qui peut être parfois le cas chez les avocats. Pour le bien-être de chacun, on essaye dans la mesure du possible de promouvoir la convivialité. Par exemple, on mange ensemble dans la cuisine ici au cabinet, on organise des apéros au Sablon après le boulot, etc. Mais vous avez raison de poser cette question-là parce que c'est quelque chose qu'on doit encore travailler, il n'y a pas encore de politique spécifique qui est développée par rapport à ça, et nous devons y songer.

Je pense que le stress peut également être combattu aussi avec la gestion participative que nous mettons au point en y intégrant tout le monde au cabinet.

Structure de l'organisation résiliente

Quel type de structure votre organisation a-t-elle adoptée? Quelles sont les valeurs principales que l'organisation incarne et quelles en sont leur application dans l'organisation?

Au total, on est onze. On est en unités organisées en réseau. On est toujours aussi lié à certains modes de fonctionnement d'un cabinet d'avocat qui peut-être une association intégrée, un mouvement, un réseau... Naturellement, avec les plateformes électroniques et avec les « co-workings » et la possibilité de partager très facilement sur un réseau protégé avec d'autres et qu'on peut permettre à d'autres intervenants d'intervenir et d'offrir des services aux clients... Ce genre de structure a des limites qui sont contraires à la grande souplesse qu'Internet et les technologies modernes permettent. Et donc, on en a aussi dans le nôtre, pour l'instant, mais on voudrait étendre ça, on a deux avocats qui sont ici à Overijse, l'autre à Meise, qui font aussi partie de la plateforme électronique qu'on a développée et de notre cloud de Miles Legal.

Donc il y a le Sablon ici et puis, il y a, pour l'instant, deux autres intervenants, qui sont un peu extérieurs et ça on aimerait bien, à la limite, un peu étendre, euh, parce que c'est facile à étendre. Mais avec des personnes évidemment qui se conforment à nos méthodes. Mais l'autre aspect, c'est qu'on veut toujours garder ce même état d'esprit et une volonté de travailler ensemble, et donc jusqu'à présent cela se passe bien. Chacun a ses spécialités. Donc, on fait toujours fort appel à l'autre quand on a un dossier qui n'est pas de sa matière, on le passe à quelqu'un d'autre, et ce quelqu'un d'autre, s'il a un client qui amène un dossier qui n'est pas de sa matière, alors il le passe. Donc, les choses, au niveau des compétences, s'imbriquent toujours assez bien et il faut toujours réfléchir à l'objectif qu'on a dans l'organisation et de mettre les moyens en place pour atteindre les objectifs. L'objectif étant de quand même créer un groupe d'avocats compétents, avec des gens de qualité et qui ont des compétences qui peuvent s'associer, ou qui ne sont pas antinomiques et qui peuvent aller dans un cadre qui permet de donner au client le meilleur service possible.

Comment l'organisation constitue-t-elle ses équipes ? L'assignation d'une personne à un du projet se fait-elle en fonction du profil, des compétences, des aspirations ?

La diversité de nos équipes se base sur les compétences, on veut de la complémentarité, mais sans vouloir faire comme des grosses structures d'avocats où il y a, à juste titre hein, je ne dis pas ça, où il y

a des départements... On avait les pôles de compétences, c'était un peu pour faire comme les grands alors qu'on est petit. Mais on essaye quand même que la mayonnaise prenne bien. Et de pouvoir ne pas accepter de rendre des services dans une matière que l'on ne maîtrise peut-être pas entièrement. Ca aussi, c'est important d'avoir dans cette plateforme Miles Legal, qui offre des services d'avocats, d'avoir le plus de compétences possibles.

En ce qui concerne l'assignation à un client, c'est le client qui vient toujours chez l'avocat. Enfin, c'est arrivé qu'ils viennent chez Praetica. Mais après le nom et l'organisation sont importants parce qu'ils rassurent le client et le client vient en demandant, « Tiens, est-ce que vous avez quelqu'un chez vous qui connaît cette matière-là ? » Mais c'est quand même souvent, presque exclusivement le réseautage de chaque individu qui fait qu'il y a des clients. Dans le cas où un client contacte un avocat mais que cet avocat sait qu'il a un collaborateur qui serait mieux placé pour traiter ce client, eh bien, ça va chez le collaborateur.

Comment la responsabilité est-elle distribuée entre les différents collaborateurs ? Comment les décisions sont-elles prises au sein de l'organisation ?

Il y a une égalité entre chacun, mais ce n'est pas une égalité financière en tant que telle mais c'est plutôt une égalité au niveau de la prise de décision.

L'avocat ne doit pas spécialement consulter quelqu'un d'autre pour prendre une décision concernant son client. Donc, par rapport au client par exemple, celui qui est en charge prend évidemment ses décisions comme il l'entend. En entente avec le client bien évidemment. On appelle nos clients et on exécute nos mandats que l'on a reçus du client. Et on fait ça seul ou bien on fait appel à une équipe mais c'est l'avocat qui reste responsable de son dossier. Mais il y a d'autres aspects qui sont plus mis en commun, enfin en tous les cas dans notre métier, c'est de la « compliance » par rapport à certaines de nos obligations professionnelles. Par exemple au niveau du blanchiment, au niveau de la protection des données à caractère privé. Il faut que chacun respecte une méthodologie par rapport à l'identification du client, éventuellement le bénéficiaire économique dans le cadre d'une société qui vient consulter. Donc ça, ce sont des méthodes de fonctionnement qui sont mises en place collectivement mais qui doivent aussi être contrôlées en interne.

En ce qui concerne une décision stratégique de l'organisation, comment cette décision est-elle prise ?

Bon, par exemple le changement du nom de l'entreprise. C'est assez récent, je ne vais pas vous vendre des choses mais en tous les cas, on l'a fait pour le nom comme je vous l'ai dit et l'intention est de commencer à faire ça pour d'autres choses. Par exemple, on a, enfin au niveau de l'informaticien, enfin ça j'avoue que c'est moi qui l'ai choisi parce qu'on était un peu pris par le temps... mais maintenant, au niveau du « branding » par exemple, on a évidemment fait appel à un graphiste qui était spécialisé dans le domaine. Et pour développer le site, ça c'est une décision qui a été prise collectivement (et ce n'est pas mon choix qui l'a emporté) (rire) mais ce n'est pas grave. Mais donc, c'est bien, euh, après ça, ça satisfait tout le monde que les choses se passent de cette façon-là et que ce soit la décision de la majorité.

Quel est le rôle du manager ? Du leader ? Autre rôle propre à votre entreprise ? Comment votre organisation recolle-t-elle les feedbacks de ses collaborateurs ? À quelle fréquence ?

Pour l'instant, il n'y a pas vraiment de rôle de manager, de coach. Mais là, j'ai rencontré quelqu'un qui fait justement du coaching en matière de gestion collaborative. Mais euh, je vais lui demander de venir en septembre pour faire une fois, euh, une demi-journée de coaching parce que je crois que c'est important. Je me rappelle d'un ancien collègue qui faisait ça une ou deux fois par an pendant toute une

journée et c'était du coaching et là c'était, enfin c'était un peu comme du team building et où chacun peut exprimer ses idées ou, enfin, parce que ce qui est toujours utile, ce n'est pas la gestion mais l'intelligence collective aussi, hein. Et ça, ce n'est peut-être pas utilisé, mis en valeur suffisamment.

Ce qui manque chez Miles Legal, c'est vraiment quelqu'un qui pourrait mettre en commun et faire collaborer tout le monde. Pour voir quelles sont les méthodes les plus efficaces pour que l'intelligence collective soit vraiment présente. Que ce soit au niveau du « knowledge management », parce qu'on fait tous des consultations intéressantes, on fait des recherches intéressantes. Comment est-ce que l'on met ça dans un outil commun et que chacun y puise ?... On est dans une société de partage et on ne doit rien garder pour soi. Et c'est en tous les cas, une chose, enfin, chez les avocats, qui n'a pas toujours été évidente et il y a beaucoup d'association où, au niveau individuel, chacun conserve bien précieusement tout ce qu'il a fait. En se disant, ça je ne vais surtout pas dévoiler parce que ça, ça fait partie de mon fonds de commerce. Donc, ça on a complètement abandonné aussi. Il faut partager les connaissances et c'est comme ça qu'on avance aussi. Et donc là, c'est ce qu'on a déjà commencé à faire au niveau du « knowledge management », on a commencé par les matières de droit. Mais on ne peut pas dire que ça ait tellement bien fonctionné non plus. Car là, on a peut-être besoin d'avoir un peu d'aide extérieure pour dire comment ça peut fonctionner.

Aussi, on a potentiellement besoin de coachs en « human management ». Mais évidemment, quand on est onze, on n'a pas nécessairement des moyens illimités et tout ça, ça a un certain coût à mettre en oeuvre. Et il faut je pense, voir qu'elles sont les priorités. Moi, je suis à l'ordre des barreaux flamands et là, il y a une personne qui est en charge de ce « human management ». Et qui donc, tous les trois mois, fait une réunion avec tous les collaborateurs et voilà. On est combien ? On est 25. Mais c'est une organisation assez pyramidale et là, ça se justifie plus je pense justement pour que les informations remontent. Quand on fait pour l'instant, avec le nombre qu'on est, et c'est tout à fait faisable, de se voir une fois par semaine et on est tous autour de la table et on prend des décisions et on travaille à livre ouvert, je trouve que, pour l'instant en tout cas, ça fonctionne plutôt bien mais un coaching est toujours utile, hein. Mais je crois que le coaching est plus utile pour l'instant chez nous pour gérer la façon dont il faut mettre en place l'agenda de ce genre de réunion, comment, euh, parce qu'après, c'est vrai que quand on se retrouve, au demeurant, c'est plus deux personnes qui mettent l'agenda en place et ça c'est peut-être pas très bien. Mais je crois aussi que ça va se mettre en place lentement mais sûrement. Parce que l'on donne justement cet espace et cette possibilité. Et ce n'était pas le cas avant.

Si Miles Legal venait à grandir, comment imaginez-vous la gouvernance avec 50 personnes par exemple ?

Oui, c'est ça, c'est la vraie question. Parce qu'à 50, on sait difficilement encore faire ce genre de réunion. Mais donc, voilà, c'est vrai que si on est plus nombreux, ça devient, euh, il faut gérer cela autrement. Et là, on aura besoin de coaching. Mais là euh, mais je suis en tous les cas certain qu'il ne faut pas d'organisation pyramidale. Je pense que ça c'est une erreur, surtout dans nos métiers où on est un métier de services et où chaque membre est un avocat à part entière, qui est quelqu'un qui a des responsabilités dans des dossiers donc il ne faut pas avoir de liens de subordination. C'est un peu contraire d'ailleurs à ce qu'un avocat doit être puisqu'un avocat doit être indépendant.

Comment l'information circule-t-elle dans l'organisation ? Entre les différentes équipes ? Entre les différents départements ?

On a une adresse mail « all » qui est commune. Et tout le monde est là-dedans. Donc la plupart des mails qui sont sur des projets en cours s'adressent régulièrement à « all ». Alors, parfois, je ne suis pas toujours

en copie de tous les mails qui s'échangent par rapport à des trucs pour le cabinet, donc voilà. Mais en tous les cas, tout le monde a, à un moment donné, connaissance de quelque chose qui se met en place. Ça c'est avec cette adresse e-mail que ça se met en place. Donc à onze ça fonctionne. Parce qu'après, tout ça prend du temps aussi, hein. Enfin, je veux dire, quand on a une tâche à accomplir, moi ça me prend du temps et, enfin bon, on a nos dossiers, on a nos clients, donc tout le monde n'est pas toujours enclin à vouloir faire beaucoup. Enfin oui, tout le monde a peut-être envie de faire beaucoup mais... euh...

Votre organisation met-elle en place des événements, une plateforme, des outils pour favoriser l'innovation et le partage d'idées venant des collaborateurs ?

Pour faire circuler le fait qu'une affaire a bien fonctionné, parce que cet avocat a utilisé telle ou telle méthode, ça c'est uniquement oral. C'est dans la communication verbale. Mais généralement, on aime bien dire cela.

Pour partager de nouvelles idées ou des choses innovantes, on avait des lunchs que l'on organisait une fois tous les deux mois où quelqu'un du cabinet exposait, mais ce n'était pas nécessairement sur son domaine, sur des évolutions du droit ou on avait aussi des lunchs d'actualité. Ça c'était assez chouette parce que d'une part, c'était un petit exposé d'un quart d'heure, voire vingt minutes pendant que tout le monde mange un sandwich et on est tous autour de la table, enfin voilà, ça permet aussi de se voir et d'échanger des informations. Mais c'est important... Moi, je me suis aussi rendu compte parce que ça c'est peut-être un autre aspect du rendez-vous mais les collaborateurs ne sont pas obligés de venir ici. Enfin les stagiaires oui. Donc à tous les débutants, on leur dit venez tous les jours parce que si vous avez une question, c'est quand même plus pratique. Il faut un peu plus d'encadrement. Les autres pas. Mais par rapport à un bureau classique où chacun a son bureau, chacun est enfermé dans son bureau aussi hein, ils ne se voient pas beaucoup plus in fine. Tandis que c'est parce que l'on a cette organisation là que l'on a toujours eu des moments de rencontre qu'on a organisés justement pour éviter cela. Donc, il y a même, je trouve, une incitation à plus se voir quand on fonctionne comme ça.

Qu'a mis en place l'organisation pour constamment se réinventer, de différencier et optimiser ses procédés ? De manière itérative ?

Pour connaître les nouvelles technologies et détecter ce qui change dans le marché, ça c'est tous les jours. Je fais aussi partie du comité de rédaction de « Today's Lawyer ». C'est une sorte de management des cabinets et on réfléchit effectivement sur l'évolution de notre profession donc c'est quelque chose qui préoccupe et occupe la plupart des avocats. Euh, sur la mise en place, on a d'un point de vue technologique, on a maintenant euh, j'ai changé de système informatique parce qu'il me semble être plus sécurisé, plus sécurisant, plus protecteur des données de nos clients. Mais on est dans une organisation qui se veut effectivement virtuelle, entièrement digitale. Ce qu'on n'a pas fait, c'est toute la matière de l'intelligence artificielle et de « legal tech ». Là, il y a des cabinets qui se sont déjà investis là-dedans et ça va parfois bien, parfois moins bien. Il y a aussi des plateformes de fourniture de services aux cabinets qui commencent à se mettre en place. Je crois que l'ordre français *avocat.be* est en train de faire un document sur tout ce qui est plateforme en ligne, tout ce qui est service juridique en Belgique.

Annexe 4.5 : Entretien avec Erik Vanberg, Aymeric Olibet et Gilles Roumain, chez BNP Paribas Fortis, le 12 juin 2019

Position et évolution des interrogés

Quelles sont vos positions, vos rôles dans l'organisation ? Comment utilisez-vous vos compétences pour incarner la transition économique, plus respectueuse des hommes et/ou de l'environnement ?

Le SBCC (département des interrogés) c'est une mission d'évangélisation, d'« awareness » dans le marché, faire comprendre aussi bien en interne qu'à nos clients que c'est le moment d'entamer sa transition environnementale, les rassurer quant au fait que ça ne veut pas dire plus de croissance ou plus de business, au contraire c'est de nouvelles opportunités et il faut pouvoir les saisir. Donc voilà, c'est tout ça qui fait partie de notre mission qui se décline en 4 piliers pour la structurer.

Premièrement, notre équipe se constitue d'une partie d'ingénieurs, qui sont en capacité de comprendre les nouvelles technologies et de traduire ça, d'accompagner la structuration des financements, les projets auprès des décideurs de risques. C'est traduire le projet en langage financier, avec la compréhension technique, pour pouvoir assurer les risques et faire passer un dossier. C'est une approche plus réactive, des clients ont des projets et veulent les soumettre. Deuxièmement, nous ici, les personnes autour de la table, on est dans la partie proactive. On va enrichir nos connaissances sur base de toutes les publications scientifiques, tout ce qui peut être véhiculé comme information sur les défis environnementaux et sociaux, et prendre ça comme point de départ et non pas prendre l'activité de la banque comme point de départ. C'est important de le préciser. On ne va pas prendre comme point de départ le fait de vouloir augmenter notre chiffre d'affaire sur tel ou tel produit. À côté de ça, on noue des partenariats, de formes diverses et très variées, ça peut être des fonds d'investissement spécialisés en économie circulaire ou autre. Mais toujours dans l'innovation durable en tout cas. Des spécialistes des organisations professionnelles qui sont spécialisés dans la chimie verte, dans toutes sortes de disciplines, qui ont des focus bien particuliers, eux, vont nous alimenter en ce que l'on appelle le « market intelligence », c'est-à-dire quelles sont les grandes tendances, les nouveautés, les innovations. La troisième phase, ça va être avec toutes ces informations qui nous nourrissent, engager la discussion de façon proactive avec des clients, et plus particulièrement les gros clients et leur demander « Où est-ce-que vous en êtes par rapport à ça ? ». Ceci dit en passant, on est en général surpris agréablement par rapport au degré de conscientisation d'une part, et de deux, à quel point c'est stratégique pour eux de faire cette transition environnementale, face aux changements climatiques, etc... Une quatrième étape consiste à partager un maximum ce qu'on fait, dans un but égoïste de faire de la communication sur ce qu'on fait et sur l'image de la banque, mais aussi de façon plus altruiste de partager toutes ces connaissances, en se disant que si on fait tout ça, c'est bien pour faire avancer la société sur tous ces sujets-là, parce que si on le fait tout seul dans son coin, ça n'aurait pas beaucoup d'intérêt. Donc, on en parle à la presse, on invite nos clients à des sessions d'information, on invite nos clients à ce qu'on appelle des « learning expeditions » qui durent 3 jours, durant lesquels ils partagent sur ces sujets-là. Donc pour résumer, nos quatre piliers c'est : sciences, écosystème, clients, communication.

Histoire de l'entreprise

Comment votre organisation en est arrivée à une volonté de devenir plus durable ? Quel besoin votre organisation a-t-elle rencontré ? Quelle(s) crise(s) a-t-elle rencontrée(s) ?

Ce département a été créé parce qu'on le voulait, donc on l'a fait. C'était assez « bottom up », clairement. Cela s'est fait en plusieurs étapes. C'était à la base qu'une petite discussion entre nous, puis

on en a parlé autour de nous, ça n'a pas vraiment pris et puis ils sont venus nous chercher. Il y a aussi le fait que la banque a son propre trajet CSR depuis 15-20 ans et à un moment donné, ça a été concomitant. On a mis plein de choses en place pour nous et puis, à un moment, le business et le marché changent et on se dit : « Maintenant, il faut faire quelque chose et aller plus loin ». L'étape suivante, c'est donc de faire la même chose pour nos clients. Il y a deux ans, on a senti que tous les astres étaient en train de s'aligner partout dans la banque en fait. Il y avait tout le « bottom up » et puis, il y a le management qui se positionnait là-dessus, sans trop savoir comment ils devaient faire pour ne pas être taxés de faire simplement du « greenwashing ». Ils avaient vraiment envie d'avoir un impact positif sur la société, et ça c'est super important parce que c'est ce qui fait qu'on va faire les choses sérieusement. Si c'est juste pour dire, « On a 2-3 projets, autant de milliards investis dans le « vert » et puis « basta », on continue à faire comme on a toujours fait, on n'a pas d'impact, on ne mesure rien, on ne sait rien. Quand tout s'est mis en place, les choses se sont accélérées. Aussi, au niveau groupe, BNP Paribas Fortis a commencé des initiatives. Donc, c'est vraiment un mix de « bottom up » et « top down ». Sachant qu'au niveau « top down », on a un peu du mal à voir où on va poser les choses.

Intégration d'une mission/d'un projet durable

Où la durabilité est-elle intégrée dans votre organisation ?

Vis-à-vis de notre manager, nous avons des comptes à rendre. L'objectif qui nous a été assigné est d'abord un objectif qualitatif et non quantitatif, à savoir qu'il faut diffuser la « sustainability » à l'intérieur de la banque, pour que ça fasse partie de l'ADN de tous les employés et de toute la banque d'un point de vue du business ou pas, peu importe. Ensuite, il faut que ça ait un impact sur notre relation avec les clients, mais cet impact n'est pas quantitatif, le tout premier but n'est pas de faire du business, le but premier c'est de devenir le banquier préféré de nos clients, parce qu'on lui offre un service qu'il ne s'attend pas à recevoir de la part d'un banquier. À notre connaissance, il n'y a pas en Belgique d'autre banque qui vienne avec des ingénieurs, qui ne sont pas des banquiers mais qui viennent en soutien des clients afin de les aider à choisir une solution en vue d'accélérer sa transition vers le durable. Au bout du compte, il se trouve que l'on va quand même faire du business en plus mais pour l'instant on n'a pas de pression à ce niveau-là, pour faire du business en plus. C'est vraiment améliorer la relation.

Comment votre organisation a-t-elle intégré ce département ? Quelles ont été les étapes suivies ?

Notre département c'est une équipe de 10. Une équipe de 5 qui sont ingénieurs, qui étaient dans un département. Vous avez une autre équipe de 5 qui faisait de l'innovation, qui était sur des projets divers et variés. Ils travaillaient de plus en plus sur tout ce qui était changement, transformation, « sustainability », etc. Il y avait donc ces deux entités, dont celle des ingénieurs qui existe depuis 8 ans. Donc, il y avait ces deux tendances qui avaient lieu, de manière un peu autonome mais ces deux équipes s'étaient déjà un peu croisées autour de l'innovation. Par exemple, on a commencé à bancariser les startups il y a quelques années afin de les supporter. Et puis après, il y a eu le top down, le CEO de la banque a pris une décision stratégique, il voulait que la banque se positionne en « sustainability ». Il en a parlé autour de lui, et une des idées était de créer ce département.

A-t-elle eu recours à un intervenant extérieur ou intérieur à l'organisation pour assurer la transition avant/après intégration ?

L'initiative part de l'intérieur, mais d'un autre côté, très rapidement, comme l'a expliqué Aymeric, notre deuxième principe est la collaboration, avec les écosystèmes, etc. Par exemple, on a fait une réunion avec EcoRes pour qu'ils nous expliquent ce qu'eux faisaient et pour qu'on leur explique ce que nous on fait. On a d'abord commencé à parler ensemble et puis on a commencé à travailler ensemble. On n'a

pas engagé un consultant en externe pour nous dire comment mettre en place une stratégie. Mais on est tout à fait perméable avec l'extérieur. On préfère échanger avec des vrais acteurs de la durabilité sur le terrain plutôt qu'avec une entreprise de consultance classique. Nous avons d'ailleurs repris l'idée des 5 étapes d'EcoRes pour partir d'une situation « boîte normale » vers « boîte durable » en se disant que ça nous permettrait à nous de situer nos clients sur le chemin de la durabilité et en fonction de là où est notre client, on aura un discours différent, on proposera des choses différentes. On ne peut pas parler à quelqu'un qui est en bout de chemin de la même manière qu'à quelqu'un qui est en début de chemin, et vice-versa. On ne va pas avec des concepts de co-création chez quelqu'un qui ne sait même pas qu'il dépense trop d'énergie pour simplement chauffer sa boîte. Donc pas de consultant mais discussion permanente avec tous les gens de bonne volonté qui sont à l'extérieur de la boîte. On crée et entretient un écosystème, qui va nous permettre de conseiller le client, pour pouvoir les mettre en contact, on regarde chez nos clients, quels sont ceux qui sont les plus avancés pour les mettre en contact avec d'autres. En fait, on crée cette émulation, on organise des « sustainable business ateliers » pour mettre en contact au niveau local, donc dans les différentes régions de la Belgique, pour mettre tous ces entrepreneurs en contact pour échanger leurs bonnes pratiques. Les premières questions qu'on pose c'est « Qu'est-ce que vous avez fait dernièrement dans la durabilité ? Qu'est-ce qui n'a pas marché ? Qu'est-ce qui marche ? Pourquoi ? Quels sont les freins que vous avez rencontrés ? ». On va même jusqu'à poser des questions comme « Est-ce qu'on vous a suivi à l'époque ou pas ? » Parfois c'est oui, parfois c'est non, pourquoi, etc. Donc, c'est vraiment créer cette émulation qui va faire émerger des projets durables, qui va encourager les entreprises à commencer à se lancer ou à continuer, tout en sachant qu'elles peuvent s'adresser à nous pour toutes les questions qui concernent leur transition.

Nous aussi avons fait appel à Greenloop. On a fait deux choses avec eux, la première c'est de les faire venir parler devant des clients de l'urgence de la situation. Donc Gaëtan, le consultant en résilience de chez Greenloop, fait ça très bien, il a un discours très bien fait pour expliquer sans faire culpabiliser l'audience, pour leur expliquer le sens de l'urgence et le fait que des tas de solutions naturelles existent que l'on peut utiliser. Et puis, on a également travaillé avec Greenloop sur des sprints. Donc, en fait, on a « accéléré » deux projets des métiers de la banque, qui étaient le leasing immobilier et le factoring. Donc, il s'agissait de définir quels axes allaient être travaillés pendant les 4 prochains mois. Pour ça, Greenloop a amené une petite couche de méthodologie, notamment les jeux de cartes utilisés pour fixer des priorités dans les différents projets. Gaëtan, ça reste un contact qu'on entretient parce qu'on lui soumet des idées, parce qu'on l'invite régulièrement à venir s'exprimer devant des clients ou des collaborateurs. La « Toolkit » de Greenloop, on ne l'a pas utilisée pour la banque, on l'a utilisée pour des clients.

Quels outils ont-ils été utilisés pour implémenter le projet ?

Nous avons déjà parlé des 5 étapes d'EcoRes. On utilise aussi la fresque du climat, surtout en interne jusqu'à présent, on est en ce moment en phase d'évangélisation de cet outil. Il a été mis au point par un certain Cédric Ringenbach. En gros, c'est toute une explication très didactique sur les causes et les conséquences du changement climatique, qui est une partie introductive. Ensuite en groupe de 6-8, on utilise des cartes à remettre dans l'ordre pour arriver à bien comprendre les causes et conséquences des différentes interactions. C'est vrai que c'est un outil qui est super utile pour bien caler les bonnes idées et les éléments clés à retenir par rapport au changement climatique et en lien avec une série d'autres sujets. Pour nous, c'est vraiment le point de départ, si on reprend les 5 étapes d'EcoRes, « l'awareness », si tu n'as pas passé cette première étape, si tu ne comprends pas le sens de l'urgence et les principaux éléments du changement climatique et des autres défis environnementaux, tu ne vas pas très loin. En effet, on a remarqué que clairement, tu iras moins loin dans la réflexion, la transformation de ton activité, de ton équipe et de ton entreprise si tu n'as pas conscience des enjeux.

Quels ont été les rôles clés au sein de l'organisation ? Par qui et comment ces rôles ont-ils été définis ?

On a déjà parlé des 5 ingénieurs, des 5 innovateurs et du directeur qui a décidé de mettre la durabilité à l'agenda. Chacun d'eux a joué son rôle. Si tu crées un département et qu'à un moment donné, on se rend compte qu'il n'a pas d'impact et ne sert à rien, c'est donc tout le rôle de « l'awareness », de dire que dans une boîte, à un moment donné, si ton management est convaincu, que ta base est convaincue, il reste encore tout le « middle management » à convaincre. Et c'est eux les plus durs à convaincre, parce que c'est eux qui doivent rendre des comptes. Et pour le moment, ils gagnent leur vie sur le « business as usual ». Donc, si tu leur demandes de faire moins de « business as usual », le temps de faire du nouveau business qui sera sans doute plus rentable, mais eux ne le voient pas comme ça. Eux, on leur demande maintenant de délivrer ou de ramener de l'argent et donc cette partie-là, les « sales », est la plus compliquée à « onboarder ».

Comment l'organisation a-t-elle géré les résistances au projet, à la mission, à la transition ?

Nous venons de parler du « middle management », on est toujours en train d'essayer de les convaincre. On a fait un « role show », on a été voir tout le monde. Par exemple, moi je suis « trainee » et j'ai entendu parler du projet via d'autres « trainees ». Tout le monde parle maintenant du sujet de sustainability dans la banque. C'est un réseau interne. Honnêtement, je pense qu'on est une des équipes qui reçoit le plus de demandes pour venir travailler chez nous. Parce que ça amène du sens chez beaucoup de gens, donc, l'idée c'est de faire en sorte que partout on apporte ce sens dans le travail en expliquant aux gens comment, en tant que banque, tu peux non seulement continuer à gagner de l'argent, faire plaisir à tes actionnaires, financer l'économie réelle et avoir un impact positif sur la planète.

Nous n'avons pas de réponse universelle aujourd'hui pour gérer les résistances de notre département. Ce n'est pas que les gens aient un problème avec la durabilité, ils ont un problème avec le fait de changer ce qu'ils font aujourd'hui et on n'a pas fini, on n'a pas encore convaincu tout le monde en interne. C'est plus facile de convaincre quelqu'un qui est déjà presque convaincu, que quelqu'un qui n'y croira jamais. Il ne faut pas trop perdre son temps avec ceux-là. Il faut d'abord attaquer les 50% qui y croient à moitié pour que les 10% qui n'y croient pas du tout, se sentent tout seuls, mais surtout ne pas s'épuiser à convaincre ces 10%. Ce qui est super important, c'est le fait qu'on soit dans un système. Tout interdire ne sert à rien. C'est le système qu'il faut changer. Certains vont dire qu'il faut péter le système, je ne pense pas que ce soit très productif. On a besoin du système pour changer les choses, on a des solutions technologiques et innovantes qui ont nécessité de l'investissement. Dans cette dynamique-là, nous en tant que banque par définition on est dans le système mais nous on fait notre boulot en interne mais aussi en externe. On a une responsabilité un peu particulière en tant que banque, puisqu'on parle aux entreprises, grandes, petites, aux institutions, à presque tout le monde. Je pense qu'il faut le voir au niveau de notre département, de la banque au niveau de la Belgique et au niveau mondial. C'est une évidence, il y a toujours des gens systématiquement contre, qu'on n'arrivera jamais à convaincre, il y a ceux qui sont convaincus et il y a ceux au milieu qui ne sont pas contre mais il faut les activer pour qu'ils deviennent eux aussi des acteurs du changement. Et c'est là qu'entre en jeu la fresque du climat par exemple.

Comment la réussite du projet (ou l'échec) a-t-elle été mesurée ?

Nous mesurons nos objectifs qualitatifs grâce au NPS, le Net Promoting Score. Une question qui est posée chaque année au client est « Est-ce que vous recommanderiez la banque à quelqu'un d'autre ? » et il faut que ce score monte. Ensuite, il y a des enquêtes un peu plus précises qui peuvent aider, par exemple à la question « Citez trois banques actives en sustainability », on aimerait bien sortir les premiers. Une

autre idée aussi c'est de se dire « Parce qu'on doit faire tâche d'huile et qu'on doit accélérer le changement », c'est d'avoir un certain nombre de connections, des experts en climat, en économie circulaire, avec comme clients des petites startups avec des idées innovantes et aussi des gros clients, etc. C'est quelque chose qu'on va commencer à faire, faire une sorte de comptabilité de ça, pour finalement avoir une idée de l'impact sur le nombre de connexions, sur cette tâche d'huile. On a des objectifs de contacts clientèle, internes, externes. On a une page web sur laquelle on promet à nos clients de les aider et de les accompagner. On va aider l'entreprise à réussir sa transition parce qu'il y a de l'intérêt pour nous aussi. Imaginons que toutes les boîtes qui n'entament pas de transition environnementale dans 10 ans soient hors du marché, elles font faillite ou elles ont des grosses difficultés. C'est très mauvais pour nous car elles sont clientes chez nous. Donc, on doit les accompagner. Pour nous, c'est même de la préservation de part de marché d'avoir cet impact positif. Au départ, c'est pas pour ça qu'on le fait, mais à un moment donné, clairement ce risque-là aussi on peut le couvrir en ayant cette approche. C'est pour notre résilience à nous.

Les problèmes sont tellement importants, même s'il y a encore des gens contraires, des sceptiques, etc., il faut se rendre à l'évidence, de toute façon, on a atteint des limites et que donc il y a des choses qui ne seront plus acceptables. CSR, c'est au bon vouloir et ça n'a rien à voir avec l'économie. Et tout ça, c'est en train de percoler dans l'économie, parce que ce sont des choses tout à fait rationnelles, chiffrables, quantifiables. Les comportements des consommateurs changent aussi.

Quels ont été les bénéfices économiques, humains/sociaux et environnementaux du projet ?

Ces bénéfices sont non chiffrables. On a un gros souci en matière de mesure : on n'arrive pas à mesurer non seulement l'impact de l'équipe, mais aussi l'impact du carbone de notre portefeuille crédits ou clients par exemple. C'est quelque chose qu'on devra faire à un moment ou un autre. Le but, c'est que cette équipe disparaisse car il faudrait que la « sustainability » rentre dans tous les départements, partout. Qu'il n'y ait plus le besoin d'avoir une équipe qui s'en occupe. Donc, il faut mettre en place des outils de mesure au niveau global et voir quel est l'impact de nos clients sur le « climate change » par exemple. Et voir si cet impact est en train de baisser. Après, savoir si cet impact baisse grâce à nous ou pas. On espère avoir eu un rôle, mais on ne pourra jamais le chiffrer. Et arriver à chiffrer ça, pour nous ce serait un outil formidable. Cela veut dire qu'on sait où on doit aller, et surtout, ça permet d'affirmer à l'extérieur qu'effectivement on joue notre rôle à fond et qu'on a « autant de milliards » aujourd'hui qui sont prêtés à des entreprises qui ont un impact positif. Ce qu'on essaie aussi de mesurer c'est de mesurer quel est le montant de nos financements dans la transformation vers plus de durabilité. C'est assez compliqué à mettre en place mais on est capable de financer deux milliards d'euros d'actifs qui servent à la transition vers plus de durabilité. Mais mesurer cet impact, c'est compliqué.

Comment l'organisation a-t-elle célébré la réussite du projet et chacune de ses étapes ?

En général on va au café du coin en équipe.

Sinon, on a un service communication qui est très réactif. On communique beaucoup. Nous sommes une entreprise commerciale donc la naissance du SBCC fait suite à un positionnement de la banque. Quand on se positionne sur le marché, forcément il faut communiquer dessus. Pour être honnête et objectif, on pense qu'on devrait communiquer plus. On arrive avec beaucoup de contenu qui est relativement nouveau. Ce qu'on constate c'est qu'on ne se rend pas suffisamment compte du fait qu'on prend une petite longueur d'avance sur un certain nombre de sujets. On doit prendre le temps de mieux expliquer ce qu'on fait pour que l'organisation puisse faire une communication vraiment pertinente. Mais c'est difficile d'avoir un message cohérent et ça prend du temps. Aujourd'hui, on a encore des

collègues qui n'ont pas le réflexe de nous appeler quand ils font face à un problème alors qu'on pourrait facilement les aider et les accompagner.

L'humain dans cette transition

Vous, dans cette transition, étiez-vous convaincu par le projet, la mission ? Quelle a été votre motivation principale ? Peut-être avez-vous eu des moments de démotivation ? Comment avez-vous maintenu cette conviction jusqu'à la fin ?

À ce propos, un des aspects positifs dans ce département est qu'il n'y a plus de bonus. J'ai 25 ans de carrière dans la banque, donc j'ai vu beaucoup de choses changer. C'est sûr qu'entre 30 et 40 ans, le bonus, l'argent, la hiérarchie, la voiture ce sont des choses importantes et c'est tout à fait normal. Quand ce système s'arrête ou ralentit, et que vous savez que ça ne reviendra pas, alors, vous vous dites qu'il faut s'amuser. Donc, nous ici dans l'équipe, on travaille tous parce qu'on s'amuse bien dans cette équipe, on fait des chouettes choses, on développe des choses, on crée, on apprend, on parle de choses intéressantes. Je n'ai jamais autant appris que depuis ces dernières années au boulot, de nouvelles choses, technologies. Ce qui nous motive, c'est les rencontres, c'est le fait que partout où on va, les clients sont hyper heureux et super étonnés de savoir ce qu'une banque est en train d'essayer de faire aujourd'hui. Tout ça est très inhabituel. C'est tellement inhabituel, qu'on ne sait pas mesurer, comme on mesure tout le reste, qu'on ne sait comment appréhender cette équipe. On ne voit pas tous les impacts indirects qu'on a sur le business, la rétention de la clientèle, la satisfaction des clients, de nouvelles opportunités commerciales. Tout ça s'est créé parce qu'on parle avec nos clients d'un sujet qui de plus en plus leur tient à cœur.

Quel a été votre ressenti pendant cette transition ?

On s'y sent bien, on s'amuse. On est un des seuls endroits de la banque où ça se développe, avec la digitalisation informatique qui permet de réduire vos coûts. On nous laisse gérer nous-même, à 10.

Comment l'individu dans l'organisation est-il évalué et récompensé/rémunéré lorsqu'il agit comme un acteur de cette transition ?

En flattant notre ego mais aussi la flexibilité que nous avons dans notre travail. Donc le fait que l'on travaille au minimum un jour par semaine à la maison, nos horaires sont beaucoup flexibles et variables comme ça on peut s'occuper de nos familles, etc. Je trouve que c'est quelque chose de très appréciable.

Comment décririez-vous la relation entre les managers/meneurs du projet et les collaborateurs/exécutants du projet ? Quel est le rôle du manager ? Du leader ? Autre rôle propre à votre entreprise ?

Je dirais que les relations que nous avons au sein de l'équipe sont bonnes. Mais on doit quand même faire l'effort de justifier un certain nombre de choses au « middle management ». Comme dit plus tôt, c'est inhabituel. C'est peut-être plus facile pour les managers qui ont une vision à long terme et tout un tas de collègues à qui ça fait sens, mais pour le middle management, qui a souvent le nez sur le guidon, sur des chiffres à court terme, à qui on demande d'être un peu schizophrènes, on leur dit « sustainability c'est important » mais en même temps « tes chiffres c'est quoi ? ». Donc ceux-là, forcément nous challengent par rapport à ça. Ce qu'on fait est très positif, mais il y a de temps en temps des « up and down » quand on doit se justifier par rapport à telle ou telle chose, à nous embêter à faire des reportings. On doit beaucoup se défendre sur un certain nombre de fronts.

Quels supports/formations/outils ont-ils été mis à la disposition de l'employé pour mener à bien cette transition ?

On peut suivre des formations à l'extérieur mais pour l'instant on n'en profite pas trop. J'ai suivi une formation en durabilité dans laquelle j'ai eu l'occasion de me rendre compte que c'est très intéressant au niveau mondial, notamment en rencontrant des intervenants intéressants, en faisant du networking. Mais au final, dans une formation de la qualité « Cambridge », je n'ai pas appris grand-chose de plus dans ce genre de cercle. Et en réalité, dans notre quotidien, on creuse tous les sujets nous-mêmes, on est quelque part autodidactes.

Étant donné que tous les individus d'une organisation sont différents, uniques, réagissent différemment aux problèmes et aux contraintes, ont des aspirations personnelles, des motivations et une spiritualité qui leur sont propres, certains s'adaptent plus facilement que d'autres et certains sont plus stressés que d'autres. Comment l'organisation gère-t-elle cette différence ? Comment, en tant qu'individu, gérez-vous la pression au travail ?

Ce n'est pas forcément facile de gérer les différences au sein de l'équipe. Il y a des gens comme Erik, Aymeric et moi qui avons plus de 40 ans, qui avons donc des aspirations différentes de ceux qui en ont 30, notamment du point de vue financier ou de carrière. On a des discussions ouvertes avec nos responsables hiérarchiques et chacun gère ça à sa manière.

Erik par exemple, est un super créatif qui a facile à nouer les contacts mais à côté de ça, c'est pas le roi de la structure, il faut l'employer là où il est bon. Là où Gilles est plutôt senior, encadrement, people management. Et moi, je m'intéresse plutôt au fond, sur des sujets qui me passionnent et je crée des liens par rapport à ça. Et puis, il y a un autre qui est fort en tout ce qui est reporting. Chacun a ses trucs qui lui correspondent. Si on regarde les CV de chacun, on vient tous d'univers différents. C'est une équipe très variée en compétences et expériences. On donne les rôles aux gens en fonction des qualités et des défauts. s

En ce qui concerne la pression au travail, chacun gère comme il le sent. On essaye de structurer un peu, pas que ce soit fondamentalement nécessaire au travail de l'équipe mais c'est nécessaire pour rassurer des gens qui se trouvent en dehors de l'équipe. Si on veut que ses objectifs personnels soient bien remplis, il faut qu'on arrive à les communiquer correctement par rapport à nos collègues. Il faut expliquer ce que tu fais et pourquoi tu le fais et ce que tu attends des autres.

Structure de l'organisation résiliente

Quel type de structure votre organisation a-t-elle adopté ?

On est une équipe de 10 et il y a un patron. Il nous laisse faire les choses et nous donne toute notre autonomie. Il ne va pas vérifier scrupuleusement chaque résultat de chaque employé.

Quelles sont les valeurs principales que l'organisation incarne et quelles en sont leur application dans l'organisation ?

L'engagement. L'humilité, il ne faut pas tenter d'avoir la grosse tête, c'est presque une forme de discipline, on doit s'interdire d'être auto-satisfait, on doit toujours continuer et ne jamais penser qu'on est les champions de la durabilité parce que ce n'est pas vrai. En plus de ça, c'est une question d'être pertinents par rapport à nos clients et « stakeholders », c'est-à-dire qu'on est bien peu de choses par rapport à tout ce qui est en train de se passer donc il faut être humble dans la façon d'aborder le sujet. La complémentarité.

Comment l'organisation constitue-t-elle ses équipes ? L'assignation d'une personne à un du projet se fait-elle en fonction du profil, des compétences, des aspirations ?

On a d'abord une mission et des objectifs qui sont fixés, au début de la création de l'équipe. Ensuite, vous avez des gens, et en fonction des qualités des uns et des autres, lequel peut aider, contribuer à l'atteinte de ces objectifs. Cela se fait sur base d'initiatives individuelles, ça se dégage un peu tout seul. Au début, on a passé beaucoup de temps à conceptualiser l'équipe car on avait des points de vue différents. Deux personnes qui ont des visions opposées, ce sera difficile de les faire travailler ensemble. On a passé beaucoup de temps à réfléchir ensemble aux objectifs de l'équipe et à comment on allait faire pour les atteindre et comment on allait s'organiser, qui fait quoi etc... Au mois de mars, on a passé toute une journée ensemble, à réfléchir à ce genre de choses, et il y a eu des discussions un peu enflammées, donc c'est encore nécessaire. On a besoin de refixer régulièrement qui est venu du fait qu'il fallait expliquer ce que notre équipe faisait. D'où l'approche en quatre étapes qui a le mérite de synthétiser tout ça.

Comment la responsabilité est-elle distribuée entre les différents collaborateurs ?

Les lignes directrices sont fixées, on essaie de structurer ça avec des « roadmaps ». Puis, une fois que ça c'est fait, chacun part à son travail, s'en occupe lui-même et on se revoit une fois de temps en temps.

Comment les décisions sont-elles prises au sein de l'organisation ?

On discute, on se met d'accord et on n'est pas toujours d'accord, mais c'est rare. Une discussion pourrait être à propos du fait « Est-ce-qu'on ne se disperse pas ? », il faut à un moment s'arrêter et faire moins de choses et aller plus en profondeur.

Comment votre organisation récolte-t-elle les feedbacks de ses collaborateurs ? À quelle fréquence ?

D'abord, on a quelque chose de formel, avec les ressources humaines où les objectifs sont fixés, que vous devez remplir, répondre. Personnellement, je regarde ça très peu.

Dans l'équipe, on a des bilatérales avec le patron une fois par mois ou toutes les deux semaines, où on essaie de discuter de nous. Et il y a un truc d'appréciation une fois par an, mais moi personnellement, je n'en ai pas besoin mais je comprendrais que d'autres en aient besoin.

Comment l'information circule-t-elle dans l'organisation ? Entre les différentes équipes ? Entre les différents départements ?

On utilise beaucoup LinkedIn. On poste quelques photos, on explique en deux phrases ce qu'on fait et pourquoi on le fait. Le problème qu'on a c'est qu'il faut qu'on arrive à s'éloigner de la communication de base traditionnelle dans laquelle on investit encore des millions, c'est hallucinant. Alors que tout le monde est en attente que ce soit en interne, que ce soit les employés, ou en externe, les clients, les « stakeholders », de communication, d'engagement de contenu. La communication change aussi. D'abord, nous ne faisons pas de communication au sein du SBCC. Nous sommes à côté du département communication dans laquelle une personne est chargée de représenter le SBCC d'un point de vue communication. Erik est notre personne de contact, il amène du contenu vers la communication pour que la communication puisse utiliser notre contenu dans un plan de communication globale. Ça, c'est le cadre officiel. Ceci étant, la façon de communiquer a beaucoup changé. Aymeric a beaucoup travaillé sur les « Learning expeditions » qui rassemblent les clients afin d'échanger sur des sujets de sustainability. Une véritable valeur ajoutée pour le client et ce genre de plan va se mettre dans un plan de communication et aura un budget de communication.

Votre organisation met-elle en place des événements, une plateforme, des outils pour favoriser l'innovation et le partage d'idées venant des collaborateurs ?

Nous avons déjà parlé des « Learning expeditions » mais aussi des info-sessions en interne qui sont des « events » clients sur des sujets de la durabilité. De nouveau, il s'agit d'une communication avec une valeur ajoutée pour le client.

Qu'a mis en place l'organisation pour constamment se réinventer, de différencier et optimiser ses procédés ? De manière itérative ?

On s'alimente sans arrêt dans la science, et on a un WhatsApp pour échanger régulièrement entre nous. Et puis, l'écosystème qui est indispensable. Par exemple, avec un client à la pointe en économie circulaire, on fera le point tous les 6 mois environ sur son portefeuille, de cette manière on s'enrichit en connaissances.

Annexe 4.6 : Entretien avec Sophie Cornet de La Monnaie, le 13 juin 2019.

Avant de commencer, étant donné que vous avez été accompagnée par Greenloop, qu'est-ce qui a été mis en place au sein de l'organisation ?

Alors c'est un cas un petit peu particulier qu'on a eu ici. Il faut savoir que quand Gaëtan nous a accompagné la méthode était en pleine création, donc a plutôt été un cas test j'ai envie de dire et on n'a pas bénéficié d'un accompagnement complet, pour différentes raisons. Donc, on a entamé une réflexion qui n'a pas été vraiment aboutie. Ça ne veut pas dire qu'on n'a rien fait par rapport à ça mais c'est juste que la méthode en elle-même n'a pas été exploitée jusqu'au bout. Je vais peut-être expliquer dans quel contexte ça s'est inscrit comme ça, vous comprendrez mieux. Donc, le théâtre est engagé dans la thématique de la durabilité, et plutôt la durabilité environnementale depuis 2002. Donc, depuis 2002, il y a quelqu'un en place ici qui travaille sur ces questions. Donc, ça veut dire que depuis toutes ces années, ça fait 17 ans quand même, il y a toute une série de choses qui ont été mises en place, toute une série de thématiques qui ont été abordées, de petits résultats concrets qui ont été tenus, il y a eu des expérimentations sur la collaboration, enfin voilà, on a travaillé sur différents aspects de la durabilité et du changement. Au travers de Label Ecodynamique premièrement, ça c'était une façon très traditionnelle d'aborder la démarche environnementale, c'est de mettre en place un système de gestion environnementale, avec les différents thématiques de gestion de déchets, gestion de l'énergie, intégration de critère de durabilité dans les achats, travail sur la mobilité des gens, comment ils se déplacent (le personnel pour venir au travail mais également la clientèle pour venir aux spectacles). Donc, j'appelle ça plutôt une gestion traditionnelle mais qui a encore son intérêt aujourd'hui.

En 2011, on s'est rendu compte qu'il n'y avait plus beaucoup d'évolution dans la démarche, un certain épuisement, donc ça veut dire qu'on continuait à travailler mais il n'y avait plus vraiment d'ambition, et on faisait de petites choses mais sans plus évoluer de manière fondamentale. Donc, la question qu'on s'est posée c'est de savoir pourquoi et de se dire qu'au fond, on ne travaillait pas sur le cœur du métier. Le cœur de métier c'est quoi ? C'est la production de spectacle. Donc, on s'intéresse surtout à l'enveloppe du bâtiment – l'énergie, les déchets, et les services généraux – donc, en fait comme dans tout type d'organisation, mais on ne travaille pas sur la spécificité de notre métier. On a décidé alors de recentrer la démarche et la réflexion sur la production de spectacles et on a lancé à ce moment-là,

l'objectif de travailler sur écoconception des productions, au sens très large. Donc, c'est-à-dire qu'on ne va pas se focaliser uniquement sur un décor ou un costume mais c'était l'idée de se dire « Dans tous les processus de création de spectacle, où sont les questions qu'on doit se poser, quels sont les leviers d'action qu'on a ? etc. Donc, c'est plutôt à ce moment-là que la méthode est intervenue de se dire comment on peut faire évoluer nos processus, notre modèle de fonctionnement en y intégrant la durabilité et la question de l'écoconception. On a donc organisé plusieurs séances avec Gaëtan. De tête, ce dont je me souviens, c'était une présentation de la méthodologie et des principes du vivant. Donc, on a formé un groupe de travail éco- conception, donc, ce sont des personnes qui se trouvent dans les différents départements, on essaye d'être représentatifs des différentes directions, des différents départements de l'organisation pour avoir un représentant de chacun de ces services et donc, c'est dans cette optique transversale qu'on a commencé à réfléchir ensemble avec la méthode. Donc, on a fait d'abord cette séance de sensibilisation à la méthode « principes du vivant », on a alors aussi construit un schéma du processus de production pour qu'on reste bien dans l'idée de circularité pour qu'on ait toutes les étapes de l'amont à l'aval de construction d'un spectacle. À partir du moment où il a fallu utiliser les cartes en lien avec les solutions pratiques, à part des idées plus générales, on n'est pas allé plus loin. Alors, il y a eu un certain blocage interne sur la méthode, qui était plus liée à la pédagogie, donc, comment expliquer cette méthode, sans expliquer comment elle a été construite, etc. Donc, je pense qu'on a été un petit peu trop loin. Du coup, tout le monde n'a pas très bien compris où on était, ce qu'on faisait. Après, je pense qu'il y a eu un grand intérêt sur la démarche, l'approche du vivant je pense que ça parle de façon très intrinsèque à chacun.

Voilà comment on a traité la question ici et jusqu'où on a été mais ça ne veut pas dire que la démarche est arrêtée par la suite mais c'est juste qu'on est resté sur cette frustration, ce questionnement ouvert de comment aller plus loin avec cette méthode-là en fait. Par contre, moi, elle me sert comme point de référence. J'utilise beaucoup les cartes pour mettre en oeuvre la réflexion dans les projets que je poursuis dans l'équipe depuis. C'est un peu une référence pour moi. On avait sélectionné une série de cartes qui étaient importantes et par exemple « Décentraliser les responsabilités », c'est une des cartes qui est sortie qui est valable pour le fonctionnement général de la maison. Par exemple, avoir une vision partagée de ce que c'est la durabilité, c'est aussi une des cartes. Clairement, c'est un point de vue stratégique qui est souvent manquant ici, et très certainement sur la question de la durabilité, même si on commence à y travailler maintenant de façon plus concrète. Après, les cartes plus techniques comme « démontabilité », ça c'est plutôt pour la construction des décors, multifonctionnalité etc... Ce sont des questions qu'on se pose, de façon très concrète, donc, quelles sont les solutions techniques et de processus qu'on doit trouver par rapport à ça et c'est ce challenge de la circularité. Voilà, pour donner juste quelques exemples.

Les cartes ne sont pas utilisées par le personnel, c'est vraiment moi qui les garde comme référence, après, ceci dit, il n'a pas vraiment fallu les cartes pour qu'on travaille sur ces sujets, mais les cartes étaient une aide pour identifier certaines choses sur lesquelles on doit travailler.

Position et évolution de l'interrogé

Quelle est votre position, votre rôle dans l'organisation ? Comment utilisez-vous vos compétences pour incarner la transition économique, plus respectueuse des hommes et/ou de l'environnement ?

Alors moi, j'ai une formation d'éco-conseillère. Mais mon rôle en fait c'est que je fais de la coordination, je coordonne en fait toute la thématique de la durabilité ici, je suis à mi-temps, ce qui n'est pas énorme pour les ambitions qu'on est en train de se donner, mais bon voilà, on fait avec ce qu'on a. Donc, ça veut dire qu'on a beaucoup axé sur la durabilité environnementale jusqu'ici mais on est en train d'ouvrir

aussi sur la dimension participative et citoyenne, donc, la dimension humaine et la dimension organisationnelle. Pour revenir sur mon rôle, d'une part coordonner tout ça, de gérer certains projets et de faciliter la mise en œuvre de la réflexion et desancements de projets ici en interne, avec l'aide évidemment de l'organisation, parce que moi j'ai une fonction hyper transversale, donc j'ai une fonction plus générale et après, je m'adresse aux métiers pour aller plus loin dans toutes les thématiques.

Histoire de l'entreprise

Comment votre organisation en est arrivée à une volonté de devenir plus durable ? Quel besoin votre organisation a-t-elle rencontré ? Quelle(s) crise(s) a-t-elle rencontrée(s) ?

Alors, j'en reviens en 2002, quand le projet a été initié. Je crois que c'était une opportunité qui s'est présentée : il y a eu une proposition de stage sur la gestion des déchets au théâtre. C'était justement à l'époque du lancement du Label « Entreprise Ecodynamique » et donc, c'est un peu une opportunité, un hasard, sachant que le théâtre est assez sensibilisé depuis toujours à la thématique du développement durable. En effet, la dimension artistique est proche par essence de la nature, de réflexions plus approfondies de la condition humaine, etc. Donc par nature, en général les personnes qui travaillent ici ont cette sensibilité. Ça ne veut pas dire qu'on peut facilement mettre en place les choses mais la réflexion s'est faite plus naturellement.

Intégration d'une mission/d'un projet durable

Où la durabilité est-elle intégrée dans votre organisation ?

Alors, c'est une bonne question, parce que l'idée serait qu'elle soit partout, dans tous les départements. Parce qu'en fait, si on reprend le schéma de création d'un spectacle, il y a la dimension artistique qui est vraiment l'amont, donc avant de créer un opéra, il y a une idée qui va vouloir être explorée par des artistes, par la direction générale. Les artistes sont souvent des personnes externes, on fait appel à des metteurs en scène spécifiques, des scénographes externes, des costumiers externes, donc, toutes ces dimensions se trouvent vraiment dans les mains de personnes externes à la maison or, c'est le cœur du métier, or, c'est là aussi que toutes les décisions de départ pour l'opéra se prennent. Ce sont toutes les décisions qui vont avoir un impact sur la durabilité qui se prennent à ce moment-là. Or, c'est la partie qui est le moins concernée aujourd'hui par la durabilité, ce qui est problématique. Ça veut dire qu'en fait, aujourd'hui, la plupart des décisions de durabilité se situent en aval, donc, ça veut dire que la démarche est plutôt une démarche volontaire interne de se dire « On me demande de fabriquer un costume de cette façon, je vais essayer de réfléchir de la manière la plus durable possible ». Mais parfois, le projet artistique ne le permet pas car il est conçu de façon telle que par exemple il faut X tonnes d'aluminium, alors que l'aluminium n'est pas forcément écologique. Donc aujourd'hui, notre ambition est évidemment d'aller toucher cette dimension artistique, et de dire « Écoutez, nous, on a cette ambition responsable de faire et du coup on veut travailler avec vous sur ces questions. Donc, il y a des choses qu'on voudrait ne plus faire, et des choses sur lesquelles on voudrait réfléchir avec vous, pour que, au même titre que les contraintes financières de sécurité sont déjà hyper présentes, la question durabilité fasse aussi partie du projet ». Ça, c'est notre défi du moment, entre autres.

Comment votre organisation l'a-t-elle intégrée ? Quelles ont été les étapes suivies ? A-t-elle eu recours à un intervenant extérieur ou intérieur à l'organisation pour assurer la transition avant/après intégration ? Quels outils ont-été utilisés pour implémenter le projet ?

Le label était l'étape de lancement, ça a permis de structurer la démarche autour de thématiques précises. Ça a permis de lancer une « ecoteam », donc d'avoir des personnes qui commencent à réfléchir autour

de cette question. Ça a été le fil conducteur pendant quelques années. Après ça, comme je l'ai expliqué, on s'est concentrés sur le métier. Là, on a beaucoup tâtonné les dernières années, mais il y a eu un événement clé qui a eu son importance c'est que quand la monnaie se défait de ses décors, quand une production a terminé de tourner... Je dois rentrer un petit peu dans les détails de l'opéra mais voilà au moins ça vous donne une idée de comment ça fonctionne, donc quand une production est créée, l'objectif c'est qu'elle tourne au maximum. Donc le spectacle va être présenté entre 12 et 15 fois sur la scène de la Monnaie mais l'idée n'est pas que la production s'achève – ce sont des projets qui mettent trois ans à être créés, ce serait dommage de les jouer juste 15 fois – donc en général ils sont créés en coproduction avec d'autres maisons d'opéra en Europe ou ailleurs, donc ça veut dire qu'ils sont destinés à tourner dans d'autres maisons d'opéra. C'est la situation idéale, et plus il y a de coproducteurs, mieux c'est, parce que cela permet de financer le projet, et ça lui permet de vivre le plus possible. Donc, ça c'est un peu la philosophie de base mais il arrive qu'un projet ne tourne que dans deux maisons par exemple. À ce moment-là, ce qu'on fait, on se dit « S'il a encore la capacité d'être repris dans d'autres maison d'opéra, on va le stocker en espérant, soit le louer soit le vendre par après ». Donc, quand ils sont stockés, ils sont stockés au port d'Anvers dans des containers, en tout cas pour les décors. L'entièreté de la production est conservée. Or, en 2014-2015, il y a eu une grosse coupe budgétaire dans le secteur culturel et la Monnaie n'a pas été épargnée, donc on a revu un petit peu tous nos processus et tous les endroits où on pouvait faire des économies. Le fait de stocker les décors coûte énormément d'argent. On avait accumulé 15 ans de décor, et donc du coup on a décidé de réduire de moitié le stockage des containers, et ça, ça a été un moment important dans la réflexion de la durabilité parce qu'on a dû détruire cent containers de décors. On s'est dit, « C'est pas possible, on ne peut pas détruire tout ce patrimoine ». En plus d'avoir l'impression pour les équipes internes d'avoir travaillé pour la poubelle, ça a été une espèce de traumatisme interne. On a essayé de revaloriser une partie mais tous ces décors qui dataient d'il y a 10-15 ans n'ont jamais été éco-conçus donc ils sont difficiles à démonter, il n'y a pas du tout cette idée de revaloriser. Ça a été du coup un point de départ pour accélérer cette question. On a travaillé avec Rottor, un organisme bruxellois qui est actif dans le secteur du bâtiment et actif sur la déconstruction, donc sur la revalorisation du bâtiment en fait. On s'est dit « Tiens, dans le secteur culturel, l'expertise n'est pas là donc on va aller voir ailleurs ». Rottor nous a fait une étude sur le potentiel réemploi des éléments de la Monnaie. On a reçu des recommandations très concrètes pour aller une étape plus loin. Donc ça a été un point de départ pour relancer des projets sur l'écoconception de façon hyper pratique. Voilà, donc on est toujours dans certaines de ces réflexions.

Et puis, alors maintenant des moments clés pour intégrer la durabilité, ça peut être des moments clés d'accélération ou de décélération. Par exemple, des changements de direction peuvent être parfois très durs car cela dépend de la sensibilité du directeur et de sa disponibilité. Mais depuis le début de cette saison plusieurs éléments ont poussé la dynamique des projets. J'ai une nouvelle directrice qui vient du festival d'Aix-en-Provence, elle a mené un projet d'écoconception au festival d'Aix-en-Provence, donc elle est déjà dans cette sensibilité-là. D'autre part, il y a tout le mouvement extérieur qui est là avec les jeunes, avec la pression des enjeux externes qu'on peut pas négliger, plus que ça, ce sont des convictions, mais voilà, il se fait que le contexte est là. Plus le fait qu'on a aussi tous ces programmes d'économie circulaire au niveau régional, il y a toute une série d'éléments dont on bénéficie d'ailleurs car on a un projet dans des financements dans le cadre d'économie circulaire. Plus le fait que le directeur général a demandé à ce qu'on fasse de la durabilité une priorité pour la saison à venir. Tout ça mis ensemble fait qu'on peut définir un cadre.

Quels ont été les rôles clés au sein de l'organisation ? Par qui et comment ces rôles ont-ils été définis ?

Je pense que s'il n'y avait pas ce poste, la démarche s'arrête, il faut qu'il y ait quelqu'un qui garde le cap, et qui soit là pour aller emmerder tout le monde tout le temps. Aujourd'hui, ce n'est pas une systématique qui fonctionne toute seule donc ça vient quand même en plus du travail de chacun. Donc ça veut dire que si personne ne vient embêter les autres sur la question, les personnes ne prennent pas le temps, ce n'est pas une priorité, ce n'est pas défini dans leurs fonctions. Ce n'est pas structurellement inscrit dans l'organisation, si ce n'est qu'il y a quelqu'un qui est en charge dans l'organisation. Mais évidemment, le fait d'avoir une direction engagée ça change toute la donne. On a une organisation qui fonctionne de façon verticale, donc on attend du directeur qu'il donne certaines directions, si c'est un élément important, ça va évidemment être un facteur stimulant.

Comment l'organisation a-t-elle géré les résistances au projet, à la mission, à la transition ?

Une des grosses barrières est le manque de temps. Les gens ne prennent pas le temps de la réflexion alors que c'est une thématique qui demande du temps de réflexion, et du temps pour la mise en place du projet, de recherche, d'expérimentation.

Un autre frein est la dimension artistique, qui est propre à notre secteur. C'est que les artistes sont toujours ok avec ce discours mais c'est après, entre le discours et la réalité il peut y avoir une grande distance et je pense que ça peut encore être vu la logique de production et la logique de durabilité, comme deux logiques qui sont en confrontation l'une par rapport à l'autre. On doit faire un travail de réconciliation entre ces deux logiques pour qu'au final elles travaillent de façon harmonieuse. Il y a un travail d'écoute à mettre en place qui est sans doute plus dans l'idée de trouver des espaces de réflexion communs avec la dimension artistique de production et la dimension durable.

Comment la réussite du projet (ou l'échec) a-t-elle été mesurée ? Quels ont été les bénéfices économiques, humains/sociaux et environnementaux du projet ?

On ne mesure pas les bénéfices en termes de chiffres. C'est très difficile de les objectiver mais ce dont moi je me rends compte c'est que c'est un facteur de motivation pour une série de personnes ici, en interne. Ça donne du sens supplémentaire à toute une série de personnes surtout dans ce secteur, il y a un idéal pour une partie du personnel. On fait très peu de reporting environnemental, par manque de temps et parce que ce n'est pas dans la culture de la maison de travailler avec des chiffres. C'est peut-être une des faiblesses. Maintenant, on s'engage dans une dimension carbone. On va mesurer l'empreinte carbone du théâtre, on va se développer un outil d'aide à la décision, par rapport à ça, on est en plein dedans. Donc ça, c'est une façon d'objectiver. Sur la question financière, on n'a jamais eu un vrai budget durabilité mais c'est en train d'être créé également, et si on peut combiner les deux – comptabilité environnementale et financière – c'est encore mieux.

Et alors après, on a un projet qui s'appelle le 'Green Opera', qui est le projet pour les trois prochaines années et là, on veut justement structurer davantage les choses. Donc, on va aussi avoir un retour sur l'aspect participatif et citoyen. Alors, qu'est-ce qu'elle veut dire chez nous cette dimension ? Elle veut dire comment on s'ouvre davantage à notre public et comment on fait connaître l'opéra au plus grand nombre. Souvent, il est vu comme élitiste, quelque chose qui coûte cher, assez fermé, etc. Pourtant l'opéra n'a pas vocation à rester fermé à une élite, il y a toute une série de programmes qui sont mis en place ici : ouverture à des publics scolaires, un programme social (des cours de chants donnés dans les prisons, CPAS, homes, ...), des publics plus fragilisés sont invités ici aux représentations, etc. On a également des partenariats avec des écoles, par exemple l'année prochaine l'école de La Cambre va faire un projet pour développer l'écoconception de nos décors, avec un regard tout neuf et des

propositions concrètes. Voilà, ça c'est la dimension participative et citoyenne, et on a un challenge aussi de structurer cette dimension en faisant aussi le lien avec les enjeux climatiques. Ça, c'est vraiment ce qu'on veut mettre en place, mais sur des productions d'opéra bien spécifiques donc ce qu'on n'a pas fait jusqu'à présent. Donc, on veut rentrer dans une logique d'expérimentation et faire une espèce d'immense labo sur trois ans, avec trois productions bien spécifiques sur lesquelles on va faire un focus d'un maximum d'efforts tant sur l'aspect environnemental carbone, que sur l'aspect participatif et citoyen, que sur l'aspect organisationnel. On est en train de définir tout ça, c'est super intéressant, c'est super enthousiasmant d'avoir un objectif, un cadre, une vision qui se construit et c'est là qu'on va pouvoir vraiment évoluer.

Comment l'organisation a-t-elle célébré la réussite du projet et chacune de ses étapes ?

On n'a jamais vraiment célébré quoi que ce soit au niveau de la durabilité mais je pense que c'est important de pouvoir marquer certains résultats et moments importants. Il faut savoir aussi que La Monnaie n'avait pas de fonction de « com. interne » jusqu'à il y a deux, trois ans. On a quelqu'un en charge maintenant pour ça, ce qui est une vraie aide maintenant pour le projet. Le fait d'avoir quelqu'un qui aide à la communication de tout ce qu'on fait en interne est un facteur déterminant aussi... Pour célébrer, je pense que j'ai besoin de ce genre de ressources et de supports. Si on veut célébrer au niveau de l'organisation, j'ai besoin de ce genre de profil et de support, oui.

L'humain dans cette transition

Vous dans cette transition, étiez-vous convaincu par le projet, la mission ? Quelle a été votre motivation principale ? Peut-être avez-vous eu des moments de démotivation ? Comment avez-vous maintenu cette conviction jusqu'à la fin ? Quel a été votre ressenti pendant cette transition ?

Je pense, ma motivation c'est lié à des valeurs déjà. Cela faisait longtemps que je voulais travailler sur la dynamique du développement durable en fait, je travaillais dans la communication avant mais j'avais déjà en tête que cette dimension sociale/sociétale n'était pas assez présente dans mon travail. Donc, c'était des questions que je me posais. Donc, j'avais cette sensibilité qui se développait. Puis, j'ai décidé de faire complètement autre chose, et du coup, j'ai fait une année de formation en éco-conseil et je me suis lancée après directement dans le secteur culturel. Je travaille à mi-temps ici mais aussi dans le cinéma pour savoir comment rendre un tournage plus écologique donc voilà, c'est toute une réflexion au niveau du secteur culturel et de la durabilité.

Depuis que je suis là, les démotivations sont venues principalement de l'« écoteam », donc, ce sont des personnes de tous les départements et ces personnes émettent des idées sur la durabilité, des idées de projets à mettre en place. Alors, ce qui était compliqué, c'est que cette team avait le pouvoir de donner des idées mais n'avaient pas les moyens de les mettre en œuvre donc, au bout d'un moment, quand on soumet des idées au comité de direction et que le comité dit ce qui l'intéresse et ce qui ne l'intéresse pas, il n'y a pas une vraie collaboration transversale qui se met en place, ça reste très top down. Donc, à un moment donné, cette manière de fonctionner, elle s'arrête parce que les équipes se démotivent, de se dire « Moi, je donne des idées mais je ne les vois jamais mise en œuvre ». Donc, ce qu'on a essayé de mettre en place par rapport à ça, c'est essayer de justement responsabiliser les personnes en créant une réflexion commune entre la direction, les cadres de la Monnaie et le personnel. Donc, on a testé d'autres types de groupes de travail, plus thématiques, dans lesquels on a donné des objectifs de mener par saison culturelle une à deux actions concrètes, qu'on puisse justement célébrer des résultats concrets. Ça a fonctionné pour certains groupes mais pas pour tous et puis, après, il y a d'autres groupes de travail qui se sont mis en place sur d'autres sujets et à un moment donné, on s'est retrouvé avec plein de groupes

de travail, sur toutes les thématiques, et je pense que les personnes se sont fatiguées d'être impliquées dans plein de groupes de travail, en plus de leur travail principal. Donc, moi j'ai changé l'optique, j'ai dit : « On arrête ces groupes de travail, je vais travailler plutôt avec des idées de projets et aller travailler plutôt directement avec les personnes de ces projets, donc aller plutôt travailler dans les métiers ». Ça a donné jusqu'à présent de meilleurs résultats car ça m'a permis de faire un suivi plus proche avec certaines personnes.

Comment l'individu dans l'organisation est-il évalué et récompensé/rémunéré lorsqu'il agit comme un acteur de cette transition ?

Il n'y a pas vraiment de récompense, pas de récompense monétaire en tout cas, mais c'est plutôt de se questionner sur quoi ils sont motivés. Je pense que la motivation elle est liée toujours à la même chose, ce sont des questions de valeurs personnelles et de sens qu'on peut donner à son travail. Ce qui intéresse beaucoup les personnes c'est le travail transversal, donc de se mettre dans des groupes de travail dans lesquels on a une réflexion ensemble pour autant qu'elle soit concrète, pour autant qu'on arrive à des résultats. Vraiment, je sens cette stimulation d'aller vers une nouvelle créativité, envie de pouvoir avoir le temps de se questionner au-delà de la durabilité, c'est aussi prendre le temps de se questionner sur son travail, sur la manière dont on fait les choses, avec la richesse de réflexion d'autres points de vue et d'autres métiers. Là, je sens que les gens sont motivés, ils ont un intérêt. Maintenant, il fallait que la direction donne des signaux forts, en disant « Là, on a besoin du comité de direction », « Là, on a besoin du Directeur général ». L'un ne va pas sans l'autre.

Comment décririez-vous la relation entre les managers/meneurs du projet et les collaborateurs/exécutants du projet ?

Dans la 'Green Opera Team' pour le moment, c'est essentiellement des managers. Toutes les directions sont représentées, et c'est tous des managers. On avait besoin de personnes qui puissent prendre des décisions. Pour que vous puissiez vous représenter l'écosystème d'acteurs, on a le comité de direction, on a ce groupe de travail qui représente les différentes directions, il y a moi qui coordonne un peu l'ensemble. Et sur les dimensions carbone, participative, organisationnelle, on a encore des sous-groupes de travail qui se mettent en place sur des projets spécifiques. Donc, par exemple, sur la dimension carbone, on a créé un groupe de travail « évaluation carbone » qui fait appel à d'autres personnes de l'organisation mais qui ne sont pas nécessairement des managers. Ils ont par exemple les données, ou sont des personnes ressources pour X raisons. Pour la dimension participative et citoyenne, on va organiser par exemple, un événement ouvert au grand public d'ici un an. Il y a une personne en charge dans la direction des publics qui va coordonner ça. Donc, ce qu'on est en train de créer (et c'est ça qui me semble intéressant d'un point de vue organisationnel), c'est qu'on est en train d'essayer d'insuffler ça de façon structurelle dans les départements, mais on a des manques par exemple au niveau de tout ce qui est technique (construction des décors, costumes, accessoires, techniques de scène, etc.), on a plein d'ambition mais c'est très difficile de trouver quelqu'un qui prend en charge ces projets. Donc là, clairement, il y a un besoin en ressources qui n'est pas rempli. Donc, il faut nommer des gestionnaires de projets et des personnes qui vont suivre tout ça. Parce que moi, je peux suivre une série de choses mais après, j'ai une limitation au niveau compétences, parce que je suis plutôt généraliste, je n'entre pas dans les compétences 'développement des publics', je n'entre pas dans la compétence de 'construction de décors', ce n'est pas mon métier.

Quels supports/formations/outils ont-ils été mis à la disposition de l'employé pour mener à bien cette transition ?

On est en train de construire tout ça. Pour la dimension carbone par exemple, on a fait appel à un consultant. Enfin, à La Monnaie, on est dans une optique où on n'aime pas trop les experts extérieurs, on pense qu'on a suffisamment de créativité en interne pour pouvoir mener toute une série de choses. Ça a sa valeur mais ça a aussi ses limites. Ici, pour reprendre la question, on a fait appel à un expert carbone qui ne va pas nous imposer sa méthodologie mais va nous aider à mettre en place une méthodologie sur base de son expertise et de faire en sorte de créer un outil carbone qui soit adapté à nos spécificités, à notre métier. L'outil ici, c'est l'expertise externe, c'est le budget mis à disposition, c'est le fait qu'on ait créé un espace groupe de travail pour réfléchir collectivement à cette dimension-là et créer en rendant plus vivant le processus.

Sinon, on a des outils comme la communication. C'est un vrai outil interne pour savoir comment créer l'engagement du personnel sur toute cette question. La communication, les ressources humaines...

Étant donné que tous les individus d'une organisation sont différents, uniques, réagissent différemment aux problèmes et aux contraintes, ont des aspirations personnelles, des motivations et une spiritualité qui leur sont propres, certains s'adaptent plus facilement que d'autres et certains sont plus stressés que d'autres. Comment l'organisation gère-t-elle cette différence ? Comment, en tant qu'individu, gérez-vous la pression au travail ?

Nous n'avons pas vraiment mis quelque chose en place pour cela.

Structure de l'organisation résiliente

Quel type de structure votre organisation a-t-elle adopté ?

L'organisation de la 'Green Opera Team', elle a la vocation d'être différente mais ce n'est pas facile du coup car ce sont deux logiques opposées qui se trouvent dans une même organisation. Donc, le défi organisationnel se trouve vraiment là : comment arriver à travailler de manière plus systémique et transversale sur une question qui nécessite ce type de fonctionnement mais dans organisation pyramidale ? Régulièrement, malgré que nous sommes un groupe de travail qui travaille de manière transversale, dès qu'on entre dans un sujet plus spécifique, moi je dois avoir cette vigilance de garder cette idée transversale sur certains aspects, mais pas sur tout car parfois on entre vraiment dans les métiers. Mais, je pense que la transversalité doit être présente un peu partout. Mais le risque dans une organisation comme ici, c'est que parfois la dimension territoire prenne le dessus. J'ai eu l'expérience il y a quelques jours par rapport à cette journée « Greenday », qu'on veut ouverte au public, le département des publics est en train de s'approprier le projet et de lui donner une connotation très spécifique 'développement du public'. Or, le projet n'est pas uniquement ça. Donc, là, il y a une espèce de combat organisationnel à mener, de vigilance sur laquelle je suis en train de travailler pour éviter de rentrer là-dedans. C'est un peu une vigilance constante de ne pas re-rentrer dans la logique pyramidale mais de continuer à tirer vers plutôt dans du transversal.

Comment est-ce que vous voyez cette cohabitation transversale/pyramidale à l'avenir ?

À l'avenir, de mon point de vue, La Monnaie a la volonté de faire évoluer ses modèles de collaboration. On veut plus d'horizontalité, on veut plus de transversal. Donc, je pense que le projet 'Green Opera' intéresse le directeur général aussi pour cette raison-là. Maintenant, je pense qu'on n'y est pas encore et qu'on n'a peut-être pas encore ni les bons outils ni les bonnes personnes pour aller vers ça, mais il y a

une intention. Ce n'est pas simple, c'est un vrai challenge. Ça prend des années et il faut des personnes qui soient dans cet état d'esprit. C'est aussi une question de compétence, une question de culture d'organisation, de personnes en place, enfin c'est complexe.

Est-ce que vous pouvez donner un exemple de certains groupes de travail spécifiques au métier ?

Par exemple un groupe de travail sur les décors, un groupe de travail sur la mobilité, un groupe de travail sur l'énergie, mais le défaut, c'était que par exemple, dans le groupe de travail des décors, on a fait travailler des personnes dont le métier n'était pas le décor. Ça a aussi créé des tensions parce que les décors pour le coup, c'est très technique donc ça demande des compétences très spécifiques. Mais, c'est surtout la multiplicité des groupes de travail qui était ingérable. Ce qui est compliqué aussi c'est que jusqu'ici, c'était une démarche plutôt volontaire donc des personnes qui avaient envie de travailler dessus pouvaient travailler dessus pour autant que leur direction soit ok mais, dès qu'il y avait un frein de la direction, c'était fini. Donc, évidemment, ce côté volontaire a ses limites. Ça a permis de faire des tous petits pas, mais pas être suffisamment dans des projets d'ambition qui permettent de réellement avancer sur cette question. Alors qu'avec le projet 'Green Opera', on est vraiment dans une idée de donner une vraie dynamique de transformation. On veut répondre aux objectifs de l'accord de Paris, on veut s'inscrire dans le cadre d'objectifs de développement durable de l'O.N.U., on veut contribuer à quelque chose qui nous dépasse, afin d'être dans une dynamique de transformation.

Quelles sont les valeurs principales que l'organisation incarne et quelles en sont leur application dans l'organisation ?

C'est compliqué... Mais l'opéra a des valeurs dans son fonctionnement : des valeurs de créativité, d'excellence (celle que je n'aime pas du tout ...), ... Je pense qu'il y a une dimension de valeur collaborative, celle de s'enrichir des uns, des autres, ça donne du sens de travailler ensemble. Après, je pense que ce qui nous unit tous aussi, c'est la sensibilité environnementale et de durabilité, ça c'est évident. Ce sont des valeurs sociétales et ça fait tellement partie de l'opéra de se dire qu'au travers de la créativité, on peut faire évoluer les éléments de la société et donner une certaine contribution.

Comment l'organisation constitue-t-elle ses équipes ? L'assignation d'une personne à un du projet se fait-elle en fonction du profil, des compétences, des aspirations ?

Au niveau 'Green Opera', c'est presque tous des volontaires. Donc, ils se sont dits « Il y a un super projet qui se met en place, avec appui de la direction, pour nous, ça fait pleinement sens, on veut y être ! ». Je pense que le sujet attire une série de personnes. Pour le groupe de travail carbone ici par exemple, ma directrice a envoyé un message et moi j'ai rencontré les différentes personnes individuellement et elles étaient toutes motivées. Donc, il y a un intérêt à travailler, créer ensemble. Et je pense que c'est lié au fonctionnement vertical, chacun fonctionne un peu dans son coin et s'il y a une possibilité d'aller s'enrichir l'un l'autre, en général, c'est stimulant. Pour le groupe de travail, on a vraiment été chercher les compétences. On s'est dit « ça, ce sont les bonnes personnes ». Pareil pour l'organisation du « green day », on va chercher les compétences. Jusqu'à présent, ça n'a pas fonctionné sur les compétences, on recherche surtout les personnes qui ont envie de travailler là-dessus. Ici, on fixe des objectifs et pour mener ces objectifs, on a besoin de certains types de personnes, soit internes, soit externes d'ailleurs.

Donc, c'est vrai qu'on a une approche plutôt « compétence » qui se met en place (par rapport à avant) mais la dimension de se dire qu'on essaye de travailler avec les personnes qui ont envie de travailler, qui vont être des accélérateurs de la démarche si possible, ça permet d'être sûr qu'il y a un engagement qui est là et on sait que ces personnes présenteront moins de résistance.

Comment la responsabilité est-elle distribuée entre les différents collaborateurs ? Comment les décisions sont-elles prises au sein de l'organisation ?

Ça, c'est fonction de chaque projet, en fonction du besoin des projets. On reste malgré tout dans un fonctionnement pyramidal.

Si quelqu'un veut participer à un groupe, il doit demander à son manager s'il peut. Après, le fait d'avoir créé ces groupes de travail, ça donne l'espace pour que chacun puisse exprimer quelque chose. Et c'est vraiment cette volonté de pouvoir s'enrichir de la réflexion des autres. Dans le cadre du groupe carbone, si on avait été voir individuellement les personnes en disant juste « Donne-moi les données », elles n'auraient peut-être adhéré au projet parce que c'est juste une donnée technique qu'on leur demande. Mais ici, le fait de faire partie d'un groupe de travail, de réfléchir ensemble, d'écouter comment ça fonctionne dans d'autres départements. Ça rend le processus beaucoup plus vivant. C'est travailler en collectif, c'est impliquer des personnes, expliquer pourquoi on a besoin d'elles et favoriser cet échange, cet enrichissement mutuel. Je pense que ça donne plus de sens déjà, d'adhésion au projet et de motivation, et ça le rend plus efficace aussi dans sa réalisation.

Quel est le rôle du manager ? Du leader ? Autre rôle propre à votre entreprise ?

Pour le moment, c'est moi qui gère pas mal ces groupes de travail, c'est moi qui coordonne le groupe de travail carbone, Green opéra, et là, j'ai vraiment l'appui de ma directrice, donc c'est un bon binôme. Le rôle est multiple : c'est organiser les réunions, les faciliter (ce qui n'est pas facile car on essaye de mettre de l'intelligence collective là-dedans, dans une organisation qui n'a pas l'habitude de ça, faire l'agenda des réunions, faire les compte rendus, assurer le suivi, voir quels sont les rôles de chacun dans ses réunions, etc.

Comment votre organisation récolte-t-elle les feedbacks de ses collaborateurs ? À quelle fréquence ?

Pour 'Green Opera', une confiance s'est installée donc chacun ose donner son avis. Mais sinon, dans l'organisation on n'a pas de système de feedback structuré. C'est un manque de la maison ici. Ce n'est pas vraiment dans la culture de l'organisation. Il n'y a pas de système d'évaluation individuel par exemple. Le feedback est vraiment très compliqué ici, mais c'est important je trouve.

Comment l'information circule-t-elle dans l'organisation ? Entre les différentes équipes ? Entre les différents départements ?

Alors, pour l'instant, ce n'est pas encore très clair. Ça fait partie de ce système d'acteurs, et comment il fonctionne. Je n'ai pas suffisamment de temps pour travailler là-dessus mais c'est très important dans le projet, c'est pour moi un des facteurs de succès. Il y a déjà le département communication qui fait une communication interne pour expliquer tout le projet 'Green Opera' car tout le personnel n'est pas encore au courant. Ça va plus loin que cette « com », hein, on essaye de mettre en place des modèles de communication plus en contact humain, direct, parce qu'ici les deux tiers de la maison travaillent sans e-mail (l'orchestre, le cœur, les ateliers). Ce sont des personnes qui travaillent sur des dimensions qui ne nécessitent pas un ordinateur. Donc, comment toucher ces personnes ? C'est un des défis.

Votre organisation met-elle en place des événements, une plateforme, des outils pour favoriser l'innovation et le partage d'idées venant des collaborateurs ?

Alors, ça c'est un vrai challenge aussi hein, de savoir comment stimuler la dynamique dans les différents services ? On doit mener une stratégie par rapport à ça.

Qu'a mis en place l'organisation pour constamment se réinventer, de différencier et optimiser ses procédés ? De manière itérative ?

Alors, je pense qu'il faut avoir une grande humilité par rapport à ça, on a fait un chemin de 17 ans mais on a encore un défi gigantesque qui nous attend. J'ai une réelle ambition et il y a une attente avec le projet 'Green Opera', de faire autant voir plus que ce qu'on a fait en 17 ans, en trois années de temps. La méthode « resilieNtWEB » m'aide bien pour ça, c'est de s'ouvrir à d'autres secteurs, d'aller à la limite de nos frontières, je disais que La Monnaie n'aimait pas trop les acteurs externes mais malgré tout, et j'en suis convaincue, si on sort de notre cadre, il y a des tas de choses qui se passent et qui peuvent nous aider et nous enrichir. Pour donner un exemple très concret, pour l'instant, on a créé avec d'autres partenaires une plateforme d'échange de matériaux dans le secteur socioculturel. Le fait de s'être associé à Rottor, à Zinneke, le fait de se mettre avec des personnes qui fonctionnent complètement différemment est super enrichissant. J'apprends énormément grâce à ces partenariats. Ca prend peut-être plus de temps mais à terme, on sera forcément plus solides et aura appris beaucoup de choses à travailler ensemble. On est avec un autre partenaire qui est actif sur tout ce qui est gestion des occupations temporaires à Bruxelles... C'est juste des univers nouveaux qui s'ouvrent à La Monnaie, il n'y a rien de mieux que pour innover en fait. C'est un des leviers pour l'innovation.

L'autre chose, c'est de travailler avec les fournisseurs aussi. Un exemple concret c'est l'approvisionnement du bois, pour les décors. Et donc, on a voulu se poser la question de savoir « Mais c'est quoi un bois responsable ? Comment s'approvisionner, etc. ? » Ca nous a appris beaucoup de choses en se questionnant là-dessus, savoir toute la chaîne du bois, etc... On a inclus le fournisseur dans la réflexion, car lui-même a le Label Ecodynamique et donc s'inscrit dans cette dynamique vers plus de durabilité. Donc, on apprend l'un de l'autre. Donc, ça, pour moi, c'est aussi un levier pour l'innovation, c'est de faire de nos fournisseurs, des collaborateurs.

Et puis, il y a tout ce travail interne et transversal, c'est aussi une richesse. Après, je pense qu'on doit travailler plus avec l'industrie. Pour prendre un exemple très concret, on utilise énormément de produits chimiques pour la production de costumes, décors, accessoires, colles, etc. On ignifuge tout aussi pour éviter l'accélération du feu. Ce sont des matériaux très toxiques donc quand on ignifuge le bois, ça devient un matériau qu'on ne peut plus recycler. Donc, on voudrait avoir un produit suffisamment écologique pour permettre au bois d'être recyclé. Aujourd'hui, on n'a pas la solution technique donc, on doit faire appel à l'industrie chimique pour voir si on ne peut pas travailler ensemble. Peut-être que la solution existe déjà ailleurs dans le monde aussi, c'est possible.

Une autre dimension est de travailler avec le secteur culturel. On a une fédération qui s'appelle Opera Europa qui est une fédération des maisons d'opéra au niveau international. Ils ont créé la durabilité comme un axe de réflexion pour l'opéra, on essaye de développer ça. C'est une autre façon d'évoluer, c'est d'évoluer de façon sectorielle. Par rapport à l'approvisionnement en bois, on est tous un peu chez les mêmes fournisseurs au niveau européen donc, ce serait intéressant de faire pression sur le marché et de dire : « Tiens, si nous on a trouvé une solution valable, ce serait intéressant de faire pression ensemble en commandant du bois FSC plutôt que du bois traditionnel », le fournisseur va peut-être devoir changer certaines de ses pratiques. On n'y est pas encore mais c'est questions qu'on se pose.

Annexe 4.7 : Entretien avec Judith Verhoeven, chez ING, le 14 juin 2019

Position et évolution de l'interrogé

Quelle est votre position, votre rôle dans l'organisation ?

Mon poste s'intitule « sustainability expert ». Je me situe en fait dans le centre d'expertise « communication et branding ». Donc, centre d'expertise c'est lié aussi justement à la façon de fonctionner 'agile'. Donc, on n'a plus des départements mais on a des centres d'expertise, des « tribes » et des « squads ». Et dans ce centre d'expertise, je suis experte en durabilité donc, au service des différentes « tribes » et de la banque de façon générale. Comment j'en suis arrivée là ? En fait, c'est un poste qui a toujours existé mais qui a évolué, donc, avant, c'était principalement de la RSE et ça a évolué vers de la durabilité mais donc, il y a toujours eu des personnes qui travaillaient sur la RSE, donc, qui travaillaient sur tout ce qui était action philanthropique de l'entreprise mais par la suite, il y a eu beaucoup beaucoup plus l'aspect environnemental qui est entré en ligne de compte pour évoluer plutôt vers « sustainability ».

Comment utilisez-vous vos compétences pour incarner la transition économique, plus respectueuse des hommes et/ou de l'environnement ?

Dans mon travail, je dirais qu'il y a trois parties. La première partie est vraiment d'aider les différentes « tribes » à intégrer la dimension durabilité dans leur business quotidien, donc, que ce soit quelqu'un qui travaille sur le crédit, sur les investissements, sur le contact clients, ... Donc, c'est de voir comment on peut intégrer la durabilité. Là, je supporte et j'aide les différentes personnes qui sont expertes dans leur domaine à intégrer cette durabilité. Un deuxième volet, c'est plus au niveau de tout ce qui est réputation et gestion des parties prenantes internes et externes, et là-dedans, il y a aussi tout l'investissement qu'on fait au niveau des communautés, donc l'aspect philanthropique qu'on trouvait déjà en RSE. Et le troisième volet, c'est l'engagement des employés donc, comment est-ce qu'on peut sensibiliser les employés au développement durable, via différentes thématiques et différents projets.

Histoire de l'entreprise

Comment votre organisation en est-elle arrivée à une volonté de devenir plus durable ? Quel besoin votre organisation a-t-elle rencontré ? Quelle(s) crise(s) a-t-elle rencontrée(s) ?

Je pense que c'est principalement les grands agendas de développement durable mondiaux pour lesquels ING en tant que grande entreprise internationale se sent très concernée et s'est tout de suite intéressée et engagée. Donc, avant qu'il y ait les objectifs de développement durable, il y avait les objectifs du millénaire, ce genre d'agendas internationaux, ING a toujours suivi, a toujours pris sa responsabilité sociétale en s'engageant aussi pour un monde positif.

Ensuite, ça s'est développé ces dernières années de façon générale, donc, avant, on était plus dans le réactif si quelque chose n'allait pas bien, qu'on entendait des critiques de la société, alors on réagissait et petit à petit on a vraiment été vers une approche proactive, de se rendre compte quel est notre impact, non pas seulement économique mais aussi environnemental et social, et quel est notre rôle par rapport à cet impact, et quels sont les grands enjeux du monde pour lesquels une banque, en prenant toujours en compte notre « core business », quel est l'impact qu'on peut avoir.

Intégration d'une mission/d'un projet durable

Où la durabilité est-elle intégrée dans votre organisation ?

Donc en fait on a notre stratégie c'est vraiment d'aider les clients à avoir une longueur d'avance, donc ça c'est la stratégie globale pour tout le groupe de façon internationale et de là, se décline notamment la stratégie de durabilité à aider nos clients à avoir une longueur d'avance en faisant face aux changements climatique et technologique.

Notre but n'est pas d'avoir une équipe qui s'occupe de la durabilité, mais d'intégrer cette notion dans le business et dans les départements ou dans les « tribes » existantes. Donc, par rapport à ça, on a des équipes qui s'occupent par exemple de tout ce qui est finance durable donc, en fait, ils sont spécialisés dans le métier financier donc, accorder des crédits aux grandes entreprises mais là-dedans, ils ont une casquette spécifique durable.

Et ce n'est pas seulement dans le crédit, ça l'est aussi dans les investissements. Donc, par exemple, dans la « tribe investment », il y a des spécialistes qui ont plus une casquette durabilité pour voir comment les produits en matière d'investissements peuvent évoluer en matière de durabilité. Mais dans une banque, on n'a pas non plus que des crédits ou des investissements, on a aussi par exemple, toute une série de bâtiments qu'il faut gérer, et donc là aussi, on a quelqu'un qui est plus en charge de la durabilité au niveau de la gestion des bâtiments, des déchets, etc. Donc, en fait, dans tous les départements qui existaient déjà, il y a une casquette durabilité qui commence à se développer. Voilà, en fait, on ne crée pas une expertise ailleurs, mais on développe la casquette dans l'expertise existante dans chacun des « tribes ».

Comment votre organisation l'a-t-elle intégrée ? Quelles ont été les étapes suivies ?

Je vais d'abord expliquer la gouvernance chez ING au niveau de la durabilité donc, c'est au niveau d'« ING groupe » que la stratégie en matière de durabilité et du reporting est faite et donc ensuite, eux ont des contacts avec les « business units », donc les différents pays où ING est actif. Et là, en général, ils ont un point de contact, par exemple comme moi qui suis responsable pour le pays pour chapeauter l'agenda durabilité qu'on a mis en place chez ING. Et après, dans le pays, alors là, vous retrouvez les différentes personnes qui travaillent sur les différents projets. Donc en fait, ce que je vois, ce qui s'est passé les dernières années, c'est qu'avant, dans les pays, il y avait une ou deux personnes qui géraient l'agenda global et donc, il y avait peu de choses qui se passaient dans le business. Et donc maintenant, le grand changement que je vois et qu'on est en train de vivre – est-ce que c'est lié à 'agile', pas forcément, je dirais que c'est plutôt dû à la façon dont on veut implémenter la durabilité – c'est qu'au lieu d'avoir toujours en point de contact, la personne au pays, et il y avait juste deux trois personnes qui travaillaient là-dessus, maintenant, le groupe a directement contact avec le business. Et donc, de là, on veut vraiment soutenir les gens qui sont dans l'expertise et apporter cette casquette de durabilité.

Et donc, en fait, on est passé d'une gouvernance très pyramidale à, finalement, quelque chose où c'est le spécialiste au niveau groupe, au niveau par exemple de la finance durable, qui vient parler directement aux spécialistes de finance. Donc, moi, mon rôle est plus de coordonner tout ce qu'il se passe, que d'être vraiment une experte par exemple en investissement durable. On a des experts en investissements durables, c'est eux qui le sont, ce n'est pas moi.

A-t-elle eu recours à un intervenant extérieur ou intérieur à l'organisation pour assurer la transition avant/après intégration ?

Le groupe fait souvent appel à des intervenants extérieurs. Je n'en sais pas tellement pour ce choix-là du réseau de durabilité mais par exemple ici, récemment, ils ont lancé un programme pour former différentes personnes sur la durabilité, c'est une semaine intensive sur la durabilité, plusieurs personnes de tous les pays d'ING peuvent participer et là, par exemple, ils ont fait appel à une agence externe pour mettre en place un programme spécifique. Et donc, ING, de façon générale, se fait régulièrement accompagner par des entreprises externes pour le changement. Par exemple, pour « agile », on a eu beaucoup de coachs externes qui sont venus accompagner. C'est vraiment une pratique habituelle.

Quels outils ont-ils été utilisés pour implémenter le projet ?

Je ne vois pas spécialement d'outil en particulier. Il y a les personnes coachs, comme moi au niveau national, pour justement faire vivre ce réseau au niveau national, pour savoir ce qu'il se passe, les supporter, savoir si le lien, la communication, passe bien entre le groupe et le local. Mais donc ce sont plutôt des personnes ressources plutôt que vraiment des outils ou des supports IT, ça il n'y a pas spécialement.

Quels ont été les rôles clés au sein de l'organisation ? Par qui et comment ces rôles ont-ils été définis ?

Je pense qu'indéniablement, il y a toujours le rôle clé du CEO local. Et tout dépend de la priorité qu'on met à la durabilité dans son intégration. Par exemple, on a notre stratégie – aider nos clients à avoir une longueur d'avance au niveau des enjeux climatiques et technologiques – et sous ça, il y a différents projets qui existent et certains projets vont plus vite que d'autres. Bien souvent, c'est : « Est-ce que c'est prioritaire ou pas par rapport au business ? » Par exemple, pour prendre un cas un petit peu concret, les crédits hypothécaires, on a un programme, on a des objectifs, ça n'avance pas aussi vite qu'on veut car il y a d'autres projets plus prioritaires qui doivent être résolus avant, la durabilité n'est pas spécialement la priorité d'« agile ». Et les projets « non durables » écologiquement sont tout aussi important d'un point de vue sociétal. Par exemple, améliorer les services en termes de produit hypothécaire. Ce qui est la première raison d'être de la banque, une raison sociétale tout à fait valable, ça permet notamment d'acheter une maison. On ne dégrade pas la durabilité, mais le fait qu'une banque aide à financer, à placer de l'argent, etc., est tout aussi important. Et il est vrai que souvent, la durabilité passe au second plan. Donc l'appui de la hiérarchie aide vraiment ici ainsi que les priorités au niveau du business.

Comment l'organisation a-t-elle géré les résistances au projet, à la mission, à la transition ?

Une des résistances c'est par exemple, si ce n'est pas prioritaire, si par rapport à la liste dans les « backlogs » et dans les outils avec lesquels on travaille pour 'agile', il y a déjà plein d'autres choses à faire avant, en termes de ressources. Sont-elles disponibles ou pas, en termes humains et d'implémentation de produits, donc du facteur temps, du facteur humain ? Le coût, c'est en général pas un problème, car les projets en durabilité que l'on fait, ce n'est pas que ça demande beaucoup de moyens de les mettre en place, mais plutôt du temps et des ressources. Le manque de connaissances certainement, d'où la nécessité d'avoir un support pour aider, former les gens, avoir le relais aussi, avoir une offre de formations en durabilité. Donc comme je disais, le réseau local, les formations de groupe. La résistance à la durabilité a beaucoup évolué ces dernières années. Il y a 4 ans je vous aurais dit, il y en a beaucoup qui ne sont pas convaincus. Maintenant, la plupart des gens sont convaincus qu'il faut faire quelque chose, mais ne voient pas toujours le lien direct avec leur travail. Comme on travaille dans le milieu financier, les gens ne se rendent pas compte de l'impact qu'ils ont, peuvent avoir dans un

processus. Ce n'est pas ING ou le département qui a convaincu les derniers résistants, c'est la vague sociétale de façon générale.

Comment la réussite du projet (ou l'échec) a-t-elle été mesurée ?

Ce projet est toujours un challenge parce que, d'abord, on était trois dans ma position et on est passé à juste moi toute seule au niveau du centre d'expertise en tout cas, ça a été un gros challenge mais d'un autre côté, je vois que maintenant ça prend vraiment dans le business. Donc, je pense que c'était un mal pour un bien, parce que plus le support central reste, moins les gens prennent sur eux et dans le travail quotidien, alors que quand on leur dit : « C'est à toi de le faire, n'attends pas que tout soit fait ! », alors, les gens prennent conscience qu'ils ont ce rôle-là et cette responsabilité aussi dans leur rôle. Et c'est reconnu par la hiérarchie, du coup ça aide. Il y a toujours beaucoup de choses à faire et ce n'est pas pour autant que les gens ont le temps ou les ressources ou que c'est prioritaire par rapport aux autres actions qui doivent être faites.

Quels ont été les bénéfices économiques, humains/sociaux et environnementaux du projet ?

Pour les personnes, c'est très valorisant, ça donne beaucoup de sens à leur travail.

Pour la banque, je ne peux pas dire que les changements jusqu'ici aient déjà été quantifiés d'un point de vue environnemental et social. Maintenant, d'un point de vue environnemental, on a notre programme de gestion d'eau, des déchets, etc. Là, oui, effectivement, on voit qu'on diminue en termes de CO2 etc. Mais en tant que banque, notre impact principal, c'est au niveau de nos financements et de nos investissements, et là, c'est plus difficile à mesurer. On commence à mesurer, par exemple le pourcentage d'investissements durables qu'on a dans notre portefeuille, on voit que ça augmente au niveau des années, donc ça veut dire que derrière ces investissements durables, ce sont des investissements qui ont un impact positif plus important, socialement et environnementalement parlant, que les autres investissements traditionnels. On n'a pas de mesure officielle, on a le pourcentage d'augmentation qui se traduit en une diminution du CO2 ou une remise à l'emploi par exemple. Pour le moment, le « reporting » ne va pas assez loin parce que ça dépend du fait que nous, en tant que banque, on ne veut pas le faire, je pense qu'il y a une volonté que la banque soit plus transparente au niveau de l'impact. Mais ça ne dépend pas de nous, on investit dans des entreprises et donc ça dépend de ce que l'entreprise fait et de la transparence de cette entreprise à par rapport à son impact à elle, environnementale et sociale. Si une entreprise X est transparente, alors, nous on peut prendre les données et dire : « Si on a investi autant de millions, ça a généré autant d'impact ». Tant que l'entreprise ne le fait à son échelle, nous on ne sait pas l'agréger. Nous, en tant que banque internationale, on pousse pour plus de transparence en termes de « reporting », d'impact RSE.

Comment l'organisation a-t-elle célébré la réussite du projet et chacune de ses étapes ?

On a mis en place un « sustainability talk » donc des conférences en interne sur la durabilité où j'invite les spécialistes qui travaillent sur la durabilité, sur les crédits hypothécaires, les investissements, à venir expliquer aux autres collègues ce qu'ils font, les progrès qu'on a faits et les objectifs qu'on a. Donc, ça met en lumière, les gens s'intéressent, sont plus au courant de ce qu'il se passe aussi et donc ça permet de célébrer en interne en tous cas les succès. En externe, au niveau Belgique, on est assez modeste dans nos communications. Ce n'est pas un sujet sur lequel on communique beaucoup. Ou en tout cas, si on communique, on met plutôt en avant les clients qu'on a financés. « What's in it for the client ? ». Qu'est-ce qui est intéressant pour lui ? Qu'est-ce-que la banque peut lui proposer dans sa transition ? Donc, on ne célèbre pas nos progrès en termes de communication externe, ce n'est pas notre optique.

L'humain dans cette transition

Vous dans cette transition, étiez-vous convaincu par le projet, la mission ? Quelle a été votre motivation principale ? Peut-être avez-vous eu des moments de démotivation ? Comment avez-vous maintenu cette conviction jusqu'à la fin ? Quel a été votre ressenti pendant cette transition ?

Je pense comme ceux qui ont eu la casquette, ça donne du sens au travail. Même si c'est une grosse machine et une grande entreprise, j'ai quand même l'impression de faire ma part. C'est un sujet qui m'a toujours fort intéressée, pour lequel je me suis formée en cours du soir. J'ai commencé dans la banque après mes études de gestion, j'ai fait tout un « traineeship », donc j'ai fait plein de fonctions différentes dans la banque, financières et économiques principalement. Mais j'avais toujours cette envie d'avoir un impact positif sur la société. En premier, en commençant par comprendre comment une banque fonctionne mais après, voir où ça peut aller en termes d'impact économique et social. Donc pour moi, c'est vraiment ça qui m'a motivée. Et je trouve ça motivant aussi d'aider les gens à se réaliser et à trouver ce sens-là dans leur travail même si avant, ils n'y pensaient pas forcément.

Et ça arrive souvent d'avoir des moments de démotivation. Comme j'ai expliqué, lors du mouvement qu'il y a eu du fait de la réorganisation ; on a quand même dû pas mal diminuer les ressources d'ING Belgique. Il y a beaucoup de choses à faire en termes de durabilité. Donc, ça peut être parfois décourageant de se dire qu'on n'avance pas assez vite, ou alors que le business dise que ce n'est pas prioritaire, donc forcément on se sent découragé. Avec « agile », on travaille vraiment sur le fait que par exemple, je ne suis pas qu'experte en durabilité, mais je dois aussi développer mes différentes compétences en interne et on se retrouve souvent à faire des choses bien différentes. Donc, parfois, c'est un peu décourageant parce qu'il faut tout faire, mais en même temps ça permet de se développer sur différentes compétences. Et notamment, avant la réorganisation « agile », on était vraiment plus expert en durabilité, donc vraiment conseil, mais maintenant, il y a tout cet aspect communication interne et externe, que je dois faire en plus, moi-même et donc endosser en plus la casquette « communication ». Donc, j'apprends, mais parfois ça fait beaucoup à faire. Mais oui, pour maintenir ma conviction, pouvoir apprendre tout le temps et pouvoir se développer, c'est vraiment important, de manière générale.

Au niveau humain, je vois que les différentes personnes qui deviennent expertes dans leur domaine avec la casquette durabilité, c'est vraiment une nouvelle valorisation qui, je vois, apporte beaucoup aux personnes en tout cas. C'est un effet assez positif de distribuer ça dans toute l'organisation, plutôt que de garder une cellule « high class » qui travaille sur la durabilité. Et ING travaille de cette façon-là, pour tous les autres domaines, comme par exemple l'innovation.

Comment l'individu dans l'organisation est-il évalué et récompensé/rémunéré lorsqu'il agit comme un acteur de cette transition ?

Donc, comme j'ai dit, on a la stratégie avec deux grands piliers qui sont une société bas carbone et une société résiliente. Réagir face aux changements technologiques et par rapport à ça, toute une série de projets et pour chaque projet il y a des objectifs qui sont établis par le groupe au niveau local, donc ils sont évalués. Ça ne percole pas toujours jusqu'à l'évaluation personnelle en termes de chiffres mais la plupart des gens qui travaillent sur la durabilité ont quand même d'office un certain pourcentage de leur job qui est lié à ça, donc ils sont évalués de façon générale comme tout le monde, voilà, ils mettent les objectifs en début d'année et il y a une évaluation régulière, avec le manager.

Il n'y a pas de récompense extra, pas de bonus, enfin pas monétaire mais, comme je disais, les conférences en interne pour moi, c'est une forme de reconnaissance qui n'est pas monétaire. Il n'y a pas

de bonus concernant la durabilité, il y a des bonus qui existent dans certains départements, liés à certaines fonctions, mais pas spécifiques pour la durabilité.

Comment décririez-vous la relation entre les managers/meneurs du projet et les collaborateurs/exécutants du projet ?

Je ne suis pas manager, ils ne sont pas mes employés. En fait, je suis vraiment quelqu'un qui les aide, qui leur donne du conseil et qui les connecte. Il n'y a pas de relation de hiérarchie, et surtout, il y a de moins en moins de hiérarchie en général chez ING grâce à 'agile', même dans une équipe, un « squad », avec un « product owner », il n'y a pas de niveau de hiérarchie: ce sont différentes compétences et on valorise les différentes compétences.

Il y a une réelle mise à plat des responsabilités. Après, il reste des « expert leads », etc., mais sinon, de façon générale, c'est quand même euh...

Étant donné que tous les individus d'une organisation sont différents, uniques, réagissent différemment aux problèmes et aux contraintes, ont des aspirations personnelles, des motivations et une spiritualité qui leur sont propres, certains s'adaptent plus facilement que d'autres et certains sont plus stressés que d'autres. Comment l'organisation gère-t-elle cette différence ? Comment, en tant qu'individu, gérez-vous la pression au travail ?

Alors, on a nos objectifs qui ont été définis en début d'année et on a notamment ce qu'on appelle la « stretch ambition », donc c'est un peu pour aller plus loin et donc chacun peut décider ce qu'il veut mettre dans sa « stretch ». Il y en a beaucoup qui mettent notamment « J'aimerais travailler sur un projet de durabilité ». Ça, c'est un peu reconnaître les différences entre les personnes et ce qui peut motiver chacun. Si par exemple, tu travailles dans une équipe de crédit, il y a les objectifs de tout le monde mais voilà, la « stretch ambition » permet de voir vers quoi toi tu veux plus te développer. Tout le monde ne doit pas, mais les gens peuvent.

Et chez ING, j'imagine que c'est une entreprise où il y a quand même pas mal de pression, comment est-ce que vous gérez cette pression ou comment ING aide-t-elle les employés pour qu'ils gèrent la pression ?

Il y a pas mal de choses qui sont mises en place, des programmes, des projets au niveau du « well-being » des employés. Que ce soit en matière, par exemple, d'accès à un service gratuit « coach and care » - on peut avoir accès à des psychologues, à des coaches, des massages, une salle de fitness, puis, cette semaine, il y a par exemple une semaine « diversité de l'inclusion » pour valoriser tout ce qui est diversité au travail, pour se sentir bien, etc. Il y a vraiment beaucoup de choses qui sont mises en place pour essayer que les gens se sentent bien. Mais ce n'est pas pour autant que les gens les utilisent. On a des horaires de travail flexibles, ...

Les gens ne sont même parfois pas forcément au courant de tout ce qui existe, les gens ne prennent pas le temps de se renseigner, il y a tellement d'informations dans le monde du travail...

Structure de l'organisation résiliente

ING est passé plutôt d'une structure très pyramidale à une structure 'agile', plutôt organique. À quel point ce modèle a-t-il été adopté?

Il y a toujours une hiérarchie, mais très peu. Elle a vraiment fort fort diminué, enfin, je veux dire qu'il y a toujours un CEO, il y a toujours des « tribes », donc, il y a quand même quelques échelons mais

c'est quand même beaucoup plus horizontal comme je le disais tout à l'heure. Mais en même temps ça fait 8 ans que je travaille chez ING, ça a toujours été une organisation, et je pense que ça vient un peu de l'influence de la Hollande, assez « porte ouverte », assez accessible au feedback. Il n'y a jamais eu cette grande distance entre le manager et les autres employés, par rapport à d'autres entreprises où la culture est plus latine par exemple, où je pense que c'est beaucoup moins la « porte ouverte du feedback ». Ici, c'est vraiment « Eh ! qu'est-ce que tu penses de ça ? N'hésite pas à te challenger sur ça... ». Ça a toujours fait partie de l'ADN. Je pense aussi que c'est pour ça que 'agile' s'est bien implémenté. Enfin, il y a quand même des personnes qui ont eu du mal avec 'agile', et souvent ce sont les personnes qui étaient là depuis très longtemps dans la banque, donc il y avait une certaine reconnaissance, une certaine expérience, et 'agile' ce n'est pas la même façon de valoriser les compétences, et d'ailleurs, comme je disais tout à l'heure, on nous force à développer différentes compétences, à devenir un petit peu des « couteaux suisses ». Alors qu'avant, c'était « J'ai juste une lame, mais je l'utilise très très bien ». Donc, ces personnes-là, c'est plus difficile pour elles le changement, mais ça dépend aussi de l'équipe dans laquelle elles sont aussi.

Quelles sont les valeurs principales que l'organisation incarne et quelles en sont leur application dans l'organisation ?

Alors, dans notre département, on a les buts de notre département qui sont notamment d'aider les autres « tribes » pour les faire contribuer au but professionnel du business. Très clairement, en tant que banques on a des « business goals », donc, comment, nous, on peut contribuer à cela. On a un très fort pilier aussi qui est « Comment engager les « stakeholders » ? Que ce soit internes ou externes » et alors, comme on est dans le département « Communication and branding », « Comment faire d'ING une love brand ? », donc vraiment une marque que les gens aiment, suivent, etc.

Comment l'organisation constitue-t-elle ses équipes ?

En fait, on travaille par trimestre et au début de chaque trimestre, on évalue quelles sont les priorités au niveau business et donc quelles sont les personnes qui doivent travailler pour ça et donc, s'il faut continuer à travailler telle ou telle « squad ». Eh bien, on répartit en fonction.

Ce sont les « squads » elles-mêmes qui définissent les objectifs et en partenariat avec la hiérarchie, en fonction de l'analyse des chiffres, etc.

L'assignation d'une personne à un poste du projet se fait-elle en fonction du profil, des compétences, des aspirations ?

En général les gens postulent. En tout cas, quand on est passé à 'agile', tout le monde a dû repostuler. C'était un truc de dingue. Donc on a dû tous repostuler pour un boulot, mais les descriptifs de ces boulots étaient assez généraux puisqu'on rentrait dans la structure 'agile' et donc, ce n'est pas parce que, par exemple, je suis dans tel « squad » que demain je ne peux pas être dans un autre « squad ». Avec maintenant, la particularité que moi, j'aurai toujours ma casquette plus « sustainability ». Par exemple, on a des gens qui travaillent sur les réseaux sociaux dans notre centre d'expertise en communication, ils peuvent très bien être plutôt sur la musique, ou sur le foot, ou sur des produits, et donc, en fonction, ils travaillent sur différents projets. Donc, ça se base, premièrement, sur les aspirations de l'individu, ses compétences et puis en fonction des disponibilités aussi. Les « squads » ne changent pas tous les trimestres, donc, c'est en fonction de quand un projet se termine, etc.

Comment la responsabilité est-elle distribuée entre les différents collaborateurs ?

On liste les tâches, donc, on a notre planning de tout ce qu'il faut faire. On doit diviser en tâches, donc, on écrit toutes les tâches dans notre « planning board », on a les outils IT, etc., et puis, on dit « Voilà, qui fait ça? Qui fait ça? » Puis, on en discute, on a des meetings réguliers. En fonction des affinités des personnes par rapport aux projets et bien « Qui veut travailler sur ce projet-là ?... Je ne sais pas faire ça... J'ai pas le temps, est-ce que tu peux le faire ? » Donc, on se voit régulièrement et on regarde les progrès des différentes tâches.

Comment les décisions sont-elles prises au sein de l'organisation ?

On prend les décisions ensemble mais il y a des « products owners », qui, eux, sont plutôt des points d'entrée et de contact avec les autres « squads » pour savoir ce qui est demandé par les autres, etc., et s'il y a des soucis de voir comment attribuer à un tel la charge de travail pour que ce ne soit pas toujours les mêmes.

Mais pour les décisions sinon c'est les gens de la « squad » qui décident.

Quel est le rôle du manager ? Du leader ? Autre rôle propre à votre entreprise ?

Donc le rôle du « Product Owner », c'est de rapporter effectivement aux autres « squads », aussi s'occuper que toutes les cérémonies 'agile' se passent bien, donc être sûr qu'on ait nos « stand up », qu'on ait nos « reviews », nos rétrospectives, etc. Faire le point sur ce qui a été fait par la « squad », etc. Mais bon, ce n'est pas parce qu'il est en charge que c'est lui qui doit tout faire. Il veille, en tout cas, à ce que ce soit fait.

Comment votre organisation récolte-t-elle les feedbacks de ses collaborateurs ? À quelle fréquence ?

Là, je vois deux choses, on a notamment le portfolio, donc tous les « product owners » se retrouvent pour voir quels sont tous les projets en cours, et donc là, ça leur permet d'échanger « Là, on a un problème, etc. » Et ça se passe aussi au niveau de la « squad ». Et il y a un autre moment, c'est une fois par semaine, tout le département se réunit et on présente - c'est très bref hein, genre une demi-heure tous ensemble - les nouveautés, ce qu'on a réalisées, etc., pour un petit peu célébrer les succès.

Comment l'information circule-t-elle dans l'organisation ? Entre les différentes équipes ? Entre les différents départements ? Votre organisation met-elle en place des événements, une plateforme, des outils pour favoriser l'innovation et le partage d'idées venant des collaborateurs ?

Via les portfolios qui sont des meetings dédiés à cela. Via les « products owners », si quelqu'un a une requête pour nous, il va contacter le « product owner » pour faire passer sa demande.

Qu'a mis en place l'organisation pour constamment se réinventer, se différencier et optimiser ses procédés de manière itérative ?

Je pense que la réorganisation c'est de pouvoir être plus rapide, plus efficace, et de pouvoir aussi arrêter des projets qui ne sont pas bons. De pouvoir être plus réactifs en fait. Au lieu de prévoir des projets à un an, là, on est dans des timings à trois mois et donc dans ces trois mois, on réduit à des planning à trois semaines et donc, c'est vraiment pouvoir être plus réactifs et avancer étape par étape, avec des « minimum value propositions » donc, c'est de se dire « Ok, on va tester quelque chose, si ça ne fonctionne pas, on ne fait pas, etc. »

Annexe 5 : Exemple de codage des résultats de l'analyse qualitative

Cet extrait d'entretien illustre la méthode utilisée pour coder les résultats de notre analyse qualitative. Chaque couleur et numéro correspond à un élément des hypothèses que nous avons faites.

[...] (1). On peut aussi mesurer cette quantité de plastique qui est recyclé et utilisé dans nos processus (3). Mais vraiment ce qui est clé, c'est la communication (8). Il faut convaincre les entreprises et les consommateurs de changer leur train de vie pour réduire leur consommation et leur pollution (1).

Qu'avez-vous mis en place pour influencer ces multinationales, ces grands acteurs ?

Je suis en relation avec plusieurs personnes, notamment de chez Pepsi, pour analyser les alternatives et des stratégies avec eux (5). Mais également au niveau de leur communication, de dire que maintenant toutes leurs bouteilles en plastique sont utilisées dans des maillots de bain. Je suis en contact avec les responsables Benelux et j'ai également rencontré tous les employés qui travaillent pour Pepsi, c'est-à-dire environ 300 personnes de différents domaines dans différents départements (8). On leur raconte notre histoire, et les sensibilise sur les sujets de la circularité et de la pollution pour essayer de les aider à changer en leur donnant des conseils. Mais au final, c'est vraiment à eux de faire ces changements (1). Donc nous on est là pour initier les débats, pour enclencher ces discussions. S'il n'y a pas de première remise en question (1), alors rien ne changera.

Également, je suis en contact avec le festival Tomorrowland. Avec Pepsi, on a réussi à avoir l'accord que plus aucune bouteille en plastique ne sera distribuée sur le festival, seulement des canettes qui sont plus faciles à recycler que le plastique. Ce sont toutes des petites choses, mais en les accumulant, ça permet de faire des grands changements (11).

Dans l'équipe de Oceans The Brand, quels sont les rôles clés ? Comment avez-vous choisi ces personnes ? Avez-vous recours à des personnes extérieures à l'organisation ? La production des maillots est-elle sous-traitée ? Par qui et comment ces rôles ont-ils été définis ?

Nous sommes deux dans l'équipe (2), je l'ai fondé et ensuite j'ai trouvé quelqu'un pour travailler avec moi. A côté de ça, on travaille avec des gens qui ont un statut d'indépendant pour des périodes précises ou pour un besoin, projet spécifique. Ça va nous permettre de finaliser des petits projets, parce que à deux, ce n'est pas possible (5). On veut grandir notre équipe, mais on ne pourrait pas non plus engager plus de personnes aujourd'hui en Belgique car on est encore une petite structure, une startup (2) et cela représenterait trop de coûts au niveau des taxes, de la structure sociale nécessaire (7). Donc aujourd'hui on travaille encore avec des indépendants pour des projets spécifiques (4).

La production des maillots est sous-traitée (4) [...]

