Le ”P3 systemic business model”: proposition d'une démarche collaborative de business modelling à l'heure de l'Anthropocène

Nicolas Roussignol

▶ **To cite this version:**

Nicolas Roussignol. Le ”P3 systemic business model”: proposition d'une démarche collaborative de business modelling à l'heure de l'Anthropocène. Gestion et management. Université Paris sciences et lettres, 2024. Français. NNT: 2024UPSLD003 . tel-04523359

HAL Id: tel-04523359
https://theses.hal.science/tel-04523359

Submitted on 27 Mar 2024

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

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

PSL
UNIVERSITÉ PARIS

THÈSE DE DOCTORAT
DE L'UNIVERSITÉ PSL

Préparée à l'Université Paris-Dauphine

LE *P³ SYSTEMIC BUSINESS MODEL* : Proposition d'une démarche collaborative de business modelling à l'heure de l'Anthropocène

Soutenue par

Nicolas ROUSSIGNOL

Le 15 janvier 2024

Ecole doctorale n° ED 543

Ecole doctorale SDOSE

Spécialité

Sciences de gestion

Composition du jury :

Sébastien, DAMART Professeur, Université Paris Dauphine-PSL	Président
Xavier, LECOCQ Professeur, Université de Lille 1	*Rapporteur*
Christophe, SCHMITT Professeur, Université de Lorraine	*Rapporteur*
Sylvie, DAUMAL Designer systémique	*Examinatrice*
Anne-Laure, SAIVES Professeure, Université du Québec à Montréal	*Examinatrice*
Christina, THEODORAKI Associate professor, TBS Education	*Examinatrice*
Lionel, GARREAU Maître de Conférence HDR, Université Paris Dauphine-PSL	*Directeur de thèse*

Dauphine | PSL
UNIVERSITÉ PARIS

L'Université n'entend donner aucune approbation ou improbation aux opinions émises dans les thèses. Ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs.

REMERCIEMENTS

La thèse est éprouvante, du fait de la longueur de l'exercice, du niveau d'exigence attendu, et du doute permanent qui nous accompagne tout au long de ces années. Néanmoins, le doctorat a avant tout été le passage le plus épanouissant de ma vie, et je dois cela en grande partie à toutes les personnes que j'ai pu croisées et qui m'ont soutenu. Je souhaite ainsi les remercier à travers ces quelques lignes.

Mes premiers remerciements vont naturellement à mon directeur de thèse, **Lionel Garreau**. Lionel m'a accordé une confiance pleine et entière dès les premiers jours. Au-delà de ses connaissances précieuses qu'il m'a transmis sur l'approche business model, sur les approches méthodologiques, et plus largement sur la réalisation d'une thèse, il a aussi et surtout pris le temps nécessaire pour m'accompagner. Il m'a toujours soutenu dans mes idées tout en me poussant à aller plus loin, et m'a défendu inconditionnellement face aux critiques, ce qui m'a donné suffisamment de confiance pour mener la thèse jusqu'à son terme.

Je remercie également les membres de mon jury de thèse d'avoir accepté d'évaluer ce travail. J'ai croisé **Xavier Lecocq** a plusieurs reprises. Il a suivi mon travail et m'a fait des retours lors d'ateliers doctoraux en conférence : d'abord à la *Business Model Conference*, en 2021, puis à la conférence AIMS, en 2022. Ces remarques m'ont été d'une grande utilité pour affiner mon argument de thèse. Il était également présent lors de ma pré-soutenance, en juillet 2023, et m'a une fois de plus apporté de nombreux éléments pour améliorer mon travail, et ses compliments m'ont grandement encouragé pour les derniers mois de rédaction du manuscrit. Je remercie également **Christophe Schmitt**, qui a eu la gentillesse de me contacter après avoir présenté mon projet de thèse lors d'une conférence sur l'approche systémique organisée par le Master 101 de l'université Paris-Dauphine, en janvier 2021. L'échange que nous avons eu m'a beaucoup inspiré et à fortement orienté mes travaux de recherche. Il a également été présent pour ma pré-soutenance et m'a fait des retours qui m'ont, là encore, permis de perfectionner des passages de la thèse. Je remercie également **Sébastien Damart**, membre de la même équipe de recherche au sein du laboratoire DRM : l'équipe M-Lab, également présent lors de ma pré-soutenance. Merci également à **Sylvie Daumal**, avec qui j'ai eu la chance d'échanger quelques

semaines avant le rendu du manuscrit, et à **Anne-Laure Saives** et à **Christina Theodoraki** qui m'ont accompagné tout au long de la thèse à travers leurs travaux de recherche.

Je remercie également toutes les personnes de la **coopérative Biocoop**, et en particulier celles qui ont fait que ce projet a été possible. Je pense en particulier à **Gilles Baucher**, directeur Réseau (N+2), qui a accepté m'a proposition de projet de recherche en signant une convention CIFRE avec l'université Paris Dauphine-PSL et l'ANRT. Je remercie également **Rodolphe Bernard**, mon manager, pour avoir également accepté ce projet et pour avoir porté le rôle de responsable scientifique. Aussi, si j'ai pu entrer à Biocoop lors de mon premier stage en année de césure d'école de commerce, c'est grâce à **Auriane Daubigney**. Merci à elle de m'avoir recruté, et d'avoir été ma tutrice de stage puis d'alternance. Elle m'a aidé à comprendre le fonctionnement de la coopérative, m'a fait confiance en me responsabilisant sur certaines missions, et m'a ainsi permis de m'affirmer au sein de Biocoop et en tant que personne. Merci également à **Frédéric Raoul**, qui a été là tout au long de mon aventure à Biocoop, avec qui j'ai pu travailler sur différents projets, et surtout avec qui j'ai pu partager de bons moments. J'en profite pour remercier toutes personnes qui ont fait mon quotidien à Biocoop, en particulier celles se situant dans le même *open-space* – que je ne citerai pas par peur d'oublier du monde – et tous es joueurs du babyfoot qui ont égayé mes pauses du midi ! Je souhaite ensuite remercier **Sébastien Guinard**, pour avoir cru en mon projet, et pour m'avoir accompagné tout au long de ces années de thèse. Sébastien m'a beaucoup aidé, en particulier en coconcevant et en coanimant les ateliers collaboratifs, et m'a donné toute la force et la confiance nécessaire pour porter un tel projet. Je sais que nous continuerons à se voir, et à porter des projets qui font sens pour nous. Pour terminer, je remercie **Jérôme Berthault** et **Ronan Bodeven**, gérant des structures *En Vie Bio* et *Biocoop du Cormier*, qui m'ont fait confiance pour mener ce projet de recherche avec eux, ainsi que l'ensemble des **participants** qui ont pris de leur temps pour travailler ensemble, et avec qui j'ai passé de très bons moments à chacune de mes venues en magasin.

Ensuite, mes remerciements vont à l'ensemble de **l'équipe M&O**, avec qui j'ai pu faire ma première année de thèse, puis à **l'équipe M-Lab**, avec qui j'ai été pour le reste de mon doctorat. Je remercie ainsi tous les **enseignants-chercheurs** et tous les **doctorants** pour leurs commentaires lors de mes différents ateliers doctoraux, et pour tous les moments informels que j'ai pu avoir avec eux. Le soutien ressenti de toutes ces personnes, et plus particulièrement des doctorants est infiniment précieux pour tenir sur la durée. Plus que tout, je remercie les deux camarades qui ont commencé la thèse en même temps que moi et sous la même direction de

thèse : **Amélie Gabriagues** et **Louise Lecomte**. Nous avons commencé la thèse quelques mois seulement avant la crise COVID, et notre trio a été un soutien ô combien important pour commencer cette aventure, et ce jusqu'à la fin.

Je souhaite maintenant remercier toutes les personnes qui m'ont aiguillé dans mon parcours et dans mes recherches, de près ou de loin. Je remercie les **enseignants-chercheurs de Montpellier Business School**, à commencer par **Audrey Missonnier** pour m'avoir fait prendre conscience de la possibilité de faire une thèse, et pour m'avoir transmis l'amour de la pensée complexe de Morin. Merci également à **Lionel Rivière** qui a été mon encadrant de mémoire, et à **Magalie Marais** pour m'avoir accompagné au tout début de ma démarche pour me lancer dans un doctorat. Je remercie ensuite toutes les personnes rencontrées lors des différentes conférences : à la conférence AIMS en 2021 et 2022, à la *Business model Conference* en 2021 à Copenhague, au *Systemic Design Symposium* à Brighton en 2022 et à l'*International System Dynamics Conference* à Francfort en 2022 également. De plus, je remercie toutes les personnes m'ayant accordé du temps pour échanger sur mon projet de recherche. Je pense à **Raphael Maucuer**, à **Sonia Adam-Ledunois**, à **Amine Belemlih**, à **Stéphane Durand**, et bien d'autres. Un grand merci également à **Warren Farr** qui a été mon mentor durant six mois pour m'apprendre à modéliser les diagrammes de boucle causale, et à **Peter Jones**, **Kristel Van Ael** et **Koen Peters** pour leur formation en ligne de deux mois en design systémique.

Pour terminer, je souhaite remercier mon **cercle amical et familial**. Mes amis et ma famille ont été d'un soutien sans faille, et m'ont aidé à m'évader à travers le sport, nos weekends en vadrouille, sans oublier les soirées bien souvent « imprévues » ! Leur seule présence m'a permis de surmonter les difficultés rencontrées tout au long de la thèse, d'être pleinement épanoui à la fois professionnellement et personnellement. Tout particulièrement, je remercie celles et ceux qui ont accepté de relire et corriger des passages de ma thèse : **Capucine, Corentin, Elodie, Elsa, François, Violette, Amélie, Louise**, et ma mère. Enfin, je remercie ma famille : **mes parents, mon frère et ma sœur**, qui ont toujours été là pour me soutenir dans ce que j'ai entrepris. Mes parents m'ont inculqué des valeurs humanistes, et m'ont donné toute leur confiance et les moyens nécessaires pour aller au bout de ce doctorat. Porté par ma famille, mes amis, mes collègues, et les diverses rencontres, je continuerai ainsi de participer, à mon humble échelle, au changement de notre société, dans le respect de l'humain et de la nature.

SOMMAIRE

REMERCIEMENTS ..... **III**
SOMMAIRE ..... **VI**
INTRODUCTION GENERALE **1**
1. CONTEXTE DE NOTRE RECHERCHE **1**
1.1. L'Anthropocène, une nouvelle ère géologique dictée par les activités humaines **1**
1.2. La coopérative Biocoop, acteur de la transition écologique et sociale **5**
2. UN PROJET DE RECHERCHE AVEC LA COOPERATIVE BIOCOOP **8**
3. PLAN DU MANUSCRIT **9**
3.1. Présentation de la Partie I. Cadrage théorique **9**
3.2. Présentation du Partie II. Etude empirique **11**
PARTIE I : CADRAGE THEORIQUE **15**
CHAPITRE I : DU CONCEPT DE BUSINESS MODEL A L'APPROCHE BUSINESS MODELLING **17**
1. Essence et évolution du concept de business model **18**
1.1. Emergence et définition du concept de business model 19
1.2. Vers une approche durable du business model 27
1.3. Les caractéristiques essentielles du concept de business model 33
2. Business modelling : manipuler les représentations conceptuelles **43**
2.1. Définition et objectifs du business modelling 44
2.2. Intérêt pratique de l'approche business modelling 46
2.3. L'utilisation de représentations conceptuelles dans l'approche business modelling 51
3. Les enjeux de l'approche business modelling à l'heure de l'Anthropocène **53**
3.1. Enjeux sur le concept du business model pour embrasser la complexité 54
3.2. Enjeux sur l'élaboration de modèles intelligibles et actionnables 55
3.3. Enjeux sur la méthodologie de business modelling 57
4. Embrasser une approche intégrative de la pensée systémique pour répondre aux enjeux du business modelling **57**
4.1. Une mise en lumière de la nature systémique du business model 58

4.2. Vers une approche intégrative de la pensée systémique appliquée au business model 60

Synthèse du chapitre I 61

CHAPITRE II : LA PENSEE SYSTEMIQUE POUR EMBRASSER LA COMPLEXITE 63

1. Penser en systèmes pour embrasser la complexité du monde 64

1.1. Définitions de la pensée systémique et d'un système 64

1.2. Percevoir la complexité du monde 67

2. Vers la fin de l'hégémonie du raisonnement analytique 72

2.1. La pensée analytique et ses limites pour appréhender la complexité 73

2.2. La fin de la domination de la pensée analytique et l'émergence de la pensée systémique 78

2.3. Désapprendre le raisonnement analytique pour apprendre le raisonnement systémique 79

3. La modélisation comme langage privilégié de la pensée systémique 81

3.1. La modélisation comme outil de pensée des systématiciens 81

3.2. Modéliser pour confronter les représentations mentales 82

3.3. Modéliser la complexité sans rechercher la complétude 83

3.4. La modélisation est dépendante de l'intention du modélisateur 84

4. Les principes fondamentaux de la pensée systémique 85

4.1. Le Principe téléologique 87

4.2. Le principe d'interdépendance 99

4.3. Le principe holistique 109

5. Ancrer la pensée systémique en sciences de gestion 119

Synthèse du chapitre II 121

CHAPITRE III : UNE MODELISATION SYSTEMIQUE DU BUSINESS MODEL 123

1. Vers une conceptualisation systémique du business model 124

1.1. Une approche du business model en tant que *pattern* 124

1.2. Une compréhension renouvelée de la valeur 128

1.3. Une nouvelle conception du périmètre du business model 134

2. Vers une représentation systémique du business model 139

2.1. Instiller une manière systémique de penser à travers la forme du modèle 140

2.2. Laisser un degré de liberté à la représentation 141

2.3. Définir le degré optimum de complexité 142

2.4. Faire émerger la *Gestalt* de la représentation visuelle 143
3. Vers une approche systémique de business modelling 146
3.1. Favoriser la collaboration transdisciplinaire 147
3.2. Cadrer le projet en fonction des intentions des acteurs et du contexte..... 149
3.3. Se focaliser sur le processus de conscientisation des participants 150
Synthèse du chapitre III..... 152
SYNTHESE DU CADRAGE THEORIQUE ET PROBLEMATISATION DE LA RECHERCHE 154
Synthèse de la partie I - Cadrage théorique..... 154
Problématisation de la recherche..... 156
PARTIE II : ETUDE EMPIRIQUE 159
CHAPITRE IV : DESIGN DE LA RECHERCHE 161
1. La genèse du projet de recherche..... 162
1.1. Développer un outil de suivi de la performance magasin 163
1.2. Accompagner des projets de concepts magasin innovants..... 165
1.3. Proposer une description transversale du fonctionnement des magasins..... 167
1.4. Intention du projet de recherche..... 168
2. Présentation du terrain : la coopérative Biocoop 170
2.1. Présentation de Biocoop..... 170
2.2. L'utilité sociale de Biocoop : agir face aux enjeux anthropogéniques 172
2.3. Focus sur les modèles de magasins Biocoop 174
2.4. Les enjeux auxquels fait face Biocoop..... 176
2.5. Pertinence du terrain d'étude Biocoop pour la recherche 178
3. Une épistémologie constructiviste pragmatique..... 179
4. Une recherche qualitative à visée transformative..... 182
4.1. Une recherche qualitative..... 182
4.2. Une recherche à visée transformative 183
4.3. Une démarche de recherche-action systémique 186
4.4. Deux projets de recherche-action..... 189
5. Notre posture en tant que chercheur-facilitateur 192
5.1. L'intelligence collective pour faire face à la complexité des enjeux 192
5.2. Notre rôle de facilitateur comme catalyseur de l'intelligence collective 194
6. Une démarche de design systémique..... 195

6.1. Elaboration de notre méthodologie de design systémique 198
6.2. Phase préliminaire : conception de la démarche de business modelling systémique 200
6.3. Accompagnement d'*En Vie Bio* 204
6.4. Accompagnement de *Biocoop du Cormier* 222
Synthèse du chapitre IV 251
CHAPITRE V : RESULTATS DE LA RECHERCHE 255
1. Résultat 1 : Le *P³ systemic business model*, proposition d'une nouvelle représentation visuelle conceptuelle 256
1.1. L'élaboration de la première version du modèle à partir du projet *En Vie Bio*..... 256
1.2. L'élaboration de la version intermédiaire du modèle à partir du projet *Biocoop du Cormier* 282
1.3. L'élaboration de la version finale du modèle : le *P³ systemic business model*. 294
1.4. L'apport d'une représentation conceptuelle intégratrice de la démarche..... 299
2. Résultat 2 : Une démarche de business modelling systémique 301
2.1. Spécifications relatives à la méthodologie 302
2.2. Spécifications relatives aux méthodes..... 317
2.3. Spécifications relatives à la posture de facilitateur 334
3. Résultat 3 : La démarche de business model(ling) comme vectrice de transformation 349
3.1. Une démarche créatrice de lien social 349
3.2. Une démarche permettant de penser le business model de manière systémique ... 355
3.3. Une démarche permettant d'agir autrement ? 369
Synthèse du chapitre V 378
CHAPITRE VI : DISCUSSION 381
1. Mise en perspective théorique..... 382
1.1. Eléments de discussion sur l'approche business model(ling) 382
1.2. Eléments de discussion sur la pensée systémique 394
2. Mise en perspective méthodologique..... 396
2.1. Gestion de la collecte de données lors des ateliers collaboratifs..... 396
2.2. Adapter sa démarche en fonction de ses appétences et de ses compétences.... 398
2.3. Application et adaptation des méthodes de modélisation systémique 399

3. Implications managériales 401

3.1. Implications managériales pour toute organisation souhaitant répondre aux enjeux de l'Anthropocène 402

3.2. Implications spécifiques à certaines organisations concernées 409

CONCLUSION GENERALE 419

1. SYNTHESE DE LA RECHERCHE 419

2. LIMITES ET VOIES DE RECHERCHE 423

BIBLIOGRAPHIE 427

ANNEXES 437

TABLE DES MATIERES 437

TABLE DES FIGURES 444

TABLE DES TABLEAUX 447

TABLEAU DETAILLANT L'EVOLUTION DU DESIGN DES ATELIERS ENTRE LE CAS N°1 ET LE CAS N°2 (EXTRAIT) 448

CARNET D'ACTIVITES - PROJET *BIOCOOP DU CORMIER* 451

FICHE PRATIQUE : MODELISER UN DIAGRAMME DE BOUCLE CAUSALE 476

INTRODUCTION GENERALE

Le manuscrit présente le travail de thèse réalisé durant quatre années, de janvier 2020 à novembre 2023, dans le cadre d'un doctorat en sciences de gestion à l'université Paris Dauphine-PSL. Il s'agit d'une thèse en convention CIFRE[1] avec la coopérative Biocoop et le laboratoire Dauphine Recherches en Management (équipe M-Lab).

L'introduction générale vise à présenter, dans un premier temps, le contexte de notre recherche, tant sur un plan global en évoquant les enjeux anthropogéniques, que sur un plan local, spécifique à la coopérative Biocoop. Dans un second temps, elle vise à présenter les grandes parties du manuscrit. La partie I a pour objectif de définir un cadre théorique propice à la compréhension fine du sujet de recherche, et faire émerger une problématique. La partie II a pour objectif de répondre à cette problématique en se confrontant au terrain, amenant alors des résultats de recherche et une mise en perspective théorique, méthodologique, et managériale.

1. CONTEXTE DE NOTRE RECHERCHE

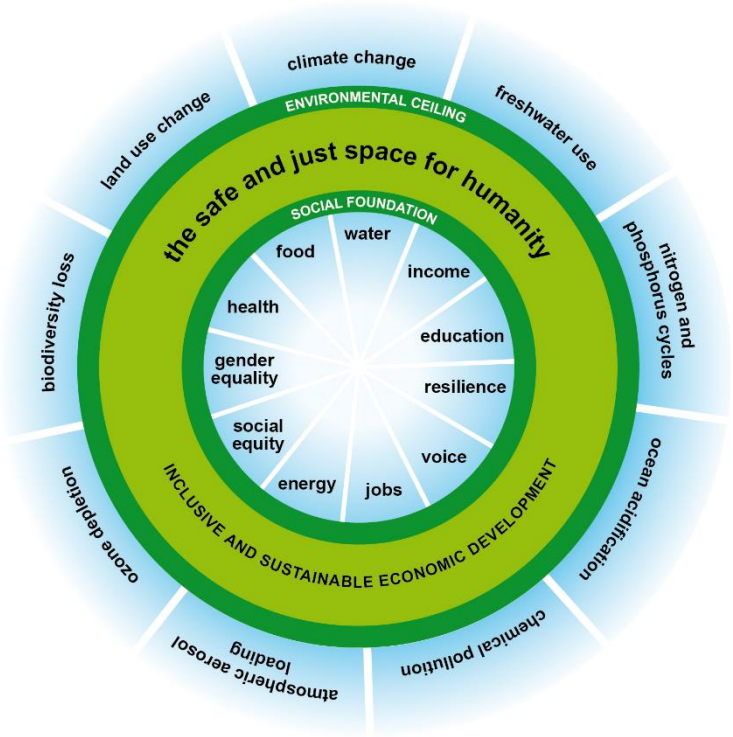
1.1. L'Anthropocène, une nouvelle ère géologique dictée par les activités humaines

Notre planète connaît aujourd'hui des déséquilibres majeurs, entraînant des répercussions de plus en plus importantes sur nos vies : dérèglement climatique, extinction des espèces et perte de la biodiversité, acidification des océans et montée du niveau de la mer, et bien d'autres encore (Ergene et al., 2021). Une étude menée par Rockström et al. (2009) a ainsi permis d'identifier neuf limites planétaires, en dessous desquelles l'humanité peut vivre dans un environnement stable. Dit autrement, si ces limites venaient à être dépassées, l'humanité rentrerait dans une zone d'incertitude quant au niveau de dangerosité que cela pourrait engendrer. Parmi ces neuf limites planétaires, six ont déjà été dépassées : le dérèglement climatique, la perte de la biodiversité, la conversion des terres sauvages en terres utilisées par l'Homme, et la charge d'azote et de phosphore dans l'atmosphère, la pollution chimique et le

[1] CIFRE : Convention Industrielle de Formation par la Recherche

prélèvement d'eau douce[2]. De nombreux scientifiques parlent d'ailleurs d'un changement d'ère géologique. Nous serions ainsi passés de l'Holocène – période relativement stable et propice au développement de l'humanité – à l'Anthropocène, période à partir de laquelle l'humain est devenu le premier facteur de changement des écosystèmes planétaires[3] (Ergene et al., 2021). Raworth (2017), dans sa théorie du Donut, reprend ces neuf limites planétaires en parlant de plafond écologique, au-dessus duquel la planète se dégrade de façon critique. Elle ajoute à cela un plancher social, en dessous duquel les humains ne peuvent être pleinement épanouis[4] (Figure 1), celui-ci étant d'ailleurs intimement lié au plafond écologique. En somme, il convient de vivre entre ce plancher social et ce plafond écologique si nous désirons vivre dans un espace sûr et juste pour l'humanité.

Figure 1 Seuil social et plafond écologique, d'après la théorie du donut de Raworth (2017)



[2] Deux limites planétaires ont été dépassées récemment, la pollution chimique et le prélèvement d'eau douce ayant été dépassées officiellement en 2022. Voir l'article de Bonpote (2022) La 6e limite planétaire est franchie : le cycle de l'eau douce : https://bonpote.com/la-6e-limite-planetaire-est-franchie-le-cycle-de-leau-douce/

[3] Pour relativiser l'impact de certaines populations mondiales et pointer du doigt l'impact majeur d'une minorité, certains préfèrent parler de Capitalocène (Moore, 2016), en référence au système capitaliste dominant, ou encore d'Econocène, de Technocène, ou de Ploutocène, le dernier faisant référence là encore aux inégalités des populations quant à leur impact sur les écosystèmes planétaires, étant principalement le résultat des populations les plus riches (Ergene et al., 2021).

[4] Par exemple, les humains ont besoin de suffisamment d'eau potable, de revenus et de travail, d'éducation, de santé, de voix et de représentativité politique, d'énergie, d'équité sociale, etc.

Or, il est admis que le monde des affaires est à l'origine de la majorité des problèmes sociaux et écologiques (Porter et Kramer, 2011). En ce sens, l'Anthropocène relate d'un *« échec systémique de notre économie politique dominante qui maintient les conditions d'une extraction illimitée de matières premières, d'une utilisation de l'énergie, d'une consommation de matériaux et d'un rejet de déchets dans une quête permanente de profits et de croissance économique* » (Ergene et al., 2021, p. 1324). Les organisations, et en particulier les entreprises, ont donc un rôle majeur à jouer dans les changements nécessaires à orchestrer pour faire face à ces enjeux anthropogéniques (Burch et Di Bella, 2021 ; Brehmer et al., 2017).

Face à cette nouvelle prise de conscience, de nouvelles formes d'entreprises et de nombreux statuts émergent dans le monde, avec la volonté de concilier performance économique et poursuite d'une utilité sociale. « *[Ces nouveaux statuts] sont l'expression de ce mouvement de responsabilisation de l'entreprise* » (Bidet et al, 2019, p.127). Il existe par exemple le label *B-Corp* (*Benefit Corporation*) aux Etats-Unis, ou encore le *Communauty Interest Companies* au Royaume-Uni, les coopératives sociales en Italie, les sociétés à finalité sociale en Belgique, les coopératives de solidarité sociale au Portugal (Bidet et al, 2019), ou encore les entreprises de l'économie sociale et solidaire (ESS), et plus récemment les sociétés à mission, en France (Levillain et al., 2021). Bien que ce type d'entreprises existe depuis des siècles, le terme connaît un engouement à partir des années 1980, et ne cesse de croître dans le monde, en nombre et en influence (Smith et al., 2013). Outre l'apparition de ces différents statuts, émergent également des approches alternatives de l'économie. Citons par exemple les approches *bottom of the pyramid*, répondant aux besoins des populations mondiales vivant avec moins de 2,50 $ par jour ; l'économie circulaire, l'économie de la fonctionnalité, l'économie collaborative, etc. (Acosta et al., 2014).

Aussi ambitieuses soient-elles, ces organisations atteignent pourtant difficilement leurs objectifs en termes de soutenabilité, tant sur la dimension écologique que sociale, se sentant impuissantes face à ces enjeux (Acosta et al., 2014 ; Geissdoerfer et al., 2018). À cela s'ajoute d'ailleurs la complexité croissante du monde des affaires, dont l'économie s'est mondialisée, avec des entreprises de plus en plus interdépendantes, et qui connaît une accélération du changement, notamment depuis l'arrivée des nouvelles technologies de l'information et de la communication (Senge, 2017). Face à cette complexité jamais atteinte auparavant, les dirigeants, managers, et entrepreneurs se sentent impuissants, ce qui explique en partie cet écart

entre la parole et les actes concernant leur volonté de concevoir des organisations plus durables[5] (Acosta et al., 2014). Les ambitions initiales de ces organisations sont, en conséquence, souvent revues à la baisse, en déterminant des objectifs apparaissant plus rationnels et atteignables, déviant alors de leurs objectifs initiaux (Braun, 2002). Elles ont ainsi pour objectifs d'être 'moins non-durables' et non pas intrinsèquement durables (Bocken et al., 2014 ; Lüdeke-Freund et al., 2018). À cet égard, « *la plupart des entreprises […] adoptent une posture prudente et progressive, en se focalisant avant tout sur des innovations incrémentales* » (Acosta et al., 2014, p. 22). Ces innovations peuvent porter sur de nouveaux produits et services, ou de nouveaux processus organisationnels. Or, après des années, si ce n'est des décennies d'innovation durable incrémentale, nous pouvons raisonnablement constater que cela n'entraîne que rarement de véritables bouleversements. Dit autrement, ces approches incrémentales ne suffisaient pas pour être à la hauteur des enjeux de l'Anthropocène (Burch et Di Bella, 2021 ; Lüdeke-Freund et al., 2018 ; Schaltegger et al., 2022).

Dans ces conditions, nous avons besoin de repenser fondamentalement notre manière de faire des affaires, de sorte à répondre aux enjeux de l'Anthropocène tout en considérant les impératifs économiques (Burch et Di Bella, 2021). De même, compte tenu de la nature systémique de ces enjeux (Ergene et al., 2021), nous avons besoin de penser différemment pour agir différemment. Nous avons en effet besoin d'appréhender l'impact des organisations à court et moyen-long terne, à un niveau local comme à un niveau global, sur des dimensions tant économiques que sociales et écologiques de sorte à comprendre les interdépendances entre tous ces aspects (Meadows, 2008 ; Senge, 2017). La pensée systémique répond justement à ce besoin d'embrasser cette complexité, à la fois de l'organisation et du monde qui l'entoure. Ce contexte global nous amène ainsi à formuler notre **[problématique générique] : comment les entreprises peuvent-elles fondamentalement repenser leur modèle d'affaires pour concilier les différents enjeux à l'heure de l'Anthropocène ?** Pour répondre à cette question, nous avons eu l'opportunité de travailler avec la coopérative Biocoop, actrice volontaire de ce changement nécessaire si nous souhaitons continuer à vivre dans un espace sûr et juste pour l'humanité.

[5] Nous avons conscience que certaines entreprises cherchent simplement à profiter de cette tendance sociétale pour tirer un maximum de profit grâce à de la communication et du marketing considérées comme du « *green washing* », « *social washing* » ou « *purpose washing* ». En revanche, nous sommes convaincus, compte tenu de notre expérience, qu'une grande partie des organisations cherchent sincèrement à avoir un impact positif sur la société et la nature. En revanche, la volonté ne suffit pas. Elles ont besoin de savoirs et savoir-faire spécifiques pour agir en conséquence.

1.2. La coopérative Biocoop, acteur de la transition écologique et sociale

Conscient des enjeux que nous venons de citer, j'ai voulu travailler dans des organisations cherchant à y répondre, c'est-à-dire des organisations avec lesquelles je partageais les mêmes valeurs. Durant mon année de césure entre ma première et deuxième année de Master en école de commerce, j'ai ainsi fait un stage de six mois en tant que commercial dans une PME fournissant aux enseignes de distribution, hôtels, bars et restaurants, des boissons et *snacks* aux ingrédients naturels et majoritairement bio. J'ai poursuivi mon année de césure par un stage de cinq mois dans la coopérative Biocoop, en tant que chargé de mission. Après ce stage à Biocoop, j'ai continué mon aventure dans cette entreprise avec une année d'alternance, et quatre mois de CDD.

Si ces expériences professionnelles étaient dans le secteur de la distribution alimentaire, ce n'était pourtant pas un critère particulier dans ma décision. Aujourd'hui, cependant, je me rends compte de l'impact qu'a et que peut avoir ce secteur sur ces enjeux planétaires. De fait, « *selon l'Evaluation des écosystèmes pour le Millénaire*[6] *publié par l'ONU en 2024, la plupart des activités humaines non durables sont liées à la production, à la transformation, à la distribution et à la consommation de denrées alimentaires*[7] » (Bistagnino, 2011, p. 11). Inversement, le secteur agroalimentaire est l'un des secteurs les plus vulnérables face à ce changement d'ère géologique, l'activité agricole étant directement bouleversée par le dérèglement climatique (Valiorgue, 2020). Il est donc d'autant plus important et urgent de changer les modèles d'affaires des entreprises évoluant dans ce secteur. C'est donc naturellement que j'ai proposé à la coopérative Biocoop de mener un projet de recherche en convention CIFRE.

Pionnière et leader sur le marché alimentaire spécialisé bio, et acteur incontournable de l'ESS, Biocoop est une coopérative créée en 1986[8] qui se donne pour mission de « *développer une agriculture biologique dans un esprit d'équité et de coopération*[9] ». À travers cette mission, Biocoop manifeste sa volonté de prendre part aux défis anthropogéniques cités précédemment,

---

[6] « *L'Évaluation des écosystèmes pour le millénaire (EM) est un programme de travail international conçu pour répondre aux besoins des décideurs et du public en matière d'information scientifique relative aux conséquences des changements que subissent les écosystèmes pour le bien-être humain ainsi qu'aux possibilités de réagir à ces changements* » (voir page d'accueil du site Internet : https://www.millenniumassessment.org/fr/).

[7] Traduction du texte original : "*According to the Millennium Ecosystem Assessment published by UN in 2004, most of the unsustainable human activities is connected to the production, transformation, distribution and consumption of food*" (Bistagnino, 2011, p. 11).

[8] Voir l'histoire de Biocoop sur son site Internet : https://www.biocoop.fr/qui-sommes-nous/biocoop/notre-histoire.

[9] Charte Biocoop, accessible sur le site internet : https://www.biocoop. fr/qui-sommes-nous/biocoop/la-charte-biocoop.

en participant aux changements de pratiques de consommation et en réinventant le modèle de la distribution alimentaire. Elle regroupe plusieurs catégories de sociétaires autour de sa gouvernance – magasins, groupements de producteurs, associations de consommateurs et salariés – permettant de porter une réflexion et des actions coordonnées sur l'ensemble de la chaîne de valeur, « *de la fourche à la fourchette* ». Elle anime ainsi un réseau de 3500 fermes, 9500 producteurs et transformateurs, et quasiment 750 magasins sur le territoire français. En particulier, la coopérative se donne trois objectifs stratégiques : « *accélérer la transition écologique* », « contribuer à une économie sociale et solidaire », et « *favoriser une alimentation bio exigeante* » [10].

J'ai travaillé pendant presque cinq an (stage, alternance, CDD et doctorat compris) à la direction Réseau, ayant pour objectif de s'assurer de la pérennité et de la croissance du réseau de magasins et de leur accompagnement. J'étais plus particulièrement dans le pôle national *Attractivité Réseau Efficience*, renommé *Direction Gestion et Méthodes Réseau*. Notre pôle avait pour mission de s'assurer de la performance des magasins du réseau de plus de deux ans. J'ai ainsi eu l'opportunité de travailler sur différentes missions, dont deux en lien avec les modèles d'affaires des magasins. Premièrement, j'ai été chargé de développer un outil de suivi de la performance magasin, limité à la dimension économique. Deuxièmement, j'ai participé à des missions d'accompagnement de projets d'ouverture de magasins « atypiques », notamment en formalisant notre démarche et le modèle d'affaires pour un type de magasin orienté zéro déchet.

Mon immersion dans la coopérative et les différentes missions que j'ai pu mener m'ont fait prendre conscience de la complexité de proposer des modèles d'affaires en cohérence avec la mission donnée. De fait, j'ai constaté des difficultés à répondre pleinement à ces enjeux, notamment à travers le modèle d'affaires des magasins Biocoop. De nombreuses tensions existent ainsi entre les différents objectifs stratégiques : rentabilité, prix justes, réduction des déchets, sobriété énergétique, produits sains, de saison, et de proximité[11]. Ces objectifs peuvent sembler contradictoires, ou compliqués à mettre en musique autour d'un modèle cohérent. D'ailleurs, aucune approche transversale ne permettait d'avoir une vision globale du fonctionnement du magasin[12], c'est-à-dire des synergies qu'il pouvait y avoir entre ces

[10] Rapport d'activité et déclaration de performance extra-financière de 2022.
[11] Rapport d'activité et déclaration de performance extra-financière de 2019.
[12] J'ai échangé avec une collègue de la coopérative qui a essayé de rassembler tous les documents concernant le fonctionnement des magasins. Elle en a trouvé un nombre considérable, éparpillés sur l'Intranet de Biocoop, et souvent pas mis à jour depuis des années, car inutilisés.

différents objectifs : la direction de l'offre travaillant sur l'assortiment produit, la direction marketing sur l'aménagement du magasin, ou encore la direction RSE sur les enjeux de développement durable. Or, les modèles d'affaires ne doivent pas se contenter d'être « *un vague compromis* » entre les différents objectifs stratégiques de l'entreprise, notamment entre les objectifs d'ordre économique, social et écologique (Acosta et al., 2014, p. 20). De fait, ces compromis génèrent souvent une structure de coût plus conséquente ; la soutenabilité se faisant alors au détriment de la rentabilité ou de l'accessibilité prix (Pauli, 2017). Nous devons alors chercher des synergies pour que le tout fonctionne de manière cohérente et en harmonie avec chacun de ces objectifs.

Notons par ailleurs que le secteur des magasins spécialisés bio a connu une crise économique sans pareille causée par un contexte politique, macroéconomique et social défavorable. La part du bio dans l'alimentation des Français est ainsi passée de 6,4% à 6% en 2022[13], provoquant une baisse du chiffre d'affaires de 5,6% pour Biocoop par rapport à l'année précédente[14], et la fermeture de nombreux magasins, affichant alors un solde négatif entre les ouvertures et fermetures[15]. Si elle a mieux résisté que ses concurrents, avec un gain de part de marché de +1,9 point en valeur, le contexte favorise une sur-focalisation sur la dimension économique, au risque de faire des concessions sur les autres dimensions, et donc au détriment d'une approche transversale du modèle d'affaires des magasins.

Face à ce constat, nous avons décliné notre problématique générique en posant une **[problématique terrain] : comment accompagner les magasins Biocoop dans leur réflexion stratégique pour prendre conscience de leurs modèles d'affaires et les faire évoluer afin de répondre aux enjeux de l'Anthropocène ?** En échangeant à plusieurs reprises avec mon manager, et futur responsable scientifique dans le cadre de la convention CIFRE, nous sommes arrivés à proposer un projet de recherche ayant pour objectif de formaliser le fonctionnement des magasins de sorte à avoir une approche transversale[16].

[13] Article Le Monde (01 juin 2023) *Le marché du bio plonge dans une crise profonde* : https://www.lemonde.fr/economie/article/2023/06/01/le-marche-du-bio-plonge-dans-une-crise-profonde_6175707_3234.html.
[14] Rapport d'activité et déclaration de performance extra-financière de 2022.
[15] Article Plan Bio (27 octobre 2023) *Biocoop : les premiers signes d'un redémarrage* : https://www.plan-bio.info/bilan-biocoop-les-premiers-signes-dun-redemarrage/.
[16] Chaque direction avait, jusque-là, sa manière de décrire le fonctionnement d'un magasin, avec un point de vue strictement marketing, ou RH, ou bien sur l'offre de produits, etc., sans appréhender les synergies ou les freins potentiels entre ces différentes dimensions.

2. UN PROJET DE RECHERCHE AVEC LA COOPERATIVE BIOCOOP

En réponse à ces problématiques, le monde académique nous apporte certains éclairages. Nous nous sommes plus particulièrement intéressés à un objet de recherche : le business model, défini comme la description des logiques de création et de capture de valeur (*e.g.*, Casadesus-Masanell et Ricart, 2010 ; Osterwalder et Pigneur, 2010 ; Teece, 2010). Émergeant au milieu des années 1990, il permet d'avoir une approche holistique du fonctionnement de l'entreprise, avec un niveau d'analyse entre la stratégie et l'opérationnel, faisant de lui un concept pragmatique, en particulier pour les dirigeants, managers et entrepreneurs (Lecocq et al., 2006 ; Magretta, 2002). D'abord focalisé sur le secteur du e-business considérant le contexte de l'époque, le concept a ensuite évolué, notamment en réponse aux nouveaux enjeux de l'Anthropocène, intégrant notamment les dimensions écologiques et sociales en plus de la dimension économique. On parle alors de business model durable – '*sustainable business model*' en anglais. Ce concept, par conséquent, nous est apparu très pertinent pour répondre à la problématique définie avec la coopérative Biocoop.

Plus spécifiquement, nous nous sommes intéressés à la démarche de business modelling, consistant à modéliser et manipuler les outils de business model (*e.g.*, Aversa et al., 2015 ; Rohrbeck et al., 2013 ; Wilson et al., 2018). De fait, notre objectif a été de mener une recherche qualitative à visée transformative, dans une démarche de recherche-action (*e.g.*, Adam-Ledunois et al., 2019 ; Ison, 2010 ; Le Moigne, 1992 ; Van de Ven, 2007). Nous avons ainsi eu la volonté de faire participer une diversité de parties prenantes dans l'élaboration d'une démarche de réflexion stratégique collaborative, et d'une nouvelle représentation conceptuelle de business model, comme il en existe de nombreuses, telles que le mondialement célèbre Business Model Canvas d'Osterwalder et Pigneur (2010). J'ai ainsi travaillé en étroite collaboration avec un collègue de la coopérative Biocoop, Sébastien Guinard, *chargé de mission aménagement*, sur la conception de cette démarche, que nous avons mise en œuvre de manière successive auprès de deux magasins du réseau.

En raison de la complexité du contexte, des enjeux anthropogéniques, et du fonctionnement même des organisations, nous avons décidé de choisir un cadre théorique sous-jacent à la démarche de business modelling : la pensée systémique. Définie comme une manière de pensée, un cadre conceptuel constitué de connaissances et d'outils, elle a émergé au cours du XXe siècle avec l'objectif d'embrasser la complexité du monde plutôt qu'à la simplifier (Le Moigne, 2007 ; Senge, 2017), exposant les limites inhérentes de la pensée analytique. Nous avons donc

mobilisé la pensée systémique pour élaborer notre démarche collaborative de business modelling. À cet égard, nous poursuivons un travail de recherche amorcé par de nombreux chercheurs sur l'approche business model(ling), ayant perçu la congruence et l'intérêt de faire le pont entre ces deux littérature (*e.g.*, Abdelkafi & Täuscher, 2016 ; Massa et al., 2018 ; Velu, 2017).

En conséquence, en lien avec notre problématique générique puis spécifique à la coopérative Biocoop, nous proposons un projet de recherche consistant à élaborer une démarche de business modelling systémique visant à accompagner un échantillon de magasins Biocoop dans leur réflexion stratégique, en travaillant autour d'ateliers collaboratifs avec une diversité de parties prenantes. Aussi, nous avons l'objectif d'élaborer, en parallèle, une nouvelle représentation conceptuelle de business model fondée sur les principes structurants de la pensée systémique, associée à la démarche. Notre manuscrit présente la réalisation de ce projet, dont nous exposons à présent le plan.

3. PLAN DU MANUSCRIT

Notre manuscrit vise donc à présenter notre projet de recherche, consistant à développer une démarche collaborative de business modelling systémique. Il se compose de deux grandes parties, soit six chapitres. La partie I est constituée des trois chapitres théoriques, articulant notre objet de recherche : le business model, et le cadre théorique : la pensée systémique. Elle se termine ensuite par la formalisation de notre question de recherche et de ces sous-questions associées. La partie II est également constitué de trois chapitres, relatifs à l'étude de notre terrain de recherche, présentant l'élaboration du design de recherche, l'analyse des résultats, et leur mise en perspective théorique, méthodologique et pratique.

3.1. Présentation de la Partie I. Cadrage théorique

La **partie I** a pour objectif de présenter le cadrage théorique de notre projet de recherche. Elle est composée de trois chapitres.

Le **chapitre I** se consacre à notre objet de recherche : le business model. Nous présentons l'essence et l'évolution du concept (section 1). Nous précisons ainsi notre approche, en commençant par le définir en tant que description des logiques de création et de capture de valeur (e.g., Casadesus-Masanell et Ricart, 2010 ; Osterwalder et Pigneur, 2010 ; Teece, 2010).

Nous le concevons plus particulièrement en tant que représentation conceptuelle, permettant aux acteurs d'expliciter et de partager leurs représentations mentales concernant la manière dont l'entreprise fait des affaires (Massa et al., 2017), et ce, dans une approche soutenable à travers la notion de business model durable (Bocken et al., 2014 ; Geissdoerfer et al., 2018 ; Lüdeke-Freund et al., 2018). Ensuite, nous nous focalisons sur la démarche de business modelling (section 2), en soulignant son intérêt pratique et en montrant les différentes approches existantes. Nous terminons ce chapitre en attirant l'attention sur les enjeux auxquels est confrontée la littérature sur l'approche business model(ling) pour répondre aux enjeux de l'Anthropocène (section 3), et au besoin d'embrasser une approche systémique intégrative du business model(ling) pour y faire face (section 4).

Le **chapitre II** porte, par conséquence, sur notre cadre théorique : la pensée systémique. Nous commençons par définir ce qu'est la pensée systémique et sa notion centrale : un 'système', que nous considérons comme un construit de l'esprit permettant d'embrasser la complexité du monde, et plus particulièrement des organisations (section 1). Nous présentons ensuite les limites de la pensée analytique, raisonnement occidental ultra-dominant, et la manière dont la pensée systémique a émergé pour y répondre (section 2). Nous continuons notre fil argumentaire en faisant un focus sur la modélisation, en tant que langage privilégié des systématiciens que nous avons mobilisé dans notre démarche (section 3), avant de détailler les principes structurants de la pensée systémique (section 4). Nous terminons ce chapitre en proposant d'ancrer davantage cette manière de penser en sciences de gestion, jusqu'ici peu développée (section 5).

Le **chapitre III** vise alors à faire la synthèse entre l'approche business model(ling) et la pensée systémique en formulant des propositions pour développer une démarche de business modelling systémique intégrative. Nous faisons, en premier lieu, des propositions pour une conceptualisation systémique du concept, en mettant d'abord en lumière les éléments existants de la littérature faisant part de sa nature systémique, tout en les consolidant et en les articulant entre eux (section 1). En second lieu, nous formulons des propositions pour représenter de manière systémique le business model en tant que représentation conceptuelle, tant sur le fond que sur la forme (section 2). En troisième lieu, nous faisons des propositions pour élaborer une démarche systémique de business modelling (section 3).

Nous terminons cette première partie par une synthèse et la formalisation de notre **question de recherche : Comment développer une démarche de business modelling systémique intégrative ?** Pour y répondre, nous suggérons de répondre à trois sous-questions : [SQR1]

Comment décrire et représenter le business model en tant que représentation conceptuelle systémique ? [SQR2] Quelle démarche de business modelling mettre en œuvre pour soutenir une approche systémique du business model ? Et [SQR3] En quoi la démarche de business modelling systémique est-elle vectrice de transformation dans la manière de penser des praticiens ? Notre manuscrit présente la réalisation de ce projet, dont nous exposons à présent le plan.

3.2. Présentation du Partie II. Etude empirique

La **partie II** du manuscrit vise à présenter l'étude empirique de notre recherche. Elle est divisée en trois chapitres également, présentant respectivement le design de notre recherche, les principaux résultats, et leur mise en perspective théorique, méthodologique et pratique.

Nous présentons, dans le **chapitre IV**, notre design de recherche, en six sections. Nous revenons d'abord sur la genèse du projet (section 1), avant de présenter et justifier notre terrain d'étude : la coopérative Biocoop (section 2). Nous décrivons ensuite notre posture épistémologique constructiviste pragmatique (section 3). Dans ce cadre-là, nous présentons notre démarche de recherche-action, et nos deux magasins du réseau : *En Vie Bio* et *Biocoop du Cormier*, que nous avons accompagnés de manière successive (section 4). Nous exposons ensuite notre posture en tant que designer systémique et chercheur-facilitateur (section 5). Enfin, nous détaillons de façon précise la manière dont nous avons mené ces deux projets, en présentant notre méthodologie de design systémique (Jones et Van Ael, 2022 ; Ryan, 2014), principalement fondée sur la conception et l'animation d'ateliers collaboratifs, et les méthodes utilisées – outils et techniques d'animation – pour chacun des ateliers.

Le **chapitre V** présente alors les résultats de notre recherche. Nous exposons trois résultats majeurs, répondant respectivement aux trois sous-questions de recherche exposées précédemment. Notre première section de résultats a pour objectif de décrire notre nouvelle représentation conceptuelle de business model – le P^3 *systemic business model* – et la manière dont nous l'avons élaborée (section 1). Notre deuxième section de résultats présente les appréciations et enseignements de notre démarche de business modelling systémique, permettant, *in fine*, de présenter une démarche éprouvée, tant vis-à-vis de la méthodologie employée, des méthodes mobilisés, que vis-à-vis de notre posture (section 2). Enfin, notre troisième section de résultats évalue le degré de transformation des modèles mentaux des

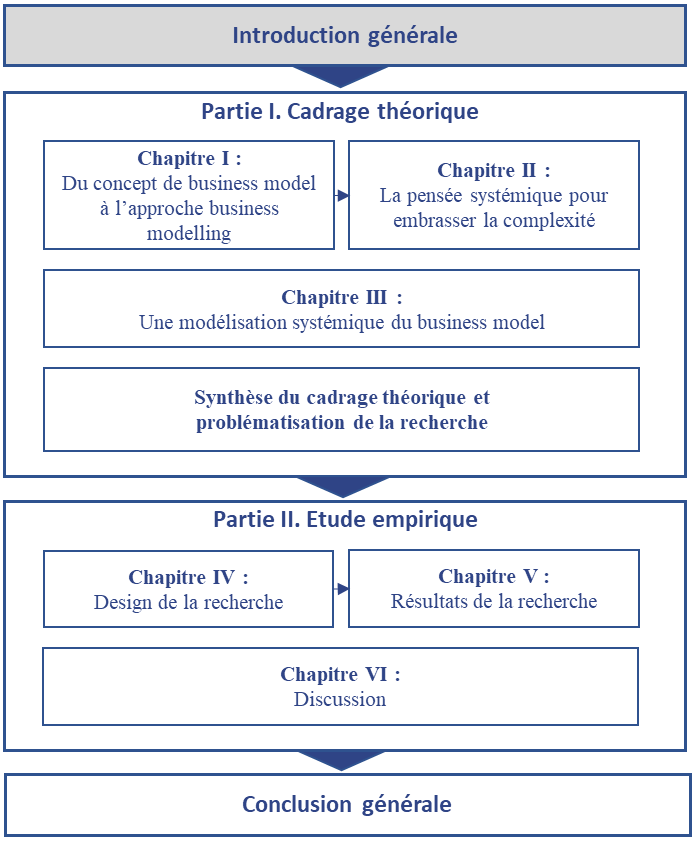
participants quant à la manière dont ils se représentent le fonctionnement du magasin, et à ce que ce changement a engendré en termes d'idéation et de prises de décision (section 3).

Le **chapitre VI**, dernier chapitre de notre manuscrit avant la conclusion générale, présente la mise en perspective de nos résultats par rapport à la littérature existante, avec pour objectif de mettre en valeur ce que nous apportons, tant en termes de contributions, de débats et de questionnements. Nous présentons, dans un premier temps, une mise en perspective théorique (section 1). Nous mettons en lumière et consolidons la nature systémique du business model en proposant une approche cohérente. Dans le prolongement de ce travail, nous proposons à la fois une nouvelle représentation conceptuelle, et une démarche de business modelling systémique éprouvée. De plus, nous contribuons à la littérature sur la pensée systémique, d'une part en proposant un système de pensée cohérent, porte d'entrée accessible pour toute personne souhaitant s'engager dans cette réflexion, et d'autre part, en développant des pratiques en sciences de gestion, nous attelant à casser l'idée reçue d'une pensée trop abstraite et inapplicable pour le monde des affaires. Dans un second temps, nous mettons en perspective notre démarche méthodologique (section 2). Nous évoquons les enseignements concernant la collecte de données en facilitant des ateliers collaboratifs. Nous apportons également un questionnement sur les méthodes de collecte de données employées par les chercheurs, en fonction de leurs appétences et compétences. Enfin, nous adoptons certaines méthodes de modélisation systémique pour les mettre en adéquation avec une approche collaborative de business modelling. Dans un troisième temps, nous présentons les implications managériales de notre recherche (section 3). Celles-ci visent toutes les organisations souhaitant transformer leurs modèles d'affaires pour répondre aux enjeux de l'Anthropocène, en soulignant l'importance de définir des finalités poursuivies et de considérer leur déclinaison opérationnelle à travers une réflexion stratégique, et en proposant des méthodes concrètes pour y parvenir. Ensuite, nous formulons des implications spécifiques à certaines organisations, d'abord à destination de la coopérative Biocoop et son réseau de magasins, puis des sociétés de conseil souhaitant accompagner les structures dans une démarche de réflexion stratégique visant à répondre aux enjeux de l'Anthropocène, et enfin aux établissements d'enseignement supérieur souhaitant revoir la manière d'enseigner pour répondre à ces enjeux.

Nous terminons ce manuscrit par la conclusion générale. Nous proposons ainsi une synthèse de notre recherche (section 1), avant d'identifier les limites de notre recherche et les voies de futures recherches qui s'en dégagent (section 2).

Nous résumons le plan de thèse à travers la figure ci-dessous. La zone grisée permet au lecteur de repérer où il se situe dans le manuscrit (Figure 2).

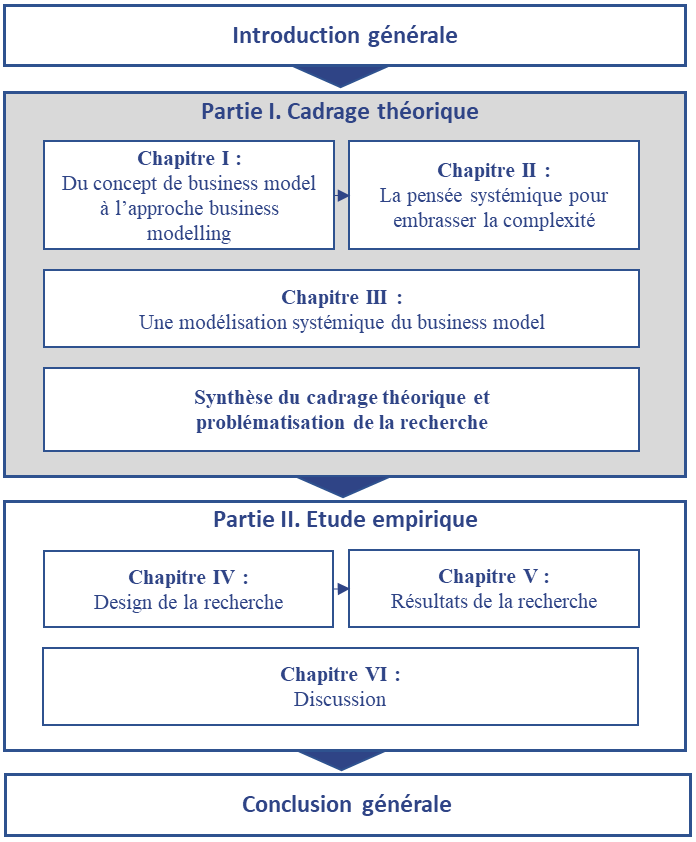
Figure 2 Plan du manuscrit (Introduction générale)



PARTIE I : CADRAGE THEORIQUE

La première partie du manuscrit vise à proposer un cadre théorique nous permettant de mieux saisir les enjeux de la littérature existante (Figure 3). Autrement dit, cette première partie nous permet de prendre connaissance de ce qui a déjà été dit et fait en rapport à notre sujet de recherche, et d'identifier les manques ou les enjeux auxquels la littérature fait face. Pour cela, la partie s'articule en trois chapitres. Le premier chapitre consiste à présenter le concept de business model et l'approche business modelling et à identifier les enjeux relatifs à cette littérature. Nous identifions ainsi le besoin d'approfondir la perspective systémique du concept comme une manière de répondre à ces enjeux. Dès lors, le deuxième chapitre est consacré à la pensée systémique, nous permettant d'identifier des principes structurants à appliquer au business modelling. Le chapitre 3 développe ainsi des propositions pour percevoir et concevoir cette approche business modelling à travers le prisme de la pensée systémique. Nous concluons cette partie par la formulation de la problématique de notre recherche avant d'entamer la deuxième partie sur l'étude empirique.

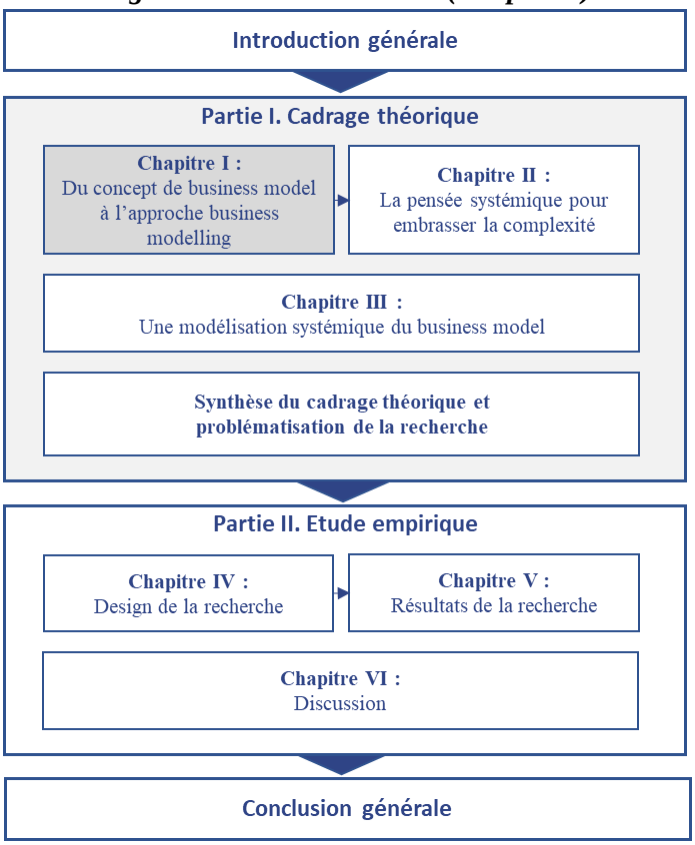
Figure 3 Plan du manuscrit (Partie I)



CHAPITRE I : DU CONCEPT DE BUSINESS MODEL A L'APPROCHE BUSINESS MODELLING

Ce premier chapitre présente notre objet de recherche (Figure 4), s'articulant en quatre grandes sections. La première section (section 1) présente l'essence du concept de business model, son évolution dans le temps, de son émergence au milieu des années 1990 et sa conceptualisation progressive, jusqu'à son évolution vers une approche durable considérant les enjeux anthropogéniques, avant de terminer sur les caractéristiques essentielles à retenir sur le concept pour saisir pleinement son intérêt. La seconde section (section 2) présente ensuite l'approche business modelling, soit l'étude de l'expérimentation du business model, en proposant une définition et en identifiant les objectifs de ce courant de recherche, et son intérêt pratique, notamment à travers l'utilisation de modèles lors d'ateliers collaboratifs. La troisième section de ce chapitre (section 3) révèle alors les enjeux autour du business modelling, à la fois sur la conceptualisation du business model, sur sa représentation visuelle, et sur le cadre d'expérimentation lors d'ateliers collaboratifs. Nous terminons ce chapitre avec la quatrième section (section 4) en présentant l'objectif de notre recherche, à savoir développer une approche systémique intégrative de l'approche business modelling pour répondre aux enjeux cités précédemment.

Figure 4 Plan du manuscrit (Chapitre I)



1. Essence et évolution du concept de business model

Après son émergence au milieu des années 1990 des années de profusion de définitions du business model, nous arrivons à un stade de maturation dans la littérature sur l'essence même du concept et sa définition (Maucuer et Renaud, 2019), comme étant la manière dont une entreprise fait du business (*e.g.*, Magretta, 2002 ; Massa et al., 2017 ; Osterwalder et al., 2005 ; Zott et Amit, 2010), et plus précisément comme étant la description des logiques de création, de distribution et de capture de valeur (*e.g.*, Osterwalder et Pigneur, 2011 ; Teece, 2010).

Le concept s'est ainsi renforcé au fil des années, et a évolué pour prendre en compte les nouveaux enjeux, que ce soient autour des nouvelles formes d'organisations, ou des enjeux anthropogéniques. Les notions de durabilité et de business model durable sont ainsi devenues de plus en plus prégnantes dans la littérature, en s'inscrivant non pas comme un courant à part entière, mais comme le prolongement du concept, intégrant entre autres d'autres dimensions que la dimension économique, comme la dimension écologique et la dimension sociale (Geissdoerfer et al., 2018). Dans le prolongement de l'approche classique, les chercheurs définissent ainsi un business model durable comme la manière dont l'entreprise crée, délivre et

capte de la valeur de sorte à maximiser les impacts positifs et à minimiser les impacts négatifs sur l'environnement naturel et la société (Bocken et al., 2014 ; Lüdeke-Freund et al., 2018).

1.1. Emergence et définition du concept de business model

L'émergence de la notion de business model

Le business model est un concept encore jeune, émergeant seulement à partir de la seconde moitié des années 1990 avec l'arrivée du e-business (Lecocq et al., 2006 ; Wirtz, 2016). Initiée par les praticiens, la notion de business model a eu pour première vocation pour les entrepreneurs du e-business de convaincre les investisseurs de financer leur projet, en leur expliquant comment ils comptaient générer du profit à partir d'Internet sans faire payer les utilisateurs (Shafer et al., 2005 ; Lecocq et al., 2006 ; Verstraete et al., 2012). De fait, Internet était à l'époque une idée floue, pour laquelle aucune comparaison n'était possible (Verstraete et al., 2012). Cela a notamment fait émerger de nouveaux métiers et de nouvelles activités pour aborder les nouveaux besoins des clients, et a permis de complexifier la manière de générer des sources de revenus, parfois très originale par rapport aux entreprises du secteur existant (Demil et al., 2013 ; Teece, 2010). En plus des changements liés à l'arrivée du e-business, une grande partie de l'économie a connu une vague de déréglementation dans les années 1980 et 1990, notamment dans les services postaux et services financiers, dans le secteur de l'énergie, des médias, ou encore du transport aérien. Ces deux grands facteurs de changement expliquent ainsi le succès de la notion de business model dans le monde des affaires, « *créant du sens dans un contexte particulièrement mouvant* » pour les entrepreneurs et dirigeants d'entreprise, parfois perdus face à cette complexité croissante (Demil et al., 2013, pp. 111-112).

Si le e-business a longtemps été son centre d'attention du fait de sa généalogie (*e.g.,* Afuah et Tucci, 2001 ; Chesbrough et Rosenbloom, 2002), le concept s'est petit à petit ancré dans l'étude d'autres secteurs d'activités (Lecocq et al., 2006 ; Verstraete et al., 2012). Il a ainsi été principalement utilisé pour étudier, outre le phénomène du e-business, les problématiques stratégiques autour de la création de valeur, visant à améliorer la performance de l'entreprise, ou encore pour étudier les mécanismes d'innovation notamment liés aux nouvelles technologies (Zott et al., 2011). Plus récemment, les chercheurs se sont intéressés au business model pour aborder la notion de développement durable, parlant ainsi de business model durable – *sustainable business model* (Casadesus-Masanell et Ricart, 2010 ; Massa et al.,2017 ; Foss et Saebi, 2018).

Le terme « business model » est ainsi devenu un véritable buzzword dans les années 2000 (Magretta, 2002 ; Verstraete et al., 2012). De fait, plus d'un quart des entreprises du top 500 utilisaient déjà cette expression en 2001 dans leur rapport annuel (Shafer et al., 2005), et aujourd'hui, de nombreuses entreprises décrivent leur business model sur leur site internet. Il est également devenu un élément essentiel du business plan pour les entrepreneurs (Lecocq et al., 2006). En un sens, le terme business model est depuis largement utilisé par les entrepreneurs, dirigeants d'entreprise, journalistes, et consultants. Les praticiens ont ainsi utilisé la notion de business model de façon abondante sans la définir précisément (Desreumaux, 2014 ; Lecocq et al., 2006), altérant parfois sa signification, et engendrant de nombreuses confusions, beaucoup le réduisant notamment à l'aspect financier du modèle, *i.e.,* au rapport revenus/coûts et au profit généré (Verstraete et al., 2012).

Dans un second temps, les chercheurs vont s'emparer de la notion pour tenter de la définir et de le conceptualiser (Desreumaux, 2014), évitant ainsi qu'elle devienne un mot « *fourre-tout* » (Verstraete et al., 2012). L'intérêt de cette conceptualisation du business model était double : d'une part, essayer de mettre de l'ordre « *dans tout ce qui été écrit sur la question* », et d'autre part de « *comprendre l'utilisation pratique de la notion* » (Verstraete et al., 2012, p. 9). Une première phase de conceptualisation a ainsi généré une « *profusion de définitions* » dans le monde académique (Lecocq et al., 2006, p. 97), soulevant une confusion autour du concept (Zott et al., 2011). De fait, il y a eu quasiment autant de définitions que d'auteurs, chacun proposant la sienne pour correspondre à sa recherche (Teece, 2018). Nous avons par exemple déjà douze définitions entre 1998 et 2002 (Shafer et al., 2005), et Morris et al. (2005) ont pu analyser une trentaine de définitions au début des années 2000, admettant qu'aucune n'avait encore été communément admise par la communauté. Ces derniers les ont d'ailleurs classées en trois catégories : les définitions économiques, essentiellement centrées sur la génération de profit ; les définitions opérationnelles, focalisées sur les processus internes de création de valeur ; et les définitions stratégiques, qui intègrent en plus les interactions avec l'environnement en étudiant notamment le positionnement de la firme sur le marché et les opportunités de marché.

Cette profusion et cette hétérogénéité des définitions (*e.g.,* Massa et al., 2017 ; Zott & Amit, 2013) s'expliquent par le fait que le concept de business model est par essence pluridisciplinaire (Amit et Zott, 2001 ; Lecocq et al., 2006 ; Massa et al., 2017, Maucuer et Renaud, 2019). La littérature s'est ainsi développée en silos en sciences de gestion : par exemple en management stratégique, en innovation, en entrepreneuriat, ou encore dans une moindre mesure en

management des systèmes d'information ; chaque discipline développant le concept de son côté, selon ses propres centres d'intérêt et avec son propre vocabulaire (Maucuer et Renaud, 2019). Le concept est en effet très transversal, intégrant plusieurs disciplines en gestion : stratégie, marketing, comptabilité, organisation, finance. C'est d'ailleurs pour cela qu'il est prédominant en entrepreneuriat (Lecocq et al., 2006). Les chercheurs ont alors cherché à nourrir le concept en intégrant des éléments théoriques de plusieurs domaines de recherche (voir Amit et Zott, 2001 ; Foss et Saebi, 2018), chaque théorie apportant une perspective qui lui est propre et qui est indispensable pour comprendre le concept (Amit et Zott, 2001).

Par ailleurs, cette volonté de conceptualiser le business model a occasionné de nombreuses publications. Dès 2000, il y avait 500 articles publiés sur le concept, contre un seul en 1990 (Verstraete et al., 2012). Son utilisation s'est ainsi accrue de manière exponentielle (Foss et Saebi, 2017), et la tendance s'est maintenue au fil des années (Osterwalder et al., 2005 ; Massa et al., 2017), jusqu'à devenir l'un des concepts les plus utilisés en stratégie (Baden-Fuller et Morgan, 2010). Le concept de business model est alors de plus en plus présent dans des revues académiques, notamment de référence, comme Administrative Science Quarterly, Academy of Management Journal ou Strategic Management Journal (Demil et Lecocq, 2021), et dans des revues spécifiques telles que *Journal of Business Models*, rattaché à la *Business Model Conference* (Maucuer et Renaud, 2019). À noter par ailleurs que le concept de business model est autant présent dans les revues grand public que dans les revues académiques (Demil et Lecocq, 2021).

Vers une définition communément admise du concept de business model

Si nous avons pu constater une profusion de définitions (Lecocq et al., 2006 ; Teece, 2018 ; Zott et al., 2011), nous pouvons dorénavant considérer qu'il y a consensus quant à l'essence du concept, se référant à la manière dont une entreprise fait des affaires (*e.g.*, Margretta, 2002 ; Massa et al., 2017 ; Osterwalder et al., 2005 ; Richardson, 2008 ; Zott et Amit, 2010). Plus encore, alors que les définitions étaient autrefois très diverses, les auteurs ont petit à petit repris quelques définitions revenant souvent dans la littérature, comme celle de Teece (2010, p. 173), qui définit le business model comme étant « *la manière dont une entreprise crée et distribue de la valeur à ses clients, et convertit les payements reçus en profit*[17] ». Les différences encore présentes d'une définition à l'autre sont toutefois plutôt liées à la nuance des terminologies

[17] Traduction du texte original : « *a business model defines how the enterprise creates and delivers value to customers, and then converts payments received to profits* » (Teece, 2010, p. 173).

avancées, aux synonymes utilisés, ou encore à l'utilisation de différentes perspectives, et non pas liées à des contradictions fondamentales exprimées par les auteurs (Maucuer et Renaud, 2019). En somme, les chercheurs se rejoignent pour définir le business model comme la description des logiques de création, distribution et capture de valeur (*e.g.,* Casadesus-Masanell et Ricart, 2010 ; Osterwalder et Pigneur, 2010 ; Shaffer et al., 2020 ; Teece, 2010).

Le business model comme représentation conceptuelle

Les trois grandes approches du business model

Si l'essence même du business model et sa définition fait maintenant consensus, les auteurs se saisissent du concept à travers différentes approches. Massa et al. (2017) considèrent trois grandes approches : le business model peut ainsi être perçu comme un ensemble d'attributs réels d'une firme, comme un schéma cognitif, ou comme une représentation conceptuelle. Nous présentons ces trois approches dans le but de justifier notre choix en percevant le business model comme une représentation conceptuelle.

Premièrement, la plupart des recherches considère le business model comme quelque chose de réel (Baden-Fuller et Mangematin, 2013). Le business model est considéré dans ce cas-là comme un ensemble d'attributs réels d'une firme (Massa et al., 2017). Le business model définit ainsi l'ensemble des activités à exercer, quand, comment, et par qui (Massa et al., 2017). Cette approche a d'ailleurs permis d'identifier des archétypes de business model maintenant connus et largement employés dans certains domaines : les modèles *freemium, razor blade, pay as you go*, ou encore le modèle de plateforme (Massa et al., 2017). Différents champs d'étude ont émergé à partir de cette approche, principalement autour de la question de performance économique, notamment en élaborant et en testant des hypothèses pour comprendre la différence de performance entre deux ou plusieurs entreprises, et en étudiant l'impact de nouvelles activités ou d'une nouvelle configuration de celles-ci (Massa et al., 2017).

Deuxièmement, le business model peut être considéré comme un schéma cognitif ou linguistique. En effet, les dirigeants et managers, du fait de la complexité des entreprises, ne peuvent avoir une représentation exacte et exhaustive de leur fonctionnement, mais ont plutôt des modèles mentaux, schémas cognitifs, des images de ce qui est. Les auteurs de ce courant cherchent ainsi à savoir comment le business model des entreprises est interprété par les membres de l'entreprise à travers leurs modèles mentaux, et comment ceux-ci influencent leurs décisions managériales et stratégiques. Notons qu'ici, les auteurs ne cherchent pas à les expliciter à travers une représentation formelle au risque de créer une forme d'inertie de leur

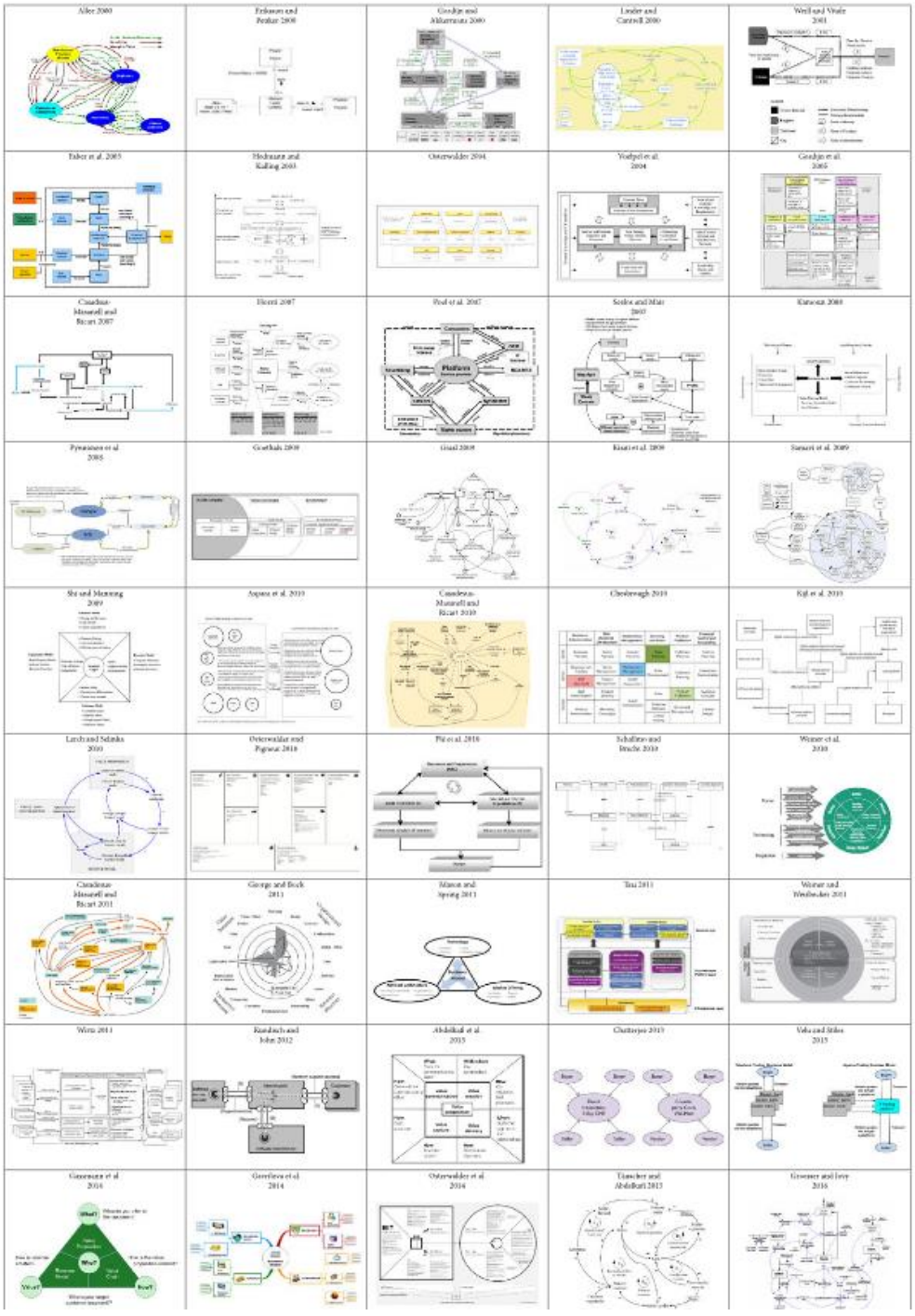
pensée, mais plutôt à les narrer (Massa et al., 2017). En ce sens, le business model est une histoire à raconter, permettant de créer une compréhension partagée du fonctionnement de l'entreprise par ses membres, et de pouvoir le communiquer, tant en interne qu'en externe (Magretta, 2002). Un bon business model est alors une histoire répondant aux questions de Peter Drucker : Qui est le client, et que valorise-t-il ? Comment gagner de l'argent ? Et quelles sont les logiques sous-jacentes permettant de proposer une offre ayant de la valeur aux yeux des clients à un coût approprié ? Par ailleurs, si chaque personne a ses propres représentations du fonctionnement de l'entreprise, le défi est alors de construire une vision partagée par l'ensemble des parties prenantes (Massa et al., 2017).

Troisièmement, le business model peut être considéré comme une représentation ou description conceptuelle formelle du fonctionnement de l'entreprise. Cette approche se situe entre les deux approches précédentes. Elle se rapproche en effet du schéma cognitif dans le sens où elles sont toutes les deux considérées comme des modèles, *i.e.,* des représentations simplifiées, mais la représentation conceptuelle diffère de la précédente du fait de sa volonté d'élaborer une représentation visuelle et donc explicite, que ce soit sous forme d'images, de chiffres ou de symboles. Elle cherche ainsi à décrire et représenter de manière formelle certains aspects du fonctionnement de l'entreprise, comme on pourrait représenter certains aspects d'un territoire avec une carte : on peut faire le choix de ne représenter que les villes, d'y intégrer les routes, ou encore de ne représenter que sa topographie. Les auteurs vont ainsi décrire les éléments du business model qu'ils considèrent comme essentiels pour que les dirigeants et managers puissent prendre des décisions malgré la complexité des choix, rendu possible grâce à la représentation visuelle et simplifiée du fonctionnement de l'entreprise (Massa et al., 2017). Le concept devient en ce sens un artefact, une « *construction artificielle issue d'une représentation de la réalité ou d'une réalité souhaitée* » (Warnier et al., 2012, p. 28). Cette approche est d'ailleurs plébiscitée depuis les débuts de la littérature sur le business model, comme le suggèrent les travaux d'Osterwalder et al. (2005), définissant le business model comme un plan – *a blueprint* – décrivant la manière dont l'entreprise fait du business.

Focus sur le business model comme représentation conceptuelle

Il existe une multitude de représentations conceptuelles formelles du business model, élaborées à la fois par les chercheurs et par les praticiens. Ces représentations sont différentes tant sur le fond – c'est-à-dire principalement sur la détermination de composantes du business model – que sur la représentation visuelle (Täuscher et Abdelkafi, 2017), comme l'illustre la Figure 5.

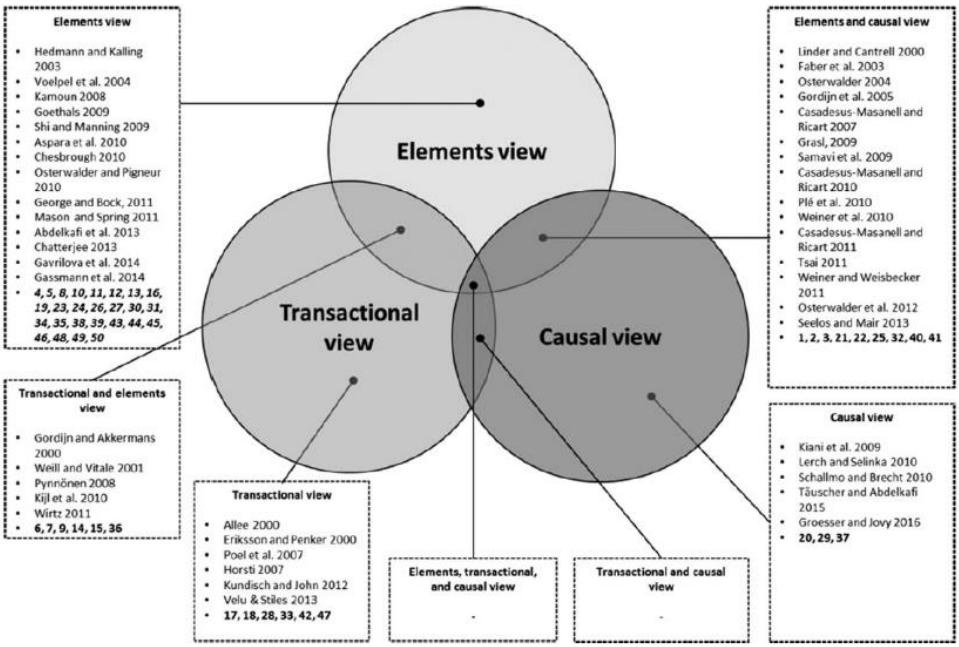
Figure 5 Représentations visuelles du business model issues de sources académiques, d'après Täuscher et Abdelkafi (2017)



D'une part, les représentations conceptuelles peuvent ainsi être classées selon la nature de ses composantes, comme l'illustre la Figure 6 : les représentations élémentaires « *elements view* », qui présentent le business model comme une somme d'éléments ou de composantes ; les représentations transactionnelles « *transactional view* », qui se caractérisent par l'utilisation de cases et de flèches, représentant principalement les acteurs et les flux monétaires et/ou les flux

de ressources tangibles ; et les représentations causales « *causal view* », décrivant au moyen de flèches les relations de causalité entre des éléments (Täuscher et Abdelkafi, 2017). Ces catégories ne sont pas totalement hermétiques, puisqu'il existe des représentations à la fois élémentaires et causales, ou élémentaires et transactionnelles, et ainsi de suite. Notons que ce sont les représentations élémentaires et les représentations à la fois élémentaires et causales qui dominent largement, tant chez les chercheurs que chez les praticiens, le modèle le plus connu étant le Business model Canvas d'Osterwalder et Pigneur élaboré en 2010 (Goncearuc et al., 2022), que nous présentons par la suite.

Figure 6 Catégorie de représentation du business model, selon Taüscher et Abdelkafi (2017)



D'autre part, les représentations conceptuelles du business model varient par leur représentation visuelle. L'aspect visuel du business model se traduit par des techniques telles que les « *signes, œuvres d'art, dessins, graphiques, illustrations, ou couleurs* » (Täuscher et Abdelkafi, 2017, p. 161), permettant d'améliorer nos capacités cognitives. Ces représentations visuelles peuvent ainsi être classées selon trois catégories : les organisateurs graphiques, les « *brainstorming webs* », et les cartographies conceptuelles (Täuscher et Abdelkafi, 2017).

Les organisateurs graphiques associent un certain nombre de cases arrangées de manière statique, le plus souvent sous forme tabulaire tel que le modèle Canvas d'Osterwalder et Pigneur (2010). Ces cases peuvent être reliées par des flèches pour montrer les interdépendances entre les éléments, comme pour le modèle RCOV de Warnier et al. (2012). D'autres types de visuels

dans cette catégorie existent également, comme les visuels en forme de pyramide, de cercle, de radar, de puzzle, ou encore en forme de pétales de fleur. Notons que ces organisateurs graphiques sont largement utilisés à la fois par les chercheurs (voir Abdelkafi et al., 2013 ; Goethals, 2009 ; Hedman et Kalling, 2003 ; Kamoun, 2008 ; Osterwalder et Pigneur, 2010 ; Shi et Manning, 2009, cités par Täuscher et Abdelkafi, 2017) et par les praticiens (Täuscher et Abdelkafi, 2017).

La deuxième catégorie des représentations visuelles présente les toiles de brainstorming – *brainstorming webs* – très similaires pour la plupart à des cartes heuristiques, aussi appelées *mindmaps*. D'autres visuels de cette catégorie sont faits à partir de métaphores, comme un mécanisme d'engrenages pour décrire la complémentarité des éléments du business model. Notons toutefois que très peu de chercheurs utilisent ces représentations (Täuscher et Abdelkafi, 2017).

Enfin, les cartographies conceptuelles, très hétérogènes, peuvent prendre plusieurs formes. Elles peuvent prendre la forme de cases – représentant essentiellement des acteurs – reliées par des flèches. Ces visuels sont d'ailleurs autant élaborés par les chercheurs que par les praticiens. Les visuels peuvent également prendre la forme de cartes liant des concepts entre eux par des flèches pour indiquer leurs relations. Beaucoup de visuels utilisent par exemple les représentations en boucles causales empruntées à la théorie des systèmes dynamiques, comme le font Casadesus-Masanell et Ricart (2010), ou encore Grasl (2009). Cependant, Täuscher et Abdelkafi (2017) n'ont trouvé aucune représentation de cette dernière catégorie élaborée par des praticiens.

Le business model, en tant que représentation conceptuelle formelle des logiques de création et de capture de valeur, peut ainsi varier tant sur le fond que sur la forme. Certains auteurs ont d'ailleurs repris un modèle existant pour changer sa forme visuelle, comme l'ont fait Gavrilova et al. (2014) reprenant les neuf composantes du Business Model Canvas d'Osterwalder et Pigneur (2010) en les disposant sous forme de *mindmap.* Les auteurs ont ainsi souhaité démontrer que cette nouvelle forme améliorait l'accompagnement des managers dans le processus d'innovation de business model (Taüscher et Abdelkafi, 2017).

En ce sens, les choix des chercheurs et des praticiens sur le concept et la représentation visuelle du business model peut entraîner des conséquences non négligeables. Toutefois, il semble que ces choix soient le plus souvent arbitraires car non explicites. Maintenant que nous comprenons l'essence du concept de business model et sa déclinaison sous différentes représentations

visuelles, nous allons nous intéresser plus particulièrement à l'approche durable du business model – *sustainable* business model en anglais.

1.2. Vers une approche durable du business model

L'approche business model face à de nouveaux enjeux

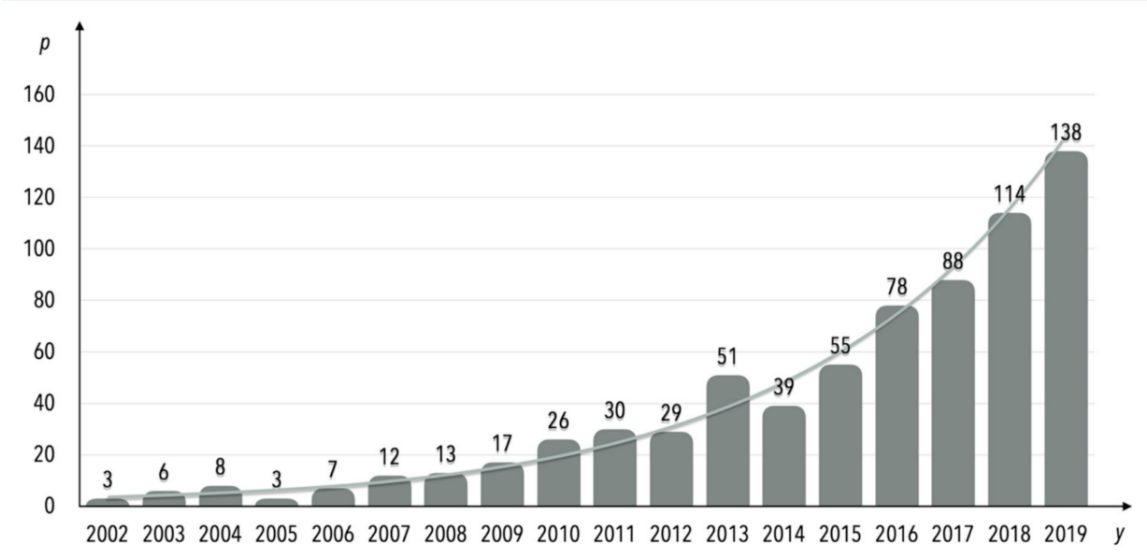
La prise de conscience des enjeux anthropogéniques par la société, et les différents mouvements qui ont éclos pour y répondre – notamment issus du monde des affaires – ont ainsi favorisé la recherche sur le « *business and the natural environment* », étant apparue au début des années 1990, après quelques articles datant des années 1970 (Ergene et al., 2021). « *Compte tenu des préoccupations croissantes concernant la complicité des entreprises dans les atteintes à l'environnement, le sujet ne pouvait plus être considéré comme étranger au domaine de la recherche en gestion*[18] » (Ergene et al., 2021, p. 1321). Le lien entre ces enjeux et le management a ainsi été largement étudié ces deux dernières décennies (Burch et Di Bella, 2021), à travers plusieurs courants, notamment une approche relativement récente : celle du *sustainable business model* – ou business model durable (Ergene et al., 2021).

La première publication sur la thématique du business model durable dans une revue scientifique date en 2002. Le courant a depuis connu une croissance exponentielle, gagnant constamment en popularité, tant chez les chercheurs que chez les praticiens (Marczewska et Kostrzewski, 2020), comme l'illustre la Figure 7. De fait, s'il y avait seulement 10 publications sur le sujet en 2006, le nombre de publications est passé à 51 en 2013, puis est monté jusqu'à 138 en 2019 (Figure 7), et la grande majorité des articles ayant été publiés durant ces dix dernières années (Marczewska et Kostrzewski, 2020). Un des tournants de la littérature est la publication de l'article fréquemment cité de Stubbs et Cocklin publié en 2008 (Schaltegger et al., 2022). En outre, il y a eu huit éditions spéciales sur le business model durable entre 2011 et 2018, et certaines revues publient régulièrement sur le sujet, notamment *Energy Policy*, *Journal of Cleaner Production*, et *Business Strategy and the Environment* (Lüdeke-Freund et Dembek, 2017). En parallèle, nous pouvons voir de nombreux articles de revues systématiques présentant les grandes lignes directrices de ce courant, comme Bocken et al., (2014), Boons et Lüdeke-Freund (2013), Evans et al. (2017), ou encore Schaltegger et al. (2016), cherchant à dessiner les

[18] Traduction du texte original : « Given the rising concerns about corporate complicity in environmental harm, the topic could no longer be considered outside the realm of management research. » (Ergene et al., 2021, p. 1321)

contours du courant et soulignant le caractère pléthorique des publications sur le business model durable.

Figure 7 Evolution des publications sur les business models durables, de 2002 à 2020, par Marczewska et Kostrzewski, (2020)



L'insuffisance des approches incrémentales, et l'intérêt du concept de business model

Pour faire face à ces défis, les entreprises ont pris des mesures plus ou moins fortes, selon les intérêts qu'ils avaient à les mettre en place, et leur niveau de prise de conscience, mais aussi selon leur degré de maturité dans l'innovation durable. Ainsi, l'innovation durable est souvent incrémentale (Acosta et al., 2014 ; Geissdoerfer et al., 2018), les entreprises adoptant une posture prudente, et plutôt orientée vers la dimension environnementale, « *plus facile à appréhender à travers l'amélioration du bilan carbone de leurs produits* » (Acosta et al., 2014, p. 21). Par conséquent, l'innovation orientée vers le développement durable est portée par l'évolution de produits et de processus, n'entraînant que rarement de véritables bouleversements quant à la manière de faire des affaires (Acosta et al., 2014).

Or, il semble que pour répondre à ces défis, l'innovation de produits et de processus organisationnels ne suffisent pas (Burch et Di Bella, 2021 ; Lüdeke-Freund et al., 2018 ; Schaltegger et al., 2022). De fait, l'hypothèse sous-jacente qu'il soit est possible de continuer le « *business as usual* », avec la croissance pour objectif premier, reste inchangée. Les entreprises sont alors amenées à être « moins non-durables », montrant fièrement leurs technologies mieux-disantes, mais ne changeant pas fondamentalement le cours des choses (Bocken et al., 2013 ; Jones et al., 2014 ; Kühnen et al., 2022). Autrement dit, « a*tténuer les*

dommages et faire moins de mal ne suffira pas, car ces approches reposent toujours sur la production et la consommation industrialisées en vue de l'objectif impossible d'une croissance économique illimitée[19] » (Ergene et al., 2021, p. 1323). Cela ne fait que ralentir le processus sans toutefois changer le cours des choses ; la trajectoire reste la même (Ergene et al., 2021). Les entreprises, aussi ambitieuses soient-elles, atteignent par conséquent difficilement leurs objectifs en termes de durabilité (Geissdoerfer et al., 2018). Par exemple, le système industriel global prévoit de doubler sa production tout en n'utilisant que 50% des ressources actuelles et 20% du CO2 émis jusqu'à présent. Il semble illusoire que les approches incrémentales suffisent pour atteindre de tels objectifs. Les entreprises devront appréhender leur manière de produire de façon radicale pour arriver à ces résultats, et devenir à leur tour des entreprises durables (Bocken et al., 2013).

Dès lors, le « *business as usual* » parait obsolète si nous souhaitons renverser ces tendances. Autrement dit, il est nécessaire de repenser la manière dont les entreprises créent, délivrent et captent de la valeur, à travers une approche holistique, abordant à la fois les dimensions économique, écologique et sociale si nous avons pour objectif de développer des business durables, et non pas des business « moins non-durable » (Bocken et al., 2014 ; Lüdeke-Freund et al., 2018). Pour cela, nous devons changer de paradigme (Bocken et al., 2013 et 2015 ; Burch et Di Bella, 2021), dans lequel la dimension économique puisse être alignée avec les dimensions écologiques et sociales (Bocken et al., 2013), notamment en repensant notre rapport extractif à la nature (Burch et Di Bella, 2021). La durabilité doit faire partie intégralement de la manière dont on fait des affaires (Bocken et al., 2015), sans toutefois qu'il s'agisse d'un compromis, mais bien en essayant que chaque dimension s'influence positivement les unes les autres (Acosta et al., 2014). En conséquence, « i*l n'a pas fallu longtemps pour que les chercheurs traitant du développement durable en général, et de la durabilité des entreprises, de la responsabilité sociale des entreprises ou du design durable en particulier, commencent à explorer si et comment le concept de business model pouvait être utilisé pour étudier les solutions orientées 'business' pour les problèmes écologiques et sociaux* » (Lüdeke-Freund et Dembek, 2017, p. 1668).

[19] Traduction du texte original : "Mitigating harms and doing less bad will not be enough as these approaches still rely on the industrialized production and consumption towards the impossible goal of unlimited economic growth." (Ergene et al., 2021, p. 1323)

L'approche durable du business model comme prolongement de l'approche classique

Un business model durable peut ainsi se définir comme la manière dont l'entreprise crée, délivre et capte de la valeur de sorte à maximiser les impacts positifs et à minimiser les impacts négatifs sur l'environnement naturel et la société (Bocken et al., 2014 ; Lüdeke-Freund et al., 2018). Dans leur définition, Geissdoerfer et al. (2016) parlent également d'un large éventail de parties prenantes, et d'une perspective à long-terme, pour venir en opposition à la perspective court-termiste souvent assimilée à l'approche classique. En ce sens, le business model durable a une approche holistique et intégrative de la manière de faire des affaires (Bocken et al., 2014, 2015), de sorte que la création de valeur soit orientée vers l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise, et intégrant une triple dimension : économique, écologique et sociale (Bocken et al., 2015). L'objectif du business model durable est alors de trouver des solutions permettant aux organisations de capturer de la valeur économique tout en créer de la valeur écologique et sociale[20] (Schaltegger et al., 2016).

Le courant du business model durable ne propose pas une véritable rupture avec le courant classique, mais se voit plutôt comme un prolongement (Geissdoerfer et al., 2018). De fait, nous pouvons voir un consensus autour de l'essence même du concept et de sa définition (Geissdoerfer et al., 2018), les auteurs de l'approche durable s'accordant majoritairement à définir le business model comme étant la manière dont l'entreprise crée, distribue et capte de la valeur (*e.g.*, Bocken et al., 2015 ; Geissdoerfer et al., 2018 ; Schaltegger et al., 2016).

Notons d'ailleurs, que nous trouvons dommageable le fait de siloter les approches classiques et durables du business model. Or, deux tendances semblent se dégager quant à l'avenir du courant du business model durable : devenir un courant autonome, ou rester un sous-domaine au sein de domaines établis. En revanche, « *aucune de ces situations ne permettrait réellement de développer tout le potentiel de ce domaine*[21] » (Lüdeke-Freund et Dembek, 2017, p. 1676). D'un point de vue académique, cela ne ferait que former un silo de recherche de plus, et d'un point de vue managérial, ce serait comme obliger les dirigeants, managers et entrepreneurs à faire un choix d'avoir un non une entreprise avec un business model durable (Lüdeke-Freund et Dembek, 2017), ce qui semble être du non-sens compte tenu des enjeux auxquels nous faisons

[20] Notons que le courant du business model durable se fonde avant tout sur des hypothèses, et non sur des évaluations. Autrement dit, il est considéré de fait qu'un tel business model est durable s'il développe certaines pratiques, mais ces pratiques ne sont pas évaluées pour savoir si elles sont réellement durables (Lüdeke-Freund et al., 2018). Le courant se fonde donc davantage sur les intentions des chercheurs et praticiens à développer des pratiques durables, que sur l'évaluation des pratiques en tant que telles.

[21] Traduction du texte original : "*None of these situations would actually allow for developing the field's full potential*" (Lüdeke-Freund et Dembek, 2017, p. 1676)

tous face (Ergene et al., 2021), et compte-tenu de leurs intentions, qui ne sont certainement pas aussi binaires que ce que ces deux courants distincts pourraient nous faire croire. Au contraire, le business model durable pourrait être non pas un silo, mais un pont entre différents courants et domaines scientifiques, et au lieu d'être une niche, un courant de pensée pouvant aider n'importe quel dirigeant et entrepreneur à développer des business models plus en phase avec l'ensemble des parties prenantes, l'environnement et la société (Lüdeke-Freund et Dembek, 2017).

En prolongeant l'approche classique, l'approche durable questionnent trois éléments : la signification de la valeur, la monologique économique, et la focalisation sur les clients et les actionnaires au détriment des autres parties prenantes (*e.g.*, Goni et al., 2021).

La notion de valeur, au cœur même de la définition du business model, a été largement dominée par une approche économique (Desmarteau et al., 2020 ; Desreumaux, 2014), associée au profit généré par l'entreprise ; une entreprise performante étant alors une entreprise générant beaucoup de profit. Cependant, les enjeux anthropogéniques nous ont amené à requestionner la signification de la performance, et donc de celle de la valeur (Upward et Jones, 2016). En conséquence, l'approche durable du business model a élargi la signification de la notion de valeur (Lüdeke-Freund et Dembek, 2017). La valeur peut en effet renvoyer à différents sens, selon qu'elle soit adossée à un objet d'échange (sens économique), à un objet de désir (sens éthique), à une action (sens téléologique), ou encore à nos jugements (sens normatif) (Verstraete et Jouison-Laffitte, 2018). Autrement dit, la notion de valeur intègre également une forme non-financière (Goni et al., 2021 ; Geissdoerfer et al., 2016), prenant en compte ce qui n'est pas forcément mesurable par des normes comptables (Desmarteau et al., 2020 ; Rédis, 2007).

Cette nouvelle approche de la valeur permet dès lors d'envisager d'autres dimensions que la seule dimension économique. La littérature sur le business model durable adopte ainsi majoritairement une approche « *triple bottom line* » fondée sur les 3Ps (*Planet, People, Profit*) (Boldrini et Antheaume, 2021). Autrement dit, elle intègre de manière explicite les trois dimensions : écologique, sociale et économique (Lüdeke-Freund et Dembek, 2017). En un sens, l'approche du business model durable se distingue de la littérature classique du fait de la considération des conséquences sociales et écologiques engendrées par la manière dont l'entreprise crée, distribue et capte de la valeur (Schaltegger et al., 2022). Par ailleurs, si le courant classique ne s'est focalisé que sur la création de valeur, l'approche durable met en exergue la possibilité de détruire de la valeur (Bocken et al., 2013, 2015). Par exemple, si l'entreprise peut créer de la valeur pour les clients, elle peut en parallèle détruire de la valeur

pour la société et l'environnement naturel (Goni et al., 2021). Il peut donc y avoir des valeurs conflictuelles entre les différentes parties prenantes, et plus largement avec la société et l'environnement (Bocken et al., 2013).

Outre le prolongement de la valeur, l'approche durable du business model suggère également d'élargir l'attention à l'ensemble des parties prenantes lorsque l'on considère la création, distribution et capture de la valeur (Lüdeke-Freund et Dembek, 2017). De fait, avec l'approche économique de la valeur, le concept de business model se focalisait essentiellement sur les actionnaires et des clients (Desmarteau et al., 2020). Breuer & Lüdeke-Freund (2014) parlent d'une perspective égocentrique de la création de valeur, orientée uniquement vers un acteur : le client. Or un business model durable doit prendre en compte l'ensemble de ses parties prenantes de manière proactive (Geissdoerfer et al., 2016), c'est-à-dire en pensant dès la conception du business model à la manière dont chaque partie prenante peut créer et capter de la valeur ; ce que Kramer et Porter (2011) appellent la création de valeur partagée. Geissdoerfer et al. (2018) proposent alors de redéfinir la notion de capture de valeur, inadaptée à cette nouvelle perspective : « *La capture de la valeur décrit comment une partie de la valeur générée pour une partie prenante peut être transformée en valeur utile pour l'entreprise. La valeur est utile à l'entreprise si elle l'aide à atteindre son objectif. Des exemples de valeur utile pourraient ainsi être le profit, l'adéquation stratégique et la motivation des employés* » (Geissdoerfer et al., 2018, p. 404)

L'élargissement de l'attention du business model durable ne se limite pas à la prise en compte des parties prenantes directes, mais intègre aussi plus largement la société et l'environnement (Bocken et al., 2013 ; Bocken et al., 2015 ; Lüdeke-Freund et Dembek, 2017). Autrement dit, « *[les business models durables] cherchent à internaliser les avantages et les inconvénients pour la société et l'environnement de la manière dont les affaires sont menées*[22]» (Bocken et al., 2015, p. 70). La société et l'environnement peuvent d'ailleurs être considérés comme des parties prenantes en tant que telles (Bocken et al., 2015 ; Lüdeke-Freund et Dembek, 2017). Les parties prenantes de l'entreprise sont ainsi : les clients, les investisseurs, les employés, les fournisseurs et autres partenaires, l'environnement, et la société (Bocken et al., 2013). Dès lors, l'entreprise est chargée de répondre aux besoins de l'ensemble de ces parties prenantes, au même titre.

[22] Traduction du texte original : "*They seek to internalize the benefits and harms to society and the environment by the way business is done*" (Bocken et al., 2015, p. 70).

1.3. Les caractéristiques essentielles du concept de business model

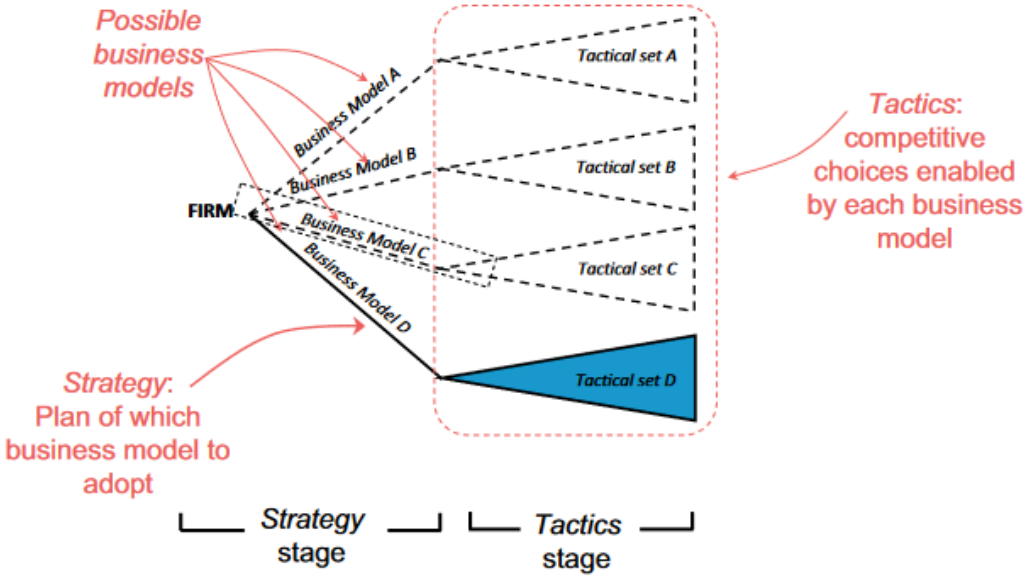
Pour mieux appréhender l'intérêt à la fois théorique et pratique de l'approche business model, il convient dorénavant de décrire ses caractéristiques. Le concept de business model se distingue, en particulier de l'approche classique de la stratégie (voir Desreumaux, 2014 ; Richardson, 2008), du fait de ses caractéristiques essentielles : autour de son niveau d'analyse, de la notion de valeur, de ses composantes, et de ses différentes unités d'analyse envisageables.

Un niveau méso d'analyse, entre la stratégie et l'opérationnel

On dit du concept de business model qu'il a un niveau « *méso* » d'analyse, soit entre le niveau macro de la stratégie et le niveau micro des décisions opérationnelles (Lecocq et al., 2006 ; Casadesus-Masanell et Ricart, 2010). Autrement dit, le business model établit un lien « *entre une vision stratégique large et les processus très opérationnels de l'entreprise, comme la vente ou la production* » (Demil et al., 2013, p. 114). Ce niveau d'analyse proposé par le concept correspond ainsi au cadre d'intervention des dirigeants d'entreprise et des managers, ce qui en fait un concept pragmatique (Desreumaux, 2014 ; Lecocq et al., 2006). « *Il est en effet frappant de constater que le mot clé des différentes définitions du BM, celui qui revient dans plus de la moitié des définitions répertoriées et analysées par E. Moyon (2011), est le mot « comment* ». » (Desreumeux, 2014, p. 5). Le niveau d'abstraction peut toutefois changer, d'un modèle à l'autre, et d'un besoin à l'autre. Un niveau d'analyse plus proche de la firme pourra décrire le business model comme un système d'activités, tandis qu'un niveau plus abstrait – un méta-modèle – pourra le définir en énumérant et décrivant ces principales composantes (Massa et al., 2017).

Pour mieux comprendre ce niveau méso d'analyse, Casadesus-Masanell et Ricart (2010) distinguent le business model – niveau méso, la stratégie – niveau macro – et les tactiques – niveaux micro. Si le business model – niveau méso – décrit les logiques de création de valeur pour ses parties prenantes, la stratégie – niveau macro – se définit comme le choix du business model que l'entreprise va opérer pour être compétitif sur le marché. Les tactiques – niveau micro – correspondent alors aux choix résiduels de l'entreprise dans le cadre du business model choisi (Figure 8).

Figure 8 La stratégie, le business model et les tactiques selon Casadesus-Masanell et Ricart (2010)



Leur analogie avec la voiture est ainsi très parlante : chaque voiture est différente, avec des designs différents, des options différentes, des moteurs différents, etc., créant différentes valeurs pour les conducteurs. Nous pouvons alors associer la voiture au business model : il est fait de composantes qui sont reliées entre elles pour que le tout fonctionne. Dès lors, la construction ou la modification de la voiture représente la stratégie, et la manière de conduire la voiture correspond aux tactiques. Le conducteur représente alors les différentes parties prenantes de l'entreprise. « *Dans l'analogie de l'automobile, la stratégie consiste à modifier les caractéristiques de l'automobile telles que la forme, la puissance du moteur, les roues, les sièges, etc... Les tactiques, quant à elles, concernent ce que l'on fait avec la voiture, comme la conduire rapidement ou lentement, ou avec les vitres baissées...*[23] » (p. 206). Les tactiques sont ainsi souvent plus faciles à mettre en œuvre, car moins coûteuses et plus évidentes.

En ce sens, si la littérature en stratégie offre déjà de nombreux outils tels que les 5 forces de Porter, le SWOT, le VRIO, etc., cela reste à un niveau très théoriques, ne dévoilant pas comment passer à la pratique (Richardson, 2008). Dit autrement, si la stratégie permet l'abstraction de l'activité, elle ne permet pas d'aller dans le détail de l'opérationnel, d'où la nécessité du concept de business model, en complémentarité avec d'autres outils stratégiques. En résumé, « *le concept de business model peut aider à réfléchir stratégiquement aux détails de la manière dont*

[23] Traduction du texte original : "*In the analogy of the automobile, strategy is about changing features of the automobile such as shape, engine power, wheels, seats, etc... Tactics, however, are about what one does with the automobile, such as driving it fast or slow, or with the windows down*" (Casadesus-Masanell et Ricart, 2010, p. 206).

l'entreprise exerce ses activités[24] » (Richardson, 2008, p. 135), se situant ainsi entre la vision très réaliste des managers et trop théorique de la stratégie.

La « valeur » comme notion centrale

Pour faire ce lien entre la stratégie et l'opérationnel, les auteurs ont sollicité la notion de valeur, notion éminemment centrale dans la littérature sur le business model (Verstraete et al., 2012). Dans l'optique de mieux comprendre l'utilisation de cette notion, nous allons définir les notions satellites autour de la 'valeur', à savoir : la proposition de valeur, la création de valeur, la distribution de valeur, la capture et le partage de la valeur.

La proposition de valeur est un terme quasiment constamment utilisé dans la littérature (Verstraete et Jouison-Laffitte, 2018). Elle décrit entre autres l'offre de produits et/ou de services que propose l'entreprise à ses clients (Osterwalder et Pigneur, 2010 ; Verstraete et Jouison-Laffitte, 2018), ce que les marketeurs appellent l'offre (Verstraete et al., 2012). « *Ici, l'accent est mis sur la valeur apportée aux clients (ceux qui paient) ou aux usagers (ceux qui utilisent)* » (Verstraete et Jouison-Laffitte, 2018, p. 148). Outre la focale sur les clients, la proposition de valeur vise à satisfaire les besoins de l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise, comme le souligne l'approche durable du business model (Bocken et al., 2013, 2015).

Si nous pouvons considérer la proposition de valeur comme une promesse, il convient alors de créer cette valeur promise (Verstraete et Jouison-Laffitte, 2018). La création de valeur fait ainsi référence aux moyens dont dispose l'entreprise pour produire l'offre de produits et de services, notamment en utilisant les ressources et compétences en interne et issues de son réseau de valeur, *i.e.*, de ses partenaires (Clauss, 2017). La valeur créée est alors duale : elle reflète d'une part une valeur économique permettant à l'entreprise d'être rentable, et d'autre part une valeur de marché au bénéfice du client. « *La première relève de la comparaison entre la valeur telle qu'elle est perçue et acceptée par le client (pour laquelle il est prêt à payer) et les coûts supportés par l'entreprise alors que la seconde repose sur la comparaison entre le prix perçu (monétaire ou non) et des bénéfices perçus (espérés ou obtenus) par le client.* » (Desmarteau et al., 2020, p. 93). Dès lors, il convient à l'entreprise de créer et distribuer cette valeur aux clients afin de pouvoir capter une partie de cette valeur sous forme monétaire (Verstraete et Jouison-Laffitte, 2018). De même, l'approche durable va plus loin en parlant de création de valeur

[24] Traduction du texte original : "the business model framework can help to think strategically about the details of the way the firm does business." (Richardson, 2008, p. 135).

écologique et sociale, et parle donc de bénéfices écologiques et sociaux et de coûts écologiques et sociaux (*e.g.*, Boldrini et Antheaume, 2021 ; Upward et Jones, 2016).

La distribution de valeur, bien que souvent nommée dans les définitions, est parfois intégrée à la notion de création de valeur (Abdelkafi et Täuscher, 2016), les deux étant intimement liées. Osterwalder (2004) a mis en lumière cette notion, à partir de différentes allusions éparses dans la littérature au début des années 2000, comme Applegate and Collura (2001) lorsqu'ils parlent de modèle de vente ou modèle marketing ; Petrovic, Kittl et al. (2001) parlant du modèle de relation clients ; ou encore Weill et Vitale (2001) et Linder and Cantrell (2001) qui parlent de canaux permettant d'atteindre les clients. Chesbrough et Bloom (2002) évoquent également la chaine de valeur, permettant de délivrer la valeur jusqu'au client. Ainsi, Osterwalder (2004) définit le canal de distribution comme ce qui lie la proposition de valeur à ses clients. Autrement dit, il « *décrit la manière dont une entreprise entre en contact avec ses clients. Son objectif est de mettre à la disposition des bonnes personnes les bonnes quantités des bons produits ou services, au bon endroit et au bon moment*[25] » (Osterwalder, 2004, p. 63). Cela se fait soit directement grâce aux forces de vente de l'entreprise, soit indirectement via des intermédiaires (Osterwalder, 2004). Ainsi, au-delà de la proposition de valeur, la distribution de valeur peut être très différenciante par rapport aux concurrents, par exemple entre la vente traditionnelle via des magasins et la vente par Internet, cette dernière pouvant offrir une plus grande variété de choix, de meilleures informations, et une disponibilité 24h sur 24 (Timmers, 1998), et inversement, la vente physique peut aborder d'autres avantages (Osterwalder, 2004). Il est bien sûr possible de multiplier et de mixer les canaux de distribution pour une meilleure expérience client. D'ailleurs, plutôt que de parler de canaux de distribution, il serait plus exact de parler de canaux de communication lorsqu'il s'agit simplement d'échanger de l'information entre la firme et les clients (Osterwalder, 2004). Outre les canaux de distribution et de communication, la distribution de la valeur est aussi question de relation client : comment souhaitons-nous aborder les clients ? On distingue ainsi plusieurs catégories de relations clients, comme l'assistance personnelle, le self-service, passer par des communautés, etc. (Osterwalder et Pigneur, 2010). Une fois que l'entreprise a défini la manière dont elle allait délivrer la valeur à ses clients, elle doit réfléchir à la manière de capturer une partie de cette valeur (Chesbrough et Rosenbloom, 2002).

[25] Traduction du texte original : « A distribution channel describes how a company gets in touch with its customers. Its purpose is to make the right quantities of the right products or services available at the right place, at the right time to the right people » (Osterwalder, 2004, p. 63).

La capture de valeur correspond selon l'approche classique aux revenus permettant de générer du profit pour assurer la pérennité de l'entreprise (Clauss, 2017). Il s'agit donc essentiellement du chiffre d'affaires généré (Verstraete et Jouison-Laffitte, 2018), auquel on peut soustraire les coûts pour connaître la marge réalisée sur les ventes (Demil et Lecocq, 2010 ; Warnier et al., 2012). Verstraete et Jouison-Laffitte (2018, p. 392) nous rappellent par ailleurs que le concept de business model peut également être utilisé pour étudier les organisations non lucratives, auquel cas la capture de valeur « *prendra la forme d'une subvention d'exploitation, de dons, ou de cotisations* ». En un sens, la manière dont l'entreprise capte de la valeur correspond à son modèle économique – ou modèle de revenus (Verstraete et Jouison-Laffitte, 2018 ; Warnier et al., 2012) ; le business model n'étant pas réduit à celui-ci, comme nous pouvons le constater (Verstraete et al., 2012). Définir le modèle de revenus nous amène à nous interroger sur les sources de revenus de l'entreprise (Lecocq et al., 2006), c'est-à-dire à savoir qui est prêt à payer pour l'offre proposée. Notons que les clients ne sont pas forcément les utilisateurs (Lehmann-Ortega et al., 2016 ; Verstraete et Jouison-Laffitte, 2018), ni même les prescripteurs. Par exemple, dans l'industrie pharmaceutique, l'utilisateur est le client, le payeur sont la sécurité sociale et les mutuelles, et le prescripteur est le médecin (Lehmann-Ortega et al., 2016). Il convient donc de se poser les questions suivantes : qui sont les utilisateurs ? Qui paie ? A quelle fréquence ? Pour quel volume ? Ces questions n'étant évidemment pas exhaustives, mais plutôt illustratives des questions auxquelles doivent se poser des dirigeants et entrepreneurs pour assurer la viabilité financière de leur entreprise. Pour les organisations non lucratives, nous pouvons cependant imaginer d'autres manières de mesurer cette capture de valeur. « *Par exemple, la satisfaction des usagers d'un service bénévole n'est-elle pas une forme de revenus ?* » (Verstraete et Jouison-Laffitte, 2018, p. 392).

Plus encore, l'approche business model parle de partage de la valeur pour décentrer notre attention sur la firme focale et prendre en compte la part capturée par l'ensemble des parties prenantes. Cette problématique renvoie d'ailleurs à la répartition des activités dans le processus de création de valeur entre les différents acteurs, tant à l'échelle organisationnelle qu'inter-organisationnelle, et aux différents contrats établis et réglementations pour définir la répartition de la valeur économique (Desmarteau et al., 2020), si possible dans une relation gagnant-gagnant (Verstraete et Jouison-Laffitte, 2018) pour fidéliser les partenaires et pérenniser le business model de l'entreprise focale (Zott et Amit, 2013). Dès lors, le partage de la valeur ne consiste pas à partager les miettes de la valeur créée qui n'auraient pas été captées par l'entreprise focale, mais à considérer les rétributions attendues par chacune des parties

prenantes au regard des efforts fournis dans le processus de création de valeur (Verstraete et Jouison-Laffitte, 2018). Finalement, les chercheurs ont trouvé un consensus sur le fait que le business model crée de la valeur pour l'ensemble de ses parties prenantes, et pas seulement pour la firme focale (Zott et Amit, 2013), celle-ci faisant partie d'un environnement avec lequel elle doit « *faire symbiose pour durer* » (Verstraete et Jouison-Laffitte, 2018, p. 67). Finalement, le partage de la valeur se pense en même temps que la création de valeur pour que cette dernière bénéficie à l'ensemble des parties prenantes (Kramer et Porter, 2011).

Ainsi, le business model, pour lequel la notion de valeur est fondamentale, s'articule autour de la proposition de valeur, la création de valeur, la distribution de valeur, la capture de valeur et du partage de la valeur. Notons que, si le processus de création, distribution et capture de valeur, est présenté de façon linéaire, c'est simplement pour aider le lecteur à bien comprendre le concept. En revanche, le processus de réflexion est itératif. De fait, tous ces éléments sont intimement liés, et il est donc nécessaire de faire des allers-retours pour élaborer un business model cohérent (Verstraete et Juison-Laffitte, 2018).

Le périmètre du business model

Si le concept de business model a au début été critiqué pour son manque de prise en compte de l'environnement – comme le permet les outils en stratégie cités précédemment – en se focalisant essentiellement sur la firme focale (Zott et Amit, 2010), le besoin dépasser les frontières de l'entreprise est vite apparu comme une évidence pour comprendre comment celle-ci fonctionne (Zott et al., 2011). Le concept de business model a ainsi développé une nouvelle unité d'analyse, cherchant à « *s'affranchir de la notion étroite de frontière d'entreprise* » (Desreumaux, 2014, p. 11), en se situant entre la firme et son réseau de valeur**.** Demil et al. (2018) parlent ainsi d'écosystème pour définir l'environnement choisi par la firme focale pour fonctionner, celui-ci faisant partie de la logique inhérente au business model. Dès lors, « *le business model en tant qu'unité d'analyse a une portée plus large que l'entreprise puisqu'il englobe les capacités de plusieurs entreprises de plusieurs secteurs*[26] » (Amit et Zott, 2001, p. 514). Au-delà des partenaires économiques, l'approche durable intègre également la nature et la société dans le périmètre du concept (Bocken et al., 2013, 2015). Upward et Jones (2016) nous invitent, par exemple, à identifier les acteurs de l'écosystème au-delà des parties prenantes, c'est-à-dire les acteurs humains et non-humains pouvant bénéficier plus ou moins directement des activités de

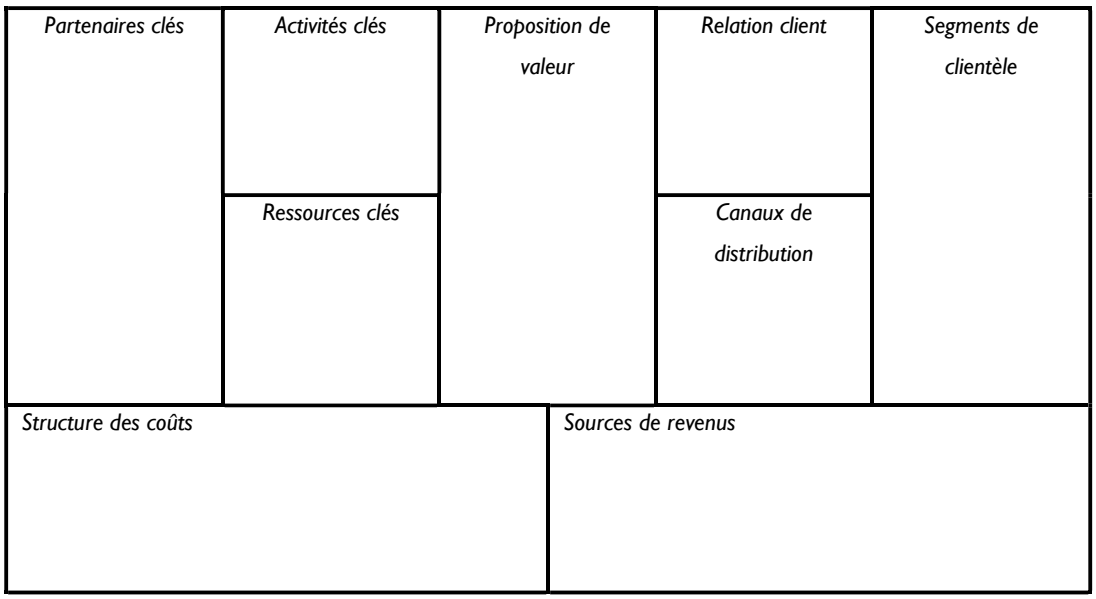
[26] Traduction du texte original : "The business model as a unit of analysis has a wider scope than does the firm since it encompasses the capabilities of multiple firms in multiple industries." (Amit et Zott, 2001, p. 514).

l'entreprise. De même, les auteurs nous invitent à prendre en compte dans le business model les services écosystémiques ou encore les stocks biophysiques permettant à l'entreprise d'exercer ses activités. Nous voyons donc comment le concept voit son périmètre s'élargir au fur et à mesure en fonction des enjeux que l'on souhaite traiter. La délimitation du périmètre du concept permet alors ensuite à déterminer ses composantes.

Les composantes du business model

Pour décrire ces logiques de création, distribution et de capture de valeur, la littérature a cherché à identifier les composantes fondamentales du business model (Massa et al. 2017), à commencer par Osterwalder (2004) et sa recherche sur l'ontologie du business model. Toutefois, la littérature a vu émerger un nombre important de composantes différentes, et très diverses d'un auteur à l'autre (voir Clauss, 2017 ; Massa et al., 2017 ; Morris et al, 2005 ; Shafer et al., 2005), tant sur le nombre des composantes que sur leur nature théorique. Par exemple, à partir de seulement 16 conceptualisations différentes, l'étude réalisée par Clauss (2017) en dénombre 120, et l'étude menée par Massa et al. (2017) en dénombre 180 parmi 71 articles analysés. Chaque auteur utilise un nombre différent de composantes, allant des modèles les plus simples avec trois composantes, aux modèles les plus complexes allant jusqu'à 20 composantes (Clauss, 2017). Wirtz (2016) établit ainsi une classification en neuf catégories de composantes, que nous pouvons citer, de la catégorie la plus utilisée à la moins utilisée : la proposition de valeur, et les ressources, sont les deux composantes les plus citées dans la littérature, et faisant ainsi consensus chez les chercheurs. Ensuite, nous avons les coûts, les revenus, la proposition de service ou activités clés, les clients, le réseau de valeur, la stratégie, et enfin l'approvisionnement. Ces deux dernières composantes sont celles faisant le moins consensus parmi les auteurs (Wirtz, 2016). En un sens, le business model décrit les logiques de création et de capture de valeur de manières très diverses, chaque approche montrant une perspective originale à partir de composantes qui leur sont propres. Pour illustrer ces propos, nous pouvons par exemple citer le Business Model Canvas d'Osterwalder et Pigneur (2010), modèle le plus connu à travers le monde (Goncearuc et al., 2022), constitué de neuf composantes : proposition de valeur, relation client, canaux de distribution et de communication, segments de clientèle, activités clés, ressources clés, partenaires clés, structure des coûts, et flux de revenus (Figure 9).

Figure 9 Représentation du Business model Canvas élaboré par Osterwalder et Pigneur (2010)



Par ailleurs, l'approche durable du business model, tout comme dans le prolongement de sa définition, ajoute des composantes relatives aux dimensions écologique et sociale et à l'élargissement de la focale à l'ensemble des parties prenantes. Pour cela, de nombreux auteurs se sont inspirés du business model Canvas d'Osterwalder et Pigneur (2010) en le personnalisant pour que leur modèle corresponde aux exigences de l'approche durable (Jones et al., 2014). Par exemple, Vastbinder et Blom (cités par Harfoush, 2013) proposent d'ajouter des blocs à la dimension de la viabilité financière, en ajoutant à la structure des coûts et aux flux de revenus financiers, les coûts et revenus sociaux et les coûts et revenus écologiques (Figure 10). Boldrini et Antheaume (2021) auront d'ailleurs la même démarche pour développer leur modèle à partir du modèle RCOV de Lecocq et al. (2006) (Figure 11).

Figure 10 Différence entre l'approche classique du Business Model Canvas et l'approche durable adapté de Vastbinder et Blom, selon Harfoush (2013)

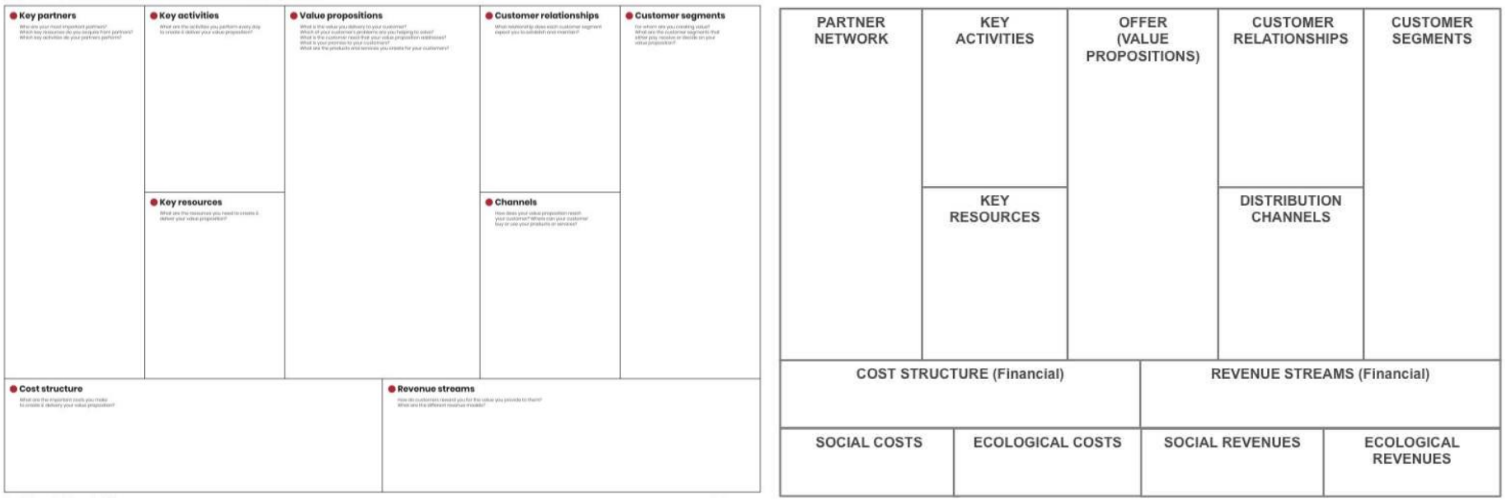
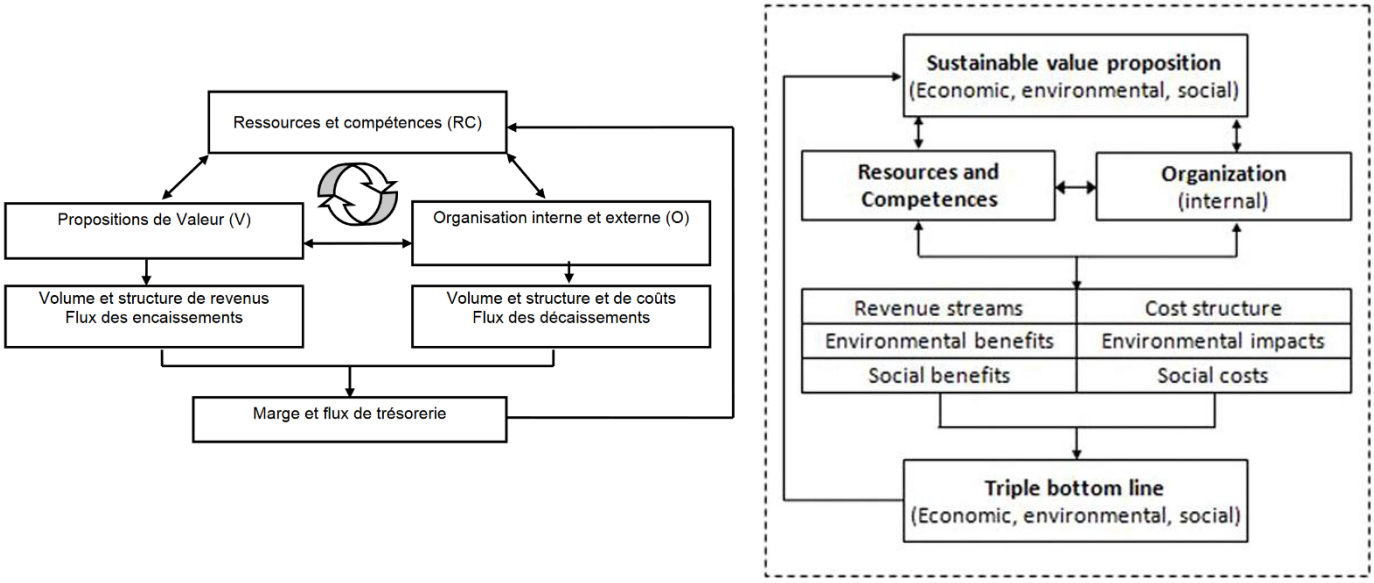


Figure 11 Différence entre le modèle classique RCOV et le modèle durable adapté par Boldrini et Antheaume (2021)

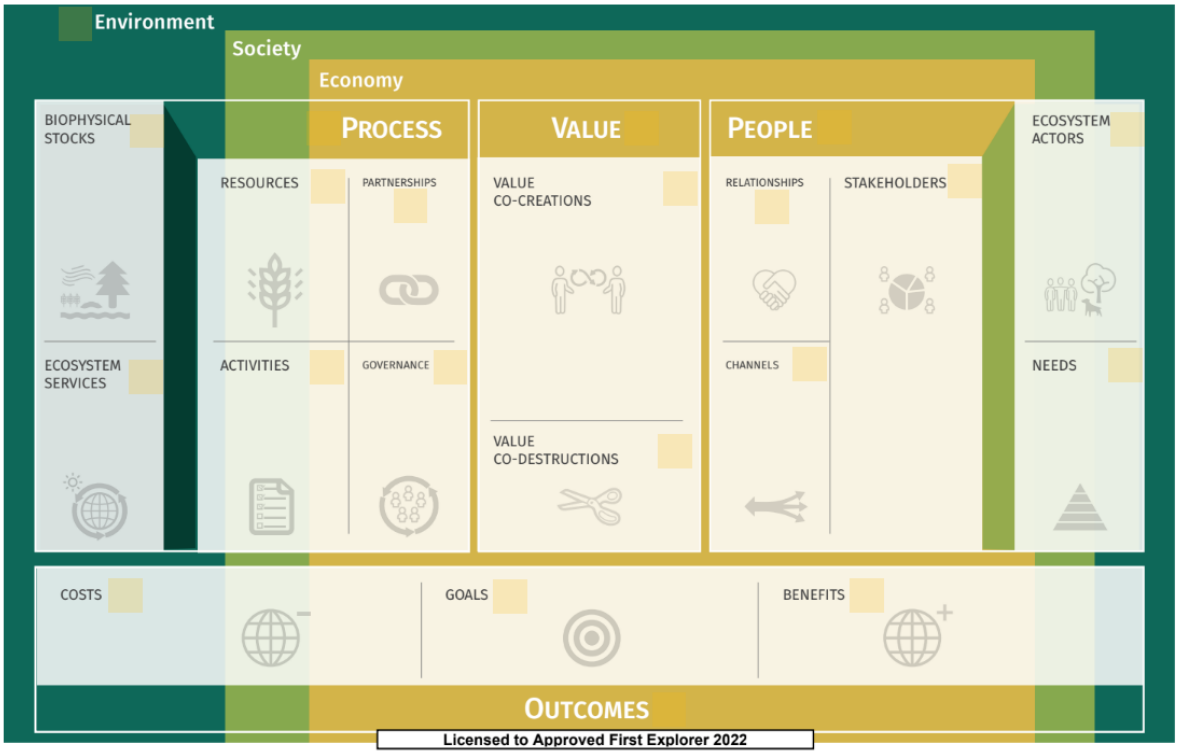


Joyce et Paquin (2016) ont quant à eux fait le choix de garder le business model canvas tel quel pour la dimension économique, et d'y ajouter deux autres dimensions, ou couches : sociale et écologique. Le Business Model Canvas (BMC) devient ainsi le Triple Layer Business Model Canvas (TLBMC), littéralement le « *business model canvas à trois couches* ». Dès lors, chaque couche est disposée de la même manière que la couche économique, avec leurs 9 composantes. Par exemple, la case au centre du modèle : la « *proposition de valeur* » pour la dimension économique, devient la « *valeur fonctionnelle* » pour la couche écologique, et la « *valeur*

sociale » pour la dimension sociale. Au total, le modèle a donc 3 couches avec 9 composantes chacune, soit 27 composantes.

Enfin, prenons un dernier exemple de modèle durable adapté du Business Model Canvas : le « *Strongly Sustainable Business Model Canvas* », ou littéralement, le *Business Model Canvas fortement durable* d'Upward et Jones (2016), adapté des travaux de thèse d'Upward (2013). L'approche est relativement similaire à celle de Joyce et Paquin (2016), si ce n'est que les couches économique, sociale et environnementale sont directement superposées et légèrement décalées les unes sur les autres sur leur modèle. Aussi, les quatre dimensions changent relativement par rapport au business model canvas classique. Nous avons la dimension des parties prenantes (pour qui, avec qui ?), la dimension produit, apprentissage et développement ; la dimension processus ; et enfin la dimension de la mesure du succès. Au total, le modèle compte ainsi 16 composantes (Figure 12).

Figure 12 Le "Strongly Sustainable Business Model Canvas", de Upward et Jones (2016)



Outre le nombre des composantes du business model, la littérature soulève le débat autour de leur nature (*e.g.*, Demil et Lecocq, 2012). En effet, il est difficile de comprendre leur origine (Foss et Saebi, 2018). Il semble ainsi que les composantes attribuées au business model sont arbitraires. Certains auteurs vont plus loin en affirmant que la définition et la nature des

composantes n'ont pas de réel fondement théorique (Baden-Fuller et Mangematin, 2013 ; Foss et Saebi, 2018). Il est alors difficile de justifier les choix qui sont fait pour inclure ou non certaines composantes dans la caractérisation du business model (Foss et Saebi, 2018). « *N'est-il pas symptomatique que tel essai d'inventaire systématique des composantes […] conduise à éliminer des éléments que l'on ne peut décemment pas écarter de la réflexion stratégique […] ?* » (Desreumaux, 2014, p. 22). Les auteurs doivent par conséquent poursuivre leurs efforts pour déterminer les caractéristiques qui définissent le business model, à partir de fondements empiriques et théoriques clarifiés (Zott et Amit, 2010).

En résumé de cette section, le concept de business model a beaucoup évolué au cours des deux dernières décennies, d'abord avec l'effort de conceptualisation permettant notamment d'arriver à une définition consensuelle, renvoyant aux logiques de création et de capture de valeur, et ensuite pour répondre aux nouveaux enjeux, notamment liés au développement durable pour faire face aux enjeux anthropogéniques. Plus particulièrement, le business model en tant que représentation conceptuelle semble offrir de belles perspectives à la fois pratiques et théoriques grâce à son approche pragmatique en étant à l'intervalle entre la stratégie et l'opérationnel, à sa focale sur le processus de création de valeur, et à son périmètre prenant en compte son écosystème d'affaires. Il reste néanmoins des éclairages à apporter sur la manière dont les personnes, *i.e.,* les dirigeants, managers et l'ensemble des parties prenantes, s'approprient cette démarche en expérimentant cette manière de pensée : le business modelling.

2. Business modelling : manipuler les représentations conceptuelles

Si nous trouvons une littérature très dense sur le business model, avec un nombre pléthorique de modèles – représentations visuelles – tels que ceux que nous avons présenté plus haut, que ce soient des modèles avec une approche classique ou avec une approche durable, la littérature est bien plus réduite sur ce que génère les ateliers utilisant ces modèles (Aversa et al., 2015). De fait, quasiment les trois quarts des études sont orientées sur la conceptualisation du business model, et non sur la pratique – *business model as practice* – selon une étude de 2018 réalisée par Wilson et al. (2018). L'approche '*business modelling'* est donc en train de se développer pour faire état de ce processus de modélisation du business model et de ce que cela génère, notamment en quoi la manipulation de ces modèles peut aider au changement, à l'innovation.

2.1. Définition et objectifs du business modelling

Définition du business modelling

Le *business modelling* se définit comme « *l'ensemble des actions cognitives visant à représenter des activités commerciales (complexes) sous une forme parcimonieuse et simplifiée (c'est-à-dire un business model), ainsi que l'ensemble des activités qui manipulent cognitivement le business model afin d'évaluer d'autres façons dont il pourrait être conçu*[27] » (Aversa et al., 2015, p. 3). Ces activités cherchent en particulier à libérer la créativité pour faire évoluer le business model actuel (Rohrbeck et al., 2013 ; Wilson et al., 2018). Et cela peut aller jusqu'à l'expérimentation d'un nouveau business model en exécutant les pistes d'actions identifiées, et en faisant des améliorations continue jusqu'à ce que le nouveau business model soit satisfaisant aux yeux des parties prenantes (Wilson et al., 2018). Cette approche peut ainsi être considérée comme un antécédent de l'approche *business model innovation*, autre courant de la littérature en business model (Aversa et al., 2015 ; Hoveskog et al., 2018).

Par ailleurs, si la modélisation peut se faire tout seul, comme le font beaucoup d'entrepreneurs, il est possible de pratiquer une approche collaborative du business modelling, ce que Rohrbeck et al. (2013) nomment '*collaborative business modelling'*, approche durant laquelle plusieurs organisations décident de se rassembler pour travailler sur la proposition et la création de valeur du système dans lequel elles font partie. L'inclusion d'une diversité de parties prenantes est d'ailleurs un élément particulièrement important dans le processus de modélisation pour obtenir une vision qui soit la plus holistique possible, incluant autant les parties prenantes internes qu'externes (Kans, 2020).

Les démarches de business modelling

Nous n'avons pas identifié de pratiques communes concernant les différentes étapes que pourraient avoir le business modelling, mais beaucoup de pratiques se rejoignent, avec des phases plus ou moins détaillées d'un auteur à l'autre, et souvent complémentaires. Nous proposons ici de détailler plusieurs phases en combinant différentes propositions d'auteurs. Hoveskog et al. (2018) évoquent trois phases de manipulation des modèles : penser, articuler et faire – *thinking, articulating, doing*, en manipulant le Flourishing Business Canvas ; Loock et Hacklin (2015) évoquent également trois phases : *sensing, formgiving et selecting process* ; et

[27] Traduction du texte original : "*we refer to business modeling as the set of cognitive actions aimed at representing (complex) business activities in a parsimonious, simplified form (i.e., a business model), as well as to the set of activities that cognitively manipulate the business model to evaluate alternative ways in which it could be designed*" (Aversa et al., 2015, p. 3).

Rohrbeck et al. (2013) avec trois phases également : génération d'idées, priorisation, validation, en manipulant le Business Model Canvas.

La première phase de business modelling consiste à comprendre le business de l'entreprise, notamment à travers des conversations autour des défis que peut avoir l'entreprise, de son environnement, des recherches que peuvent faire les participants, etc. Hoveskog et al. (2018) nomment cette phase : 'penser'. Une fois que les premières discussions ont eu lieu, il est temps de décrire le business model de l'entreprise de manière simplifiée sur un modèle, de sorte que les informations puissent être facilement partagées, discutées et modifiées. Cela correspond à la phase de *sensing* de Loock et Hacklin (2015). La phase suivante consiste ensuite à imaginer comment pourrait être le business model désirable, idéal, en ajoutant ou supprimant des éléments. Cela consiste à travers un brainstorming à imaginer et faire émerger le plus d'idées possibles, sans se censurer : c'est la phase de *formgiving* (Hoveskog et al., 2018), soit de génération d'idées (Rohrbeck et al., 2013). Par exemple, Hoveskog et al. (2018) ont recensé deux cents idées sur cette phase lors d'un atelier qu'ils ont animé. La phase suivante consiste alors à retenir les meilleures idées, celles permettant d'élaborer un business model cohérent et performant. Il s'agit en effet avant tout d'avoir une cohérence globale, tous les éléments étant interdépendants. Cette étape est nommée '*selecting process'* par Loock et Hacklin (2015), 'articuler – *articulating'* – par Hoveskog et al. (2018), ou phase de priorisation par Rohrbeck et al. (2013). Durant cette phase, les participants vont procéder à des modifications par itération, en identifiant pour chaque changement ce que cela pourrait provoquer sur le business model, dans un processus 'voir - bouger – voir' (Buur et al., 2013). S'en suit alors une phase de validation du business model désirable (Rohrbeck et al., 2013). En bref, nous pouvons résumer ces phases en deux grandes étapes : l'étape de modularisation consistant à concevoir le business model en tant que modèle simplifié de la réalité, et l'étape de manipulation consistant à changer des éléments du business model, toujours à un niveau cognitif (Aversa et al., 2015). Le business modelling peut aller plus loin dans le processus avec une phase d'implémentation – de 'faire' (Hoveskog et al., 2018) en passant du modèle à la réalité. Notons que ces différentes phases sont se veulent itératives, comme le soulignent Loock et Hacklin (2015) lorsqu'ils présentent schématiquement leur processus de business modelling.

La dernière étape peut enfin consister à demander des retours d'expérience aux participants, par exemple, en leur demandant, à la fin du processus et à la fin de chaque étape du projet, quelles étaient les méthodes les plus efficaces, celles qu'ils ont préféré ; ce qu'ils ont appris tout au

long du processus, et si les résultats étaient à la hauteur de leurs attentes ; et également si le projet a changé quelque chose sur leur manière de travailler par la suite (Kans, 2020).

Par ailleurs, de plus en plus d'auteurs se saisissent du *design thinking* – méthode de travail collaboratif cherchant à faire émerger des solutions innovantes face à des problèmes complexes en portant particulièrement l'attention aux inquiétudes, intérêts et valeurs des humains – pour l'appliquer au *business modelling* et *business model innovation* (*e.g.*, Geissdoerfer et al., 2016 ; He et Ortiz, 2021). Il y a d'ailleurs eu un bond à partir de 2019 et plus particulièrement en 2020 sur les publications en conférence et dans les revues scientifiques sur les sujets mêlant business model durable et design thinking, après un développement relativement lent à partir du début des années 2010 (Kurek et al., 2023). Le processus générique du design thinking se fait en 6 étapes réparties en 2 phases : 3 étapes sur la définition du problème, puis 3 étapes de l'idéation jusqu'au test. Les 3 étapes de la première phase sont : la compréhension des commanditaire, l'observation de leurs pratiques, puis la définition du problème. La deuxième phase consiste ensuite à faire émerger des idées, à élaborer un prototype, puis à le tester. Encore une fois, ce processus se veut non-linéaire. Dit autrement, il s'agit d'un processus itératif, où l'on revient systématiquement sur les phases précédentes pour être sûr que le projet soit cohérent, et pour faire en sorte de prendre en compte les idées émergeant tout au long de ce processus.

Pour chacune des phases, de nombreuses techniques sont utilisées. La technique la plus connue est celle du brainstorming avec post-it (*e.g.*, Bocken et al., 2015). Mais il existe d'autres manières de procéder, comme le jeu de rôle (*e.g.*, Buur et al., 2013). Les auteurs parlent ainsi parfois du rôle du chercheur comme facilitateur faisant émerger les réponses et les réalisations grâce à ces activités et grâce à des questions qu'il peut poser (*e.g.*, Kans, 2020 ; Velter et al., 2022). Mais peu d'études développent une réflexion approfondie sur ce rôle et sur le cadre qui est donné à ces ateliers collaboratifs, les auteurs se focalisant avant tout sur les modèles qu'ils ont développés.

2.2. Intérêt pratique de l'approche business modelling

La littérature sur le business model a vu émerger pléthore de représentations visuelles conceptuelles. Or peu d'études s'intéressent aux effets que peut engendrer leur manipulation (Aversa et al., 2015), que ce soit sur la transformation de l'entreprise ou sur l'apprentissage des personnes ayant participé au processus de business modelling. Par exemple, dans quelle mesure les processus de business modelling permettent-ils de penser différemment et donc d'agir différemment ? En quoi ces processus peuvent permettre de repenser radicalement la manière

de faire des affaires ? Il est donc intéressant selon nous d'avoir une posture réflective sur ces pratiques et sur leurs effets pour améliorer à la fois les modèles et la manière de les manipuler. Ainsi, l'approche business modelling apporte davantage d'importance à la manipulation des modèles qu'aux modèles eux-mêmes, pour comprendre quels effets – cognitifs et somatiques – ils génèrent pendant et après leur manipulation (Aversa et al., 2015 ; Kans, 2020). De fait, s'il y a eu beaucoup de modèles élaborés dans les années 2010, il convient dorénavant de voir comment les manipuler pour développer des processus d'accompagnement effectifs.

Malgré le manque de visibilité sur l'expérimentation de l'approche business model sur les participants, les chercheurs semblent être d'accord sur les apports potentiels d'une telle démarche. Il permettrait ainsi essentiellement d'améliorer la compréhension du fonctionnement de l'entreprise étudiée, de le communiquer auprès des parties prenantes et de collaborer avec eux, et de développer la créativité dans le but d'améliorer ou d'innover le fonctionnement de l'entreprise (Lecocq et al., 2006 ; Verstraete et al., 2012).

Améliorer la compréhension

La première utilité de l'approche business modelling est de faire prendre conscience aux dirigeants d'entreprises, managers et entrepreneurs, et plus largement à l'ensemble des parties prenantes, que l'entreprise a de fait un business model (Casadesus-Masanell et Ricart, 2010 ; Goncearuc et al., 2022), qu'ils en aient conscience ou non[28] (Magretta, 2002). Dès lors, toutes les entreprises emploient de manière plus ou moins consciente un business model (Teece, 2010). L'un des enjeux majeurs concernant la prise de conscience du business model de son entreprise, selon Shafer et al. (2005), est d'ailleurs d'avoir une vision éclairée des rôles et activités exercées par le réseau de valeur. Prendre conscience de son business model permet alors d'être mieux armé pour prendre des décisions, et de mieux percevoir les conséquences de ces décisions en facilitant les retours d'expérience (Magretta, 2002).

Au-delà de la prise de conscience, le concept a une vertu pédagogique, rendant intelligible la manière dont une entreprise et plus largement un écosystème d'affaires fonctionne (Baden-Fuller et Morgan, 2010 ; Desreumaux, 2014 ; Verstraete et al., 2012) et en rendant les composantes du business model explicites et réelles (Arend, 2013). Geissdoerfer et al. (2016) évoquent l'animation d'ateliers collaboratifs comme étant des outils effectifs d'apprentissage pour les participants. Cela est possible notamment grâce à des notions compréhensibles par tous

[28] Verstraete et al. (2012, p. 9 en note de bas de page) l'illustre ainsi : « en référence au Bourgeois Gentilhomme de J.-B. Poquelin dit Molière, nous dirions que les entrepreneurs font du BM comme Monsieur Jourdain faisait de la prose, sans le savoir ».

(Osterwalder et Pigneur, 2010), rendant le concept accessible (Magretta, 2002). Dès lors, « *l'une des premières fonctions du BM est d'apporter du sens et de la clarté à ce qui est proposé comme affaire* » (Verstraete et al., 2012, p. 10), à travers une approche à la fois ludique et opérationnelle ((Verstraete et al., 2012).

De cette façon, la représentation conceptuelle du business model permet de réduire la complexité (Arend, 2013 ; Täuscher et Abdelkafi, 2017) en rendant les réalités managériales plus lisibles (Rédis, 2007). Les supports visuels permettent d'ailleurs d'améliorer les capacités cognitives des intéressés de plusieurs manières : ils permettent de libérer la mémoire de travail et de surmonter la surcharge cognitive, et de structurer l'information (Täuscher et Abdelkafi, 2017). Dans ces conditions, les dirigeants, managers et entrepreneurs peuvent appréhender des problématiques complexes et souvent transversales auxquelles ils font face.

Faciliter la communication et la collaboration

Le concept de business model est devenu un élément de langage incontournable dans le monde des affaires (Verstraete et al., 2012). Il est en effet *« largement employé par les journalistes économiques, les investisseurs et les dirigeants* » (Lecocq et al., 2006, p. 108). Chaque directeur ou responsable de service de l'entreprise peut ainsi parler du business model en le reliant à leur activité (Demil et Lecocq, 2012). Celui qui ne connaît pas la signification du concept aura ainsi du mal à échanger avec ses pairs, et inversement, celui qui connait le concept peut échanger plus facilement avec l'ensemble des parties prenantes de l'organisation.

Avant d'être repris par le monde académique, la fonction première de la notion de business model était d'ailleurs, comme nous l'avons vu précédemment, de convaincre les investisseurs d'investir dans les start-ups du e-business en expliquant comment ces dernières comptaient gagner de l'argent grâce à Internet. Il s'agissait ainsi de donner une image lisible du fonctionnement de l'entreprise, souvent difficile à comprendre, pour les convaincre (Verstraete et al., 2012). Au-delà des investisseurs, les dirigeants et entrepreneurs ont besoin de convaincre l'ensemble des parties prenantes impliquées dans l'entreprise. De fait, *« si l'entrepreneur propose une affaire qui ne vaut rien aux yeux du partenaire qu'il souhaite enrôler (qu'il s'agisse d'un fournisseur, d'un client, d'un salarié, d'un financeur, etc.), ce dernier passera son chemin* » (Verstaete et al., 2012, p. 10). Le concept de business model est en ce sens avant tout un outil de médiation entre les différentes parties prenantes d'un projet. Notons par ailleurs qu'il est intéressant pour entamer et maintenir le dialogue entre chercheurs et praticiens (Saives et al., 2012). De fait, le concept propose de dialoguer autour d'un langage commun accessible

par tous (Magretta, 2002 ; Zott et Amit, 2010). Magretta (2002) définit ainsi le business model comme une histoire à raconter : « *les histoires sont faciles à comprendre et à retenir*[29] » (ibid., p. 8). Le concept de business model est donc davantage porté sur la narration que sur l'énumération, et sert à faire adhérer les parties prenantes au projet, aux valeurs de l'entreprise, pour créer du sens au-delà de leur métier respectif (Magretta, 2002 ; Verstraete et al., 2012).

Outre l'intérêt pour faciliter la communication par les dirigeants et entrepreneurs, le concept permet de collaborer avec l'ensemble des parties prenantes, d'impliquer ces dernières dans la réflexion et dans l'élaboration du business model de l'entreprise. « *Un projet est moins un créateur et son idée face au monde, qu'il n'est un collectif de partenaires aux attentes différentes cristallisés pour un projet commun* » (Krémer et Verstraete, 2014, p. 71). En ce sens, le business model peut être l'expression d'une vision commune du monde, émergeant à partir des idées des parties prenantes impliquées dans le processus de réflexion (Verstraete et al., 2018). Il favorise ainsi la collaboration (Osterwalder et al., 2010 ; Täuscher et Abdelkafi, 2017). Notons toutefois que « *peu d'études offrent des conseils aux entreprises pour s'engager dans un tel processus de collaboration*[30] » (Velter et al., 2022, p. 401). Or les processus collaboratifs, mêlant diverses parties prenantes autour de la table, sont complexes du fait de valeurs potentiellement différentes, d'intérêts parfois divergents, et de l'asymétrie d'information qu'il peut y avoir entre elles (Velter et al., 2022).

Développer la créativité

Les dirigeants portent une attention de plus en plus importante à l'innovation de leur business model pour survivre face à une concurrence de plus en plus significative. Ils suivent ainsi le mantra : « *innove ton business model ou meurt*31 » (Hoveskog et al., 2018, p. 4383). Ce souci d'innover la manière de faire des affaires s'est intensifié dès le boom d'Internet : « *il a fallu être créatif pour imaginer les manières de générer de la valeur, d'en tirer une rémunération et inciter un réseau à participer au projet en apportant les ressources nécessaires* » (Krémer et Verstraete, 2014, p. 70). Depuis, de nombreux secteurs se sont effondrés, et d'autres sont nés, tout comme de nombreux concurrents sont venus sur les marchés défiant les acteurs traditionnels (Osterwalder et Pigneur, 2010). Si ce phénomène d'évolution et de création de

[29] Traduction du texte original : « *Stories are easy to grasp and easy to remember.* »
[30] Traduction du texte original : "*few studies offer guidance to companies for engaging in such a collaborative process*" (Velter et al., 2022, p. 401).
[31] Traduction du texte original : "Innovate your business model or die." (Hoveskog et al., 2018, p. 4383).

modèles d'affaires n'est pas nouveau, il s'est néanmoins accéléré, bouleversant le paysage économique (Osterwalder et Pigneur, 2010).

La prise de conscience d'avoir un business model et la capacité de l'exprimer permet dès lors de prendre conscience des possibilités d'innover la manière de faire des affaires et ainsi d'éviter de tomber dans la facilité en prenant des décisions par défaut. Cela permet alors d'envisager davantage d'alternatives potentiellement plus viables et désirables (Amit et Zott, 2015, p. 18). Autrement dit, le business modelling est un moyen de dépasser la vision classique ou conventionnelle d'une manière de faire des affaires comme allant de soi : le *business as usual,* et de dépasser l'idée reçue comme quoi il n'y aurait qu'une meilleure solution pour faire des affaires, « *one best way* » (Demil et al., 2018, p. 1217). « *Dans l'absolu, une variété infinie de business models pourrait être évoquée dans chaque secteur* » (Lecocq et al., 2006, p. 109), chacun ayant ses avantages considérant le contexte dans lequel l'entreprise évolue.

Par conséquent, le business modelling a une vertu heuristique (Verstraete et Jouison-Laffitte, 2018) grâce à des méthodes faisant appel à la créativité (Verstraete et al., 2012). Il permet ainsi de répondre à l'un des enjeux majeurs en stratégie : la limitation des choix envisagés (Shafer et al., 2005). Cette nouvelle approche permet d'envisager des manières complètement nouvelles de faire des affaires, devenant des standards pour les générations suivantes (Magretta, 2002) en remplaçant les modèles obsolètes (Osterwalder et Pigneur, 2011), et allant parfois même jusqu'à la création de nouvelles industries (Teece, 2010). En un sens, le concept « *apparaît comme une source potentielle de rupture stratégique dans un secteur* » (Lecocq et al., 2006, p. 108). Grâce au business modelling, l'entreprise peut par exemple envisager de nouvelles manières d'articuler son réseau de valeur, et de repenser sa chaine de valeur, notamment en reconsidérant la place – le rôle, les activités exercées, le pouvoir détenu – de chacune des parties prenantes, et en en faisant entrer de nouveaux (Lecocq et al., 2006). L'entreprise peut également étudier comment elle pourrait exploiter des ressources jusque-là non-utilisées ou sous-utilisées, ou même trouver de nouvelles combinaisons de ressources et compétences pour améliorer le processus de création de valeur (Lecocq et al., 2006). Finalement, l'entreprise peut autant revoir sa façon de créer de la valeur, que sa façon de la distribuer (utiliser d'autres canaux de distribution et de communication, changer la manière d'aborder les clients, etc.), ou encore de la capter (changer les modalités de paiement, passer d'un paiement à l'achat à un forfait mensuel, etc.) (Osterwalder et Pigneur, 2010), le tout étant de garder une cohérence globale. Par exemple, grâce aux ateliers collaboratifs organisés par Bojovic et al. (2020), les participants – salariés d'une entreprise multinationale dans l'industrie des médias – ont réussi à faire

émerger 341 idées, les amenant à en sélectionner d'abord 78, dont 10 ont été validées pour les mettre en œuvre.

2.3. L'utilisation de représentations conceptuelles dans l'approche business modelling

Comme nous l'avons vu précédemment, le concept de business model peut être appréhendé selon trois grandes approches : comme un ensemble d'attributs d'une firme réelle, comme un schéma mental ou comme une représentation conceptuelle formelle (Massa et al., 2017). L'approche business modelling se sert ainsi de représentations visuelles pour accompagner les entreprises dans leur réflexion.

L'utilisation de modèles existants

Les chercheurs sont amenés à utiliser des modèles comme le Business Model Canvas (Osterwalder et Pigneur, 2010), ou encore le Value Mapping Tool (Bocken et al., 2013, 2015) autour desquels ils conçoivent des ateliers. Par exemple, Bocken et al. (2015) proposent de travailler sur leur modèle en quatre étapes de brainstorming, après avoir fait une courte introduction sur les enjeux de développement durable : 1) discuter de la finalité de l'entreprise et de l'offre proposée ; 2) identifier les parties prenantes, puis la valeur (positive) créée pour chacune d'entre elles ; 3) identifier pour chaque partie prenante la valeur détruite ou manquée, sous-utilisée ; et 4) identifier les opportunités de création de valeur sur la base du travail réalisé. À la fin de cette session de brainstorming en quatre étapes, les participants sont invités à sélectionner les idées leur semblant les plus pertinentes, pour pouvoir dans un autre temps travailler dessus plus spécifiquement dans le but de les mettre en œuvre.

En outre, si certains auteurs n'utilisent qu'un seul modèle lors de leurs ateliers de business modelling (*e.g.*, Bocken et al., 2013, 2015 ; Hoveskog et al., 2018 ; Rohrbeck et al., 2013), d'autres invitent à en combiner plusieurs (*e.g.*, Kans, 2020 ; Osterwalder et Pigneur, 2010). Osterwalder, lors d'une interview (Alt et Zimmermann, 2014) a d'ailleurs appelé les chercheurs à inventer de nouveaux modèles, non pas pour remplacer le business model Canvas, mais pour le compléter, le combiner avec d'autres modèles de sorte à trouver des synergies entre eux. En ce sens, « *le résultat d'une méthode pourrait servir d'intrant à une autre*[32] » (Kans, 2020, p. 54). Un modèle peut en effet difficilement suffire pour intégrer toutes les dimensions du

[32] Traduction du texte original : "*the output of one method could be served as input for another*" (Kans, 2020, p. 54)

business model que l'on souhaite, si ce n'est en rajoutant des cases, par exemple au business model Canvas, au risque de le rendre moins intelligible et donc plus difficile à manipuler. Pour une approche holistique du business modelling, il est ainsi intéressant d'étudier comment plusieurs modèles peuvent se combiner de façon cohérente, harmonieuse (Alt et Zimmermann, 2014 ; Kans, 2020).

Les points saillants de la manipulation des modèles

La création et la manipulation de modèles n'est pas une tâche triviale (Aversa et al., 2015), malgré l'apparence des modèles utilisés, a priori très simples, comme le Business Model Canvas ou encore le Value Mapping Tool. De fait, la difficulté ne réside pas tant dans la compréhension de l'exercice, mais plutôt dans la réflexion qu'elle génère de la part des participants, et de la manière dont le facilitateur va conduire et pousser cette réflexion de sorte à élaborer un récit cohérent et intelligible par tous.

En outre, chaque modèle renvoie à une manière de pensée, et peut donc convenir à des intentions particulières. Les graphiques organisateurs comme le Business Model Canvas d'Osterwalder et Pigneur (2010) ont quant à eux un visuel prédéfini. Ils permettent de donner une structure, un guide pour porter l'attention sur certaines composantes, le but étant principalement de mieux comprendre et d'apprendre un nouveau concept. Les toiles de brainstorming – '*brainstorming webs'* – comme la *Mind map* de Gavrilova et al. (2014), cherchent à représenter une hiérarchie infinie entre des concepts ou idées dans le but de favoriser la créativité, notamment en faisant des connexions entre les idées grâce à de la priorisation d'information (Täuscher et Abdelkafi, 2017). Enfin, les cartographies conceptuelles, comme le diagramme de boucle causale de Casadesus-Masanell et Ricart (2010), tendent à décrire les relations entre éléments – concepts, phénomènes, idées. La fonction de ces représentations est ainsi d'appréhender la complexité. Il convient donc de bien poser l'intention, et de la formaliser – ce qui n'est pas toujours le cas dans la littérature – pour utiliser ces visuels à bon escient.

En parallèle, la manière dont ces visuels vont être représentés va potentiellement impacter notre raisonnement. Par exemple, l'utilisation de cases telles que des blocs comme le propose Osterwalder et Pigneur (2010) engendre naturellement une pensée analytique, où l'on va chercher à décomposer et organiser les composantes dans un modèle. Cela renvoie par conséquence à une approche analytique et statique du business model. De même, les représentations en cercles tels que le Value Mapping Tool de Bocken et al. (2013, 2015) ou le

modèle GRP de Verstraete et al. (2012) tendent à souligner le caractère itératif de la démarche et donc les interdépendances qu'il peut y avoir entre les composantes. Enfin, les flèches, que ce soient sur le modèle RCOV ou le diagramme de Casadesus-Masanell et Ricart (2010) renvoient au caractère dynamique du business model. Il y a donc un enjeu majeur sur la manière dont est représenté le business model, selon l'intention qui lui est conférée.

Enfin, l'exercice de modélisation expose quelques difficultés, à la fois de la part du chercheur et de la part des praticiens participants. D'abord, l'approche est idiosyncrasique, c'est-à-dire particulière à chaque organisation, et même à chaque individu participant à la réflexion, au vocabulaire que chacun utilise (Furnari, 2015). Ensuite, la première chose à faire est de définir collectivement le niveau d'analyse ou périmètre de réflexion suivant l'intention donnée au projet (Bocken et al., 2013). Autrement dit, il convient de définir les limites du modèle, alors même que, nous l'avons vu, les limites du business model sont assez poreuses, et très abstraites, se situant entre l'entreprise focale et le réseau de valeur. Enfin, la troisième difficulté réside dans le choix du niveau de granularité (Aversa et al., 2015), c'est-à-dire le choix de se positionner entre une vision très holistique et donc potentiellement très abstraite, et une vision très détaillée des éléments amenant à des représentations compliquées, voire inintelligibles (Aversa et al., 2015 ; Goncearuc et al., 2022). Dès lors, « *il s'agit d'une tâche complexe, car le concepteur du modèle doit éviter les simplifications excessives qui se font au prix d'un manque de précision, mais aussi éviter les sur-spécifications qui pourraient conduire à une surcharge d'informations*[33] » (Aversa et al., 2015, p. 14). Finalement, il s'agit de trouver le bon niveau de complexité du business model pour permettre une réflexion à la fois pertinente et actionnable (Furnari, 2015).

3. Les enjeux de l'approche business modelling à l'heure de l'Anthropocène

Notre revue de littérature sur l'approche business model et business modelling nous permet d'identifier plusieurs enjeux qu'il nous semble intéressant de présenter compte tenu de notre projet de recherche. Nous avons ainsi identifié trois grands types d'enjeux : des enjeux relatifs au concept de business model, notamment pour embrasser la complexité des problèmes rencontrés par les entreprises, en particulier liés au développement durable ; des enjeux sur l'élaboration de représentations conceptuelles, faisant en sorte de les rendre à la fois intelligibles

[33] Traduction du texte original : "This is a complex task, because the model designer needs to avoid over-simplifications that come at the cost of lack of precision, but also avoid over-specification that could lead to information overload" (Aversa et al., 2015, p. 14).

et suffisamment complexes ; et des enjeux autour de la manipulation de ces représentations visuelles par un groupe de participants lors d'ateliers collaboratifs.

3.1. Enjeux sur le concept du business model pour embrasser la complexité

Les défis anthropogéniques, tels que le dérèglement climatique ou la hausse des inégalités, sont des enjeux considérés comme étant systémiques, puisqu'il est difficile de revenir à une cause unique, et qu'ils impliquent une multitude de facteurs et d'acteurs (Ergene et al., 2021). En conséquence, la façon dont les entreprises pensent la manière dont elles font des affaires doit changer considérablement (Bocken et al., 2015), notamment en dépassant le raisonnement analytique qui semble inadéquate pour faire face aux problèmes de nature systémique (Ergene et al., 2021).

D'ailleurs, le développement durable – ou l'innovation durable – sont des notions déstabilisantes et difficiles à appréhender pour les dirigeants d'entreprise, justement du fait de leur caractère systémique. Conscients de la nécessité de faire évoluer les pratiques[34], ces derniers sont confrontés à la complexité de changer profondément le fonctionnement de leur entreprise pour avoir des résultats probants, à la hauteur des enjeux (Acosta et al., 2014). « *Pour gérer l'innovation durable il s'agit d'être capable de penser et agir de manière complexe et systémique* » (Acosta et al., 2014, p. 24). D'ailleurs, cela fait trente ans que la recherche sur la durabilité des entreprises a émergée, et nous pouvons affirmer aisément qu'elle n'a eu qu'un impact modeste (Ergene et al., 2021).

Il convient alors de changer de paradigme pour se détacher du rapport extractiviste, utilitaire et linéaire que nous avons avec la nature, et ne plus se contenter de réduire nos impacts négatifs, mais à générer des cercles vertueux dans une logique régénérative (Kühnen et al., 2022). Les outils analytiques n'ont en effet que renforcer l'illusion d'une croissance illimitée, cherchant à optimiser les processus organisationnels plutôt qu'à requestionner les finalités de nos actions (Ergene et al., 2021).

Dans ces conditions, l'approche analytique semble montrer des limites inhérentes pour faire face à la complexité des enjeux anthropogéniques. Il nous faut donc embrasser un autre mode de raisonnement plus enclin à traiter ces enjeux d'une telle nature tout en requestionnant les finalités des entreprises. La pensée systémique semble ainsi pertinente pour appréhender le

[34] Etude « Innovation durable » : https://weave.eu/innovation-durable-pour-creer-nouveaux-business-models/

business model dans le contexte actuel pour embrasser toute la complexité à laquelle l'ensemble des parties prenantes fait face pour mener à bien leurs activités.

3.2. Enjeux sur l'élaboration de modèles intelligibles et actionnables

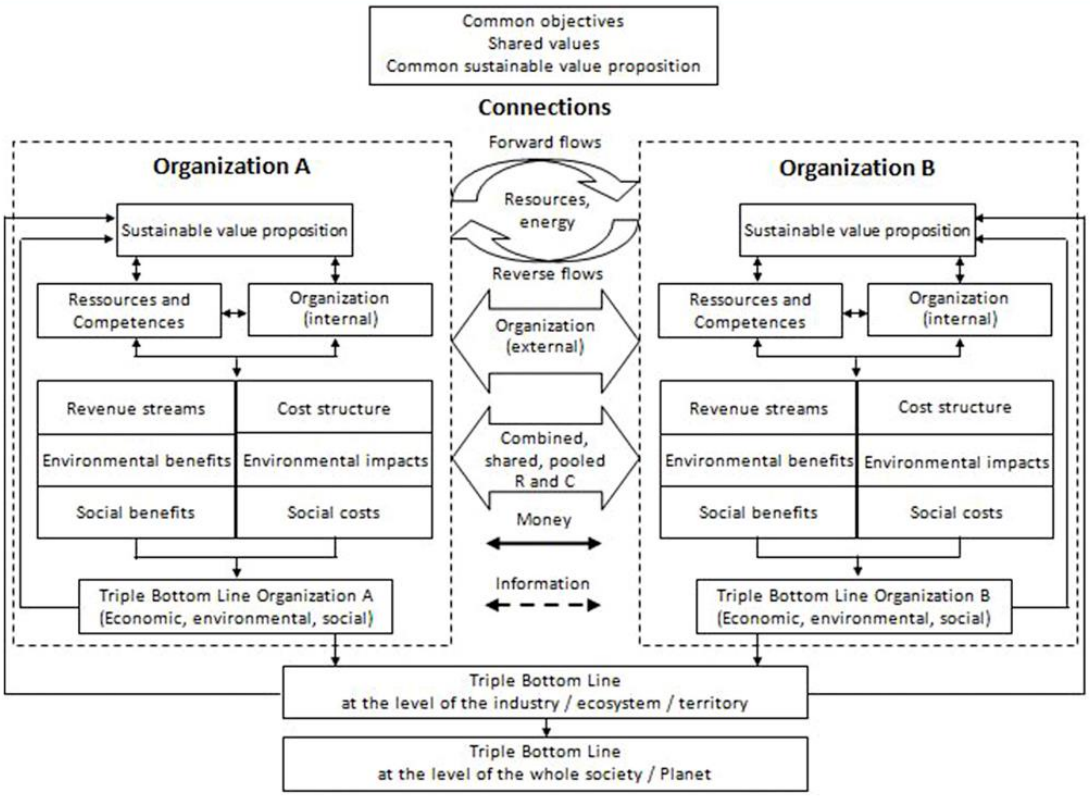
En outre, les différents modèles évoqués précédemment fonctionnent pour la plupart comme des poupées russes : chaque composante est découpée en sous-composantes, elles-mêmes découpées en sous-composantes, etc. Reprenons l'exemple le modèle GRP de Verstraete et al. (2012) : la génération de valeur – l'une des trois composantes majeures du modèle – a elle-même trois composantes : la proposition de valeur, la fabrication de valeur et l'entrepreneur. La proposition de valeur peut également être déclinée en trois autres rubriques : l'idée, l'opportunité d'affaires, et le positionnement de l'offre. Et ainsi de suite. Il en va de même pour le modèle RCOV : la composantes « Ressources et Compétences (RC) » est ainsi décomposée en ressources physiques, ressources financières, ressources humaines, ressources immatérielles et savoir-faire/compétences. La composante « Propositions de valeur (V) » a quant à elle trois catégories : la catégorie « clients » définissant les cibles de clientèle et les groupes de clients ayant des besoins similaires ; la catégorie « offres » définissant les promesses faites aux clients, les produits/services associés, et la manière dont ces derniers peuvent être groupés. Nous pourrions décliner une de ces sous-composantes ou catégories encore et encore. Conséquemment, nous arrivons à des modèles compliqués, avec beaucoup de composantes et de sous-composantes. Il devient alors difficile pour les praticiens de s'attarder sur l'ensemble de ces éléments, et d'autant plus difficile de faire des liens entre ceux-ci.

Dans cette optique, les représentations conceptuelles semblent davantage être des modèles « réceptacles » utilisant notamment des outils stratégiques pour compléter chacune des composantes et sous-composantes (Desreumaux, 2014). « *Rappelons que, dans ce cadre, le modèle GRP mobilise des outils classiques du diagnostic d'entreprise (tels que le SWOT ou le modèle de la rivalité élargie de Porter* » (Verstraete et al., 2012, p. 23). Or cette vision du business model nous semble réductrice. Si le business model ne se suffit pas à lui-même pour étudier la stratégie d'une entreprise (Desreumaux, 2014 ; Osterwalder, 2014), il nous semble que les modèles de business model ont une fonction complémentaire : être non pas un réceptacle d'outils analytiques, mais une vision synthétique et holistique du fonctionnement de l'entreprise (Saives et al., 2012).

De plus, nous pouvons souligner à quel point les modèles – ou représentations conceptuelles formelles – sont de plus en plus compliqués, notamment quand il s'agit de business model

durable. Par exemple, lorsque le *business model Canvas* d'Osterwalder et Pigneur (2010) compte neuf blocs, le *TLBMC* de Joyce et Paquin (2016) en compte vingt-sept, et le *Strongly Sustainable Business Model Canvas*, de Upward et Jones (2016) en compte vingt. De même, lorsque le modèle RCOV compte six composantes, le BM^3C^2 de Boldrini et Antheaume (2021) voit le nombre de composantes se décupler (Figure 13), rendant la réflexion difficile et le modèle en lui-même peu intelligible. Autrement dit, l'envie ou la nécessité de mettre un maximum d'information sur le modèle risque de nuire à l'efficacité de celui-ci. Bocken et al., (2013) soulignent d'ailleurs la difficulté d'utiliser ce genre de modèles sans avoir de personne experte sur le sujet. Il nous semble donc pertinent de développer de nouveaux modèles à la fois intelligibles, et faciles à appréhender de manière à avoir une vision holistique de la façon dont l'entreprise fait des affaires, sans omettre les dimensions et les éléments importants à prendre en compte. En somme, il convient d'élaborer des modèles relativement simples pour être intelligibles, et suffisamment complexes pour ne pas être simplistes.

Figure 13 Le BM3C2 de Boldrini et Antheaume (2021), adapté du modèle RCOV



Par ailleurs, il est apparu un écart conséquent entre la manière de représenter le business model par les praticiens et par les chercheurs, les premiers étant plus orientés sur la représentation des flux et des activités, quand les seconds sont plus orientés sur des représentations plus abstraites,

davantage sur un niveau stratégique qu'opérationnel (Täuscher et Abdelkafi, 2017). Il est ainsi intéressant de développer un modèle avec les praticiens pour que celui-ci réponde à la fois aux exigences des chercheurs et à la fois au pragmatisme des praticiens.

3.3. Enjeux sur la méthodologie de business modelling

Au-delà de l'élaboration de nouveaux modèles, il convient également de mener des études sur leur manipulation. De fait, « *la littérature […] explore rarement l'efficacité des représentations visuelles utilisées par la communauté correspondante de chercheurs et de praticiens*[35] » (Taüscher et Abdelkafi, 2017, p. 162). L'approche business modelling permet d'avoir une posture réflective sur les modèles et leur manipulation. Par exemple, des études montrent que le modèle Canvas améliore significativement la collaboration, mais diminue la créativité. Gavrilova et al., (2014) ont alors changé la représentation visuelle du modèle Canvas, en passant d'un modèle sous forme de tableau à neuf cases en une carte heuristique – ou *mindmap* (Täuscher et Abdelkafi, 2017). Cet exemple montre l'importance de manipuler, évaluer et transformer les représentations conceptuelles en fonction de l'intention qu'on leur porte.

L'expérimentation de cette approche est d'autant plus complexe lorsqu'on intègre une diversité de parties prenantes, à la fois internes et externes (Lashitew et al., 2022 ; Velter et al., 2022). Or, peu d'études engagent une réflexion sur la manière dont nous pouvons engager des processus collaboratifs (Velter et al., 2022). Il existe ainsi des enjeux autour du cadre d'accompagnement, au-delà de l'utilisation-même des modèles, que ce soit autour de l'espace de travail ou encore de la posture du chercheur. Il est pourtant intéressant de s'attarder sur la manière dont ces parties prenantes agissent pour construire une représentation ou une vision partagée du business model en tant que collectif.

4. Embrasser une approche intégrative de la pensée systémique pour répondre aux enjeux du business modelling

La complexité des enjeux auxquels fait face l'humanité appelle à faire évoluer nos modes de pensée, en particulier en utilisant la pensée systémique. Le concept de business model est en soi un objet relativement adéquat pour penser de manière systémique, puisqu'il est par nature

[35] Traduction du texte original : "*the business literature rarely explores the effectiveness of the visual representations used by the corresponding community of researchers and practitioners*" (Taüscher et Abdelkafi, 2017, p. 162)

systémique. Il convient alors ici de mettre en lumière la nature systémique du business model avant de proposer d'aller plus loin en proposant une approche intégrative et non plus parcellaire de la pensée systémique appliquée au concept.

4.1. Une mise en lumière de la nature systémique du business model

La complexité des enjeux appelle à la pensée systémique

Comme nous l'avons vu, les enjeux anthropogéniques sont de nature complexe (*e.g.,* Ergene et al., 2021 ; Kühnen et al., 2022 ; Oskam et al., 2018), tout comme les enjeux liés à la transformation effrénée du monde de l'entreprise, en particulier liée à l'innovation technologique de plus en plus rapide et importante pour maintenir son niveau de concurrence (*e.g.,* Rohrbeck et al., 2013). Tout cela est sans compter la nature complexe des organisations, là aussi reconnue dans la littérature (*e.g.,* Casadesus-Masanell et Ricart 2010 ; Foss et Saebi 2017 ; Massa, et al., 2017) : « *les organisations sont des systèmes extraordinairement complexes*[36] » (Massa et al., 2017, p. 82). C'est d'ailleurs, pour rappel, la complexification du monde des affaires, liés aux facteurs économiques, réglementaires, technologiques, et organisationnel qui a fait que la notion de business model a émergé (Rédis, 2007).

Une définition du business model 'orientée système'

Face à ces enjeux, le concept de business model s'est naturellement développé en adéquation avec la pensée systémique (Haggege, 2013 ; Saives et al., 2012). Nous pouvons ainsi en constater les nombreuses caractéristiques (Velu, 2017). Par exemple, les deux mettent en avant leur caractère multidisciplinaire (Foss et Saebi 2018 ; Lecocq et al., 2006), avec la capacité à combiner les théories autour de modèles synthétiques (Amit et Zott, 2001 ; Zott et Amit, 2010 ; Baden-Fuller et Morgan, 2010). En ce sens, ils affirment la volonté de dépasser une vision centrée sur l'objet pour embrasser une vision holistique, et ainsi voir la « *big (business) picture* » (Osterwalder et al., 2005, p. 28), considérant de fait que le tout est plus que la somme des parties (Morris et al., 2005). Pour cette raison, les deux approches soulignent l'importance d'étudier les interactions au-delà des simples composantes (*e.g.,* Casadesus-Masanell et Ricart 2010 ; Demil et Lecocq 2010 ; Zott et Amit 2010).

Conséquemment, beaucoup d'auteurs se rejoignent en admettant le caractère systémique du concept, et l'évolution du concept va en ce sens. Ainsi, « *la littérature sur les business models,*

[36] Traduction du texte original : "Organizations are extraordinarily complex systems" (Massa et al., 2017, p. 82).

explicitement ou implicitement, soutient une perspective de système d'activité[37] » (Zott & Amit, 2010, p. 219), en décrivant comment un business fonctionne en tant que système (Osterwalder et al., 2005) (Tableau 1). L'étude d'Haggege (2013) conclut d'ailleurs que la majorité des approches relèvent d'une démarche systémique. Plusieurs définitions communément admises par la communauté font ainsi référence à la notion de système. Par exemple, Zott et Amit (2010, p. 216) définissent le business model comme « *un système d'activités interdépendantes qui transcende l'entreprise focale et dépasse ses limites*[38] ». Magretta (2002, p. 6) le définit comme un concept qui « *décrit, en tant que système, comment les éléments du business s'accordent ensemble.*[39] ». Desmarteau et Saives (2008, p. 7) parlent enfin du business model comme un « *système de logiques d'affaires* ». La référence à la systémique est ainsi courante (Desreumaux, 2014), laissant entendre que le concept de business model peut se conceptualiser en tant que système complexe (Foss & Saebi, 2017 ; Velu, 2017).

Tableau 1 Exemple de définitions du business model en tant que système

Définitions du business model avec une perspective systémique	**Référence**
"Business models describe, as a system, how the pieces of a business fit to gether"	Magretta, (2002, p. 6)
"We conceptualize a firm's business model as a system of interdependent activities that transcends the focal firm and spans its boundarie"	Zott et Amit, (2010, p. 216)
"A business model can be conceptualized as a system that is made up of components, linkages between the components, and dynamics"	Afuah et Tucci (2001, p. 4)
« Le BM est une façon de modéliser les affaires, un modèle ayant, selon une perspective systémique, l'objectif de rendre intelligible la complexité des systèmes »	Verstraete et al., (2012, p. 13)
"[The BM describe] a systemic perspective on how to "do business"	Zott et al. (2011, p. 1038)

Un emploi encore fragmenté de la pensée systémique

Il apparaît que la littérature s'est petit à petit développée en adoptant une approche de nature systémique (Haggege, 2013). Si des travaux renvoient à la pensée systémique dès le début des années 2000 comme celui de Petrovic et al. (2001), la tendance s'est accélérée ces dernières années (*e.g.*, Abdelkafi et Täuscher, 2016 ; Massa et al., 2022 ; Velu, 2017). Toutefois, les travaux relatant et approfondissant les principes, notions et méthodes de la pensée systémique restent relativement rares. Autrement dit, si beaucoup d'auteurs présentent le business model comme un concept de nature systémique, peu d'entre eux le justifie. En outre, si la notion de

[37] Traduction du texte original : "*The received literature on business models, explicitly or implicitly, supports an activity system perspective*" (Zott & Amit, 2010, p. 219).
[38] Traduction du texte original : "*a system of interdependent activities that transcends the focal firm and spans its boundaries"* (Zott et Amit, 2010, p. 216).
[39] Traduction du texte original : "*Business models describe, as a system, how the pieces of a business fit to gether"* (Magretta, 2002, p. 6).

« système » est fortement employée dans la littérature, cela ne signifie pas nécessairement que les auteurs se réfèrent à la pensée systémique, le terme « système » étant très utilisé dans le langage commun. Il en va de même pour d'autres notions de la pensée systémique, comme « holistique » ou « interdépendance », également mobilisées dans la littérature sans faire référence à des auteurs issus de la pensée systémique. En ce sens, il ne suffit pas d'évoquer certaines notions systémiques pour revendiquer l'utilisation de celle-ci, tout comme il ne suffit pas d'évoquer le terme « ressource » pour se réclamer de la Resource-Based View (voir Desreumaux, 2014).

Il s'avère alors que la littérature n'est encore qu'au début quant au développement systémique du concept, les auteurs employant de fait une perspective souvent parcellaire de la pensée systémique, dont il faudra analyser pour prendre conscience de tout l'avancement qui a été fait jusque-là, et de tout le chemin qu'il reste à parcourir pour développer une pensée intégrative. En conséquence, de plus en plus d'auteurs appellent consolider le pont entre ces deux littératures (Abdelkafi et Täuscher, 2016 ; Bocken et al., 2019 ; Desmarteau et Saives, 2008 ; Foss & Saebi, 2018 ; Haggege, 2013 ; Maasa et al., 2018 ; Petrovic et al., 2001 ; Velu, 2017).

4.2. Vers une approche intégrative de la pensée systémique appliquée au business model

Face à ces constats, notre projet de recherche vise à développer une approche intégrative de la pensée systémique appliquée au business model et business modelling. Cela consiste dans un premier temps à bien définir et caractériser ce qu'est la pensée systémique et la manière dont elle peut être spécifiée et adaptée au concept de business model et à la démarche de business modelling, puis à mettre en lumière les propos de la littérature existante sur le business model ayant une convergence avec la pensée systémique, avant de proposer une approche intégrative, à la fois sur sa conceptualisation, sur la représentation visuelle, et sur la démarche de business modelling, le tout en cohérence avec les principes de la pensée systémique. En somme, dans la lignée de Goncearuc et al. (2022), nous cherchons à développer une nouvelle approche de business modelling, cette fois-ci fondée sur la pensée systémique. Une application holistique de la démarche permettra alors une meilleure compréhension et une meilleure utilisation des notions et des méthodes (Kans, 2020).

Synthèse du chapitre I

Dans ce chapitre, nous avons abordé l'essence et l'évolution du concept de business model, objet central de notre recherche. Emergeant lors du boom d'Internet au début des années 2000, le concept est devenu par la suite très populaire, jusqu'à être le concept le plus utilisé en stratégie, à la fois par les praticiens – entrepreneurs, dirigeants d'entreprise et managers – et par les chercheurs. Après une phase importante de conceptualisation, le concept est maintenant communément défini comme la description des logiques de création et de capture de valeur. Alors que trois grandes approches se sont dessinées pour appréhender le business model (voir Massa et al., 2017), nous considérons le business model comme représentation conceptuelle formelle, c'est-à-dire comme une manière de décrire et représenter de façon explicite certains aspects du fonctionnement de l'entreprise pour aider les individus, et en particulier les entrepreneurs, dirigeants et managers, à prendre des décisions dans un contexte complexe, notamment à l'aide de visuels.

Les sujets principaux abordés à travers l'approche business model ont évolué avec le temps et avec le contexte. De fait, très porté sur les nouvelles technologies à cause de sa généalogie, il s'est ensuite porté sur d'autres secteurs et d'autres enjeux, en particulier sur les enjeux de développement durable à partir des années 2010. Le contexte planétaire avec la prise de conscience de l'impact des activités humaines sur nos écosystèmes a poussé les chercheurs à ne plus seulement regarder la dimension économique du business model, mais également les dimensions écologiques et sociales, tout en portant dorénavant une attention similaire à l'ensemble des parties prenantes, et en particulier la société et la nature au sens large. Il est d'ailleurs admis qu'une approche business model est nécessaire pour traiter de ces enjeux en repensant fondamentalement notre manière de faire des affaires ; les approches incrémentales n'ayant eu que peu d'effets jusque-là, ne faisant qu'être « moins non-durable ». L'approche business model permet en effet de repenser fondamentalement notre manière de faire des affaires notamment grâce à un niveau méso d'analyse entre la stratégie et l'opérationnel ; une attention particulière à la création de valeur sans omettre la capture de valeur ; et un périmètre d'analyse allant au-delà de la firme focale, pour une approche holistique.

Du concept de business model est apparu tout un courant sur l'approche business modelling, portant une posture réflective sur l'expérimentation et la manipulation de visuels relatifs au business model, visant à étudier comportements, réalisations et conséquences des travaux collaboratifs sur la question du business model, souvent autour d'ateliers. Si le business

modelling vise *a priori* à améliorer la compréhension, la communication et la collaboration, et la créativité des participants, l'approche, très récente, soulève encore quelques enjeux. D'abord, nous identifions un enjeu sur la conceptualisation du business model, devant davantage affirmer et approfondir une approche systémique pour faire face à la complexité des enjeux de notre époque, en particulier des enjeux anthropogéniques. Ensuite, nous identifions des enjeux autour des représentations visuelles, devant être suffisamment simples pour être intelligibles et actionnables, sans être simplifiantes pour intégrer toute la complexité du fonctionnement de l'entreprise. Enfin, nous identifions des enjeux autour du cadre d'expérimentation proposé lors des accompagnements des chercheurs. De fait, les chercheurs se focalisent davantage sur les modèles qu'ils développent que sur le cadre proposé pour expérimenter ces modèles.

Dans ces conditions, nous proposons de développer une approche systémique intégrative de l'approche business modelling, en repensant le cadre conceptuel – du construit du concept jusqu'au processus de business modelling – à travers une perspective systémique. Il convient dorénavant de nous plonger dans la littérature de la pensée systémique pour mieux comprendre de quoi il est question, et d'en ressortir des lignes directrices nous permettant de percevoir et de concevoir le business modelling à travers son prisme.

CHAPITRE II : LA PENSEE SYSTEMIQUE POUR EMBRASSER LA COMPLEXITE

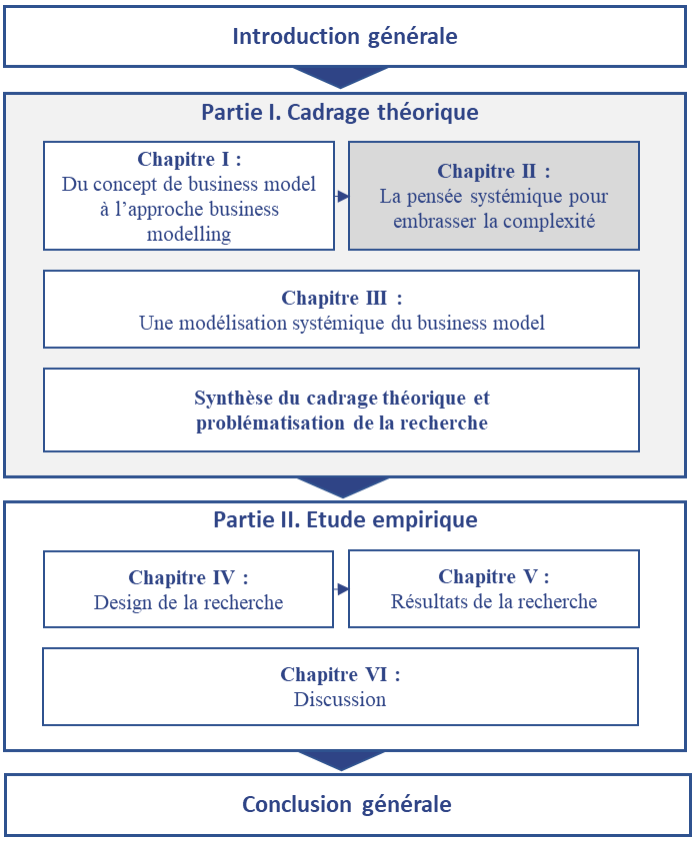
La pensée systémique est un paradigme – système de pensée – nous permettant d'embrasser la complexité (e.g., Capra, 1997 ; Morin, 1977 ; 2007). Elle est une alternative à la pensée analytique, pensée ultradominante du monde occidental depuis la Renaissance (Ackoff, 1999). De fait, fondée sur trois principes – déterminisme, réduction et disjonction – ayant permis de nombreuses découvertes (Morin, 2014), la pensée analytique se heurte aujourd'hui à certaines limites inhérentes ne permettant justement pas de faire face à la complexité croissante du monde et de la manière dont nous le percevons. Nous présentons ainsi trois principes structurants de la pensée systémique – téléologie, interdépendance et holisme – permettant de porter un autre regard sur le monde, et notamment sur notre manière de faire des affaires.

Penser différemment pour agir différent : c'est ce que nous cherchons à provoquer pour changer radicalement notre manière de faire des affaires et répondre par conséquent aux enjeux de l'Anthropocène. Cela nécessite de changer radicalement nos modèles mentaux, *i.e.*, notre manière de nous représenter le monde, en mettant une nouvelle paire de lunettes. Nous avons ainsi besoin de nous libérer de certains schémas, de sortir du cadre de pensée qui nous a été inculqué depuis notre plus jeune âge, et ce depuis plus de cinq cents ans. En d'autres termes, il nous faut arrêter de vouloir 'faire toujours plus la même chose', en sortant du cadre afin d'envisager le business model autrement (Schmitt, 2022).

Ce chapitre (Figure 14) s'articule ainsi en cinq grandes sections. La première section (section 1) vise à définir ce qu'est la pensée systémique et donc ce que signifie 'penser en systèmes'[40]. La deuxième section (section 2) nous aide à comprendre et à prendre conscience de nos modes de raisonnement actuels fondés sur la pensée analytique, et donc à pouvoir s'en affranchir pour se saisir de la pensée analytique. La troisième section (section 3) se focalise sur la modélisation comme langage privilégié du systématicien pour parler et penser en systèmes, et la quatrième section (section 4) identifie les grands principes de la pensée systémique nous permettant par la suite de les appliquer pour appréhender le business model. Ce chapitre se termine par une cinquième section (section 5) sur les efforts qu'il reste à mener pour ancrer davantage la pensée systémique en sciences de gestion.

[40] En référence au livre Thinking in systems, de D. Meadows (2008)

Figure 14 Plan du manuscrit (Chapitre II)



1. Penser en systèmes pour embrasser la complexité du monde

La pensée systémique a émergé au cours du XXème siècle dans le but de faire face à la complexité du monde (*e.g.,* Capra, 1997 ; Morin, 1977 ; Senge, 2017). Elle est d'ailleurs considérée comme étant l'une des compétences clés pour un manager évoluant au XXI^{ème} siècle, étant donné la complexité croissante de notre monde et dans notre rapport au monde (Kim, 1999 ; Le Moigne, 2010 ; Senge, 2017), et du fait qu'ils gèrent des problèmes complexes au quotidien (Checkland, 2012).

1.1. Définitions de la pensée systémique et d'un système

Définition de la pensée systémique

La pensée systémique peut être définie comme une manière de penser, un cadre conceptuel constitué de connaissances et d'outils permettant d'embrasser la complexité en l'organisant en un récit cohérent (Le Moigne, 2007 ; Senge, 2017). Si la notion de 'système' est centrale, elle ne se limite pas simplement à un concept en tant que tel. Elle relève d'un véritable changement

de perspective dans notre manière de percevoir le monde (Ackoff, 1999). En un sens, la systémique est un système de pensée pour penser en systèmes (Arnold et Wade, 2015). Elle a ainsi un vocabulaire dédié que nous présenterons tout au long de ce chapitre, et des principes structurant cette perspective (Kim, 1999 ; Le Moigne, 2007).

Définition d'un système

Pour mieux comprendre ce qu'est la pensée systémique, il convient de revenir sur la notion de système. Cette notion peut, en effet, nous sembler confuse compte tenu de la diversité des significations qui lui sont attachées. De fait, un système peut être non-vivant, comme le système planétaire ou le système solaire, ou vivant, comme un organisme, ou social, comme une organisation. De même, son unité d'analyse peut être celle d'un atome ou bien d'une nation, ou d'une galaxie (Miller 1973). Par ailleurs, aujourd'hui, comme c'était le cas il y a quelques décennies (Bertalanffy, 2012, Kast et Rosenzweick, 1972 ; de Rosnay, 1977), la notion est redevenue à la mode et est notamment très présente dans les médias, les entreprises, ou encore dans la parole politique. Elle est par conséquent « *souvent employée à tort et à travers* » (de Rosnay, 1977, p. 86), et son utilisation n'indique en aucun cas que la personne fait référence à la pensée systémique. Il convient de ce fait de bien distinguer de ce qui relève du langage courant de ce qui relève du langage académique, que nous présentons ici (Checkland, 2012).

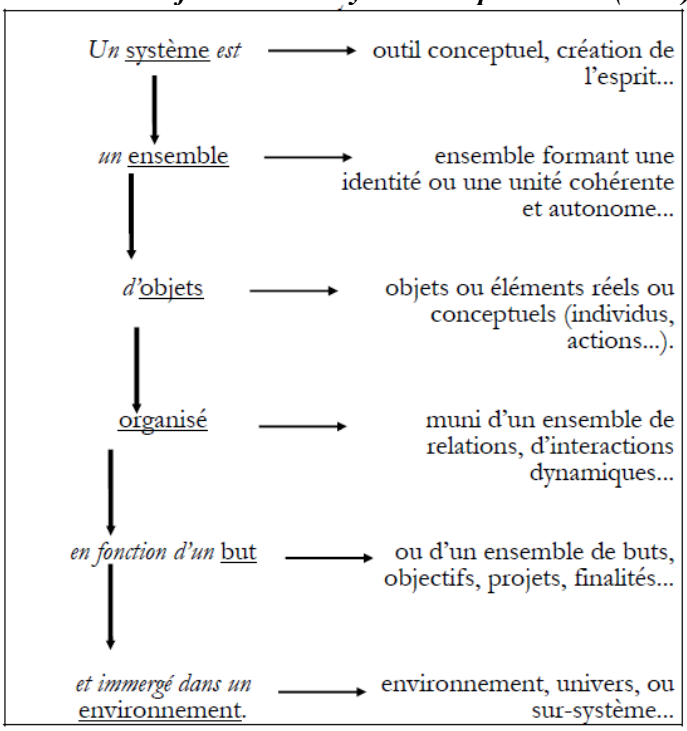
De manière général, un système se définit comme un ensemble d'éléments en interaction (*e.g.*, Ackoff, 1999 ; Bertalanffy, 2012 ; Le Moigne, 2007 ; Morin, 1977). En ce sens, un système se définit comme un tout indivisible, *i.e.*, ne pouvant pas être divisé en parties indépendantes (Ackoff et Gharajedaghi, 1996). D'ailleurs, le terme 'système' vient de l'étymologie latine 'systema' qui signifie 'ensemble cohérent' (Donnadieu et Karsky, 2002). Si cette définition fait consensus du fait de son caractère très général, d'autres auteurs ont apporté des dimensions supplémentaires. Certains auteurs intègrent ainsi à la définition de système la notion d'environnement : « *Un système est une entité composée d'éléments en interaction fonctionnant dans un environnement*[41] » (Leonard et Beer 1994, p. 4) , pour souligner l'importance de voir tout système comme un système ouvert, en interaction permanente avec son environnement. D'autres auteurs intègrent la notion de but ou de finalité comme Meadows (2008, p. 11) : "*un système est un ensemble d'éléments interconnectés qui est organisé de manière cohérente afin*

[41] Traduction du texte original: « [a system is] an entity made up of interacting parts operating in a environment." (Leonard et Beer 1994, p. 4)

de réaliser quelque chose[42]" ou encore Kim (1999, p. 2) : « *Un système est un groupe d'éléments en interaction, liés entre eux ou interdépendants qui forment un ensemble complexe et unifié ayant une finalité spécifique*[43] ».

De sorte à conjuguer l'ensemble de ces éléments constatés dans les différentes définitions – ensemble d'éléments interdépendants, finalité, environnement – nous décidons de retenir la définition de Lecas (2006, p. 222) : « *un système est un ensemble [d'éléments]*[44] *organisé en fonction d'un but et immergé dans un environnement.* » (Tableau 2).

Tableau 2 - Définition d'un système d'après Lecas (2006)



Un système est une construction de l'esprit

Comme il est également explicité dans la description de la définition de Lecas (2006) (Tableau 2), un système est considéré comme une « *création de l'esprit* », *i.e.*, un modèle mental. Dès lors, un système n'est pas réel ; c'est une idée (Checkland, 2012). « *Les modèles mentaux sont des postulats, des généralisations, voire des représentations ou des images profondément enracinées qui influencent notre compréhension du monde et nos actes* » (Senge, 2017, p. 8).

[42] Traduction du texte original : "A system is an interconnected set of elements that is coherently organized in a way that achieves something" (Meadows, 2008, p11)
[43] Traduction du texte original : "a system is any group of interacting, interrelated, or interdependent parts that form a complex and unified whole that has a specific purpose" (Kim, 1999, p. 2).
[44] Nous préférons utilizer le terme « d'éléments » plutôt que « d'objets » pour nous associer à la définition de Meadows (2008) et nous dissocier du raisonnement analytique.

Autrement dit, nos modèles mentaux sont des abstractions de la réalité – en supposant que la réalité existe en soi – que nous construisons dans notre tête pour rendre intelligible ce que nous expérimentons et donc pour prendre des décisions. En ce sens, « *tout ce que vous savez, et tout ce que tout le monde sait, n'est qu'un modèle*[45] » (Meadows, 2008, p. 172). Dès lors, chacun se représente les systèmes selon son point de vue. Un architecte pourra considérer une maison comme un système, tandis qu'un électricien verra le système électrique comme système (Ackoff, 1999).

Penser en système revient alors d'une part à prendre conscience que nos représentations du monde sont des modèles mentaux, et d'autre part à essayer de changer ces modèles mentaux pour qu'ils répondent au mieux à une situation donnée (Senge, 2017). En somme, la pensée systémique nous invite à repenser nos modèles mentaux en concevant les objets comme des systèmes : « *On a toujours traité les systèmes comme des objets ; il s'agit désormais de concevoir les objets comme des systèmes.* » (Morin, 1977, p. 100).

1.2. Percevoir la complexité du monde

Cette manière de penser en système a été adoptée pour appréhender et décrire la complexité en un récit cohérent (Le Moigne, 2007 ; Senge, 2017). D'ailleurs, la notion de complexité était peu courante dans le vocabulaire scientifique (Morin, 2014), alors qu'il fait partie des mots-clés les plus utilisés dans la littérature systémique (Hossain et al., 2020). Elle peut se définir de deux manières complémentaires : elle peut être considérée comme inhérente à l'univers, ou bien comme une manière de percevoir le monde, sans prétendre que le monde soit complexe en soi.

<u>La complexité comme inhérente au monde</u>

La complexité peut relever du monde empirique. Dès lors, la pensée systémique a pour objectif de prendre conscience de celle-ci (Donnadieu et Karsky, 2002), c'est-à-dire du caractère incertain, imprédictible, volatile et instable, ambigu et flou du monde dans lequel nous vivons et des phénomènes qui se produisent (Donnadieu et Karsky, 2002). La complexité – de son étymologie complexus : ce qui est tissé ensemble – *« est effectivement le tissu d'événements, actions, interactions, rétroactions, déterminations, aléas, qui constituent notre monde phénoménal »* (Morin, 2014, p. 21). C'est ainsi que la pensée systémique a émergé au cours du XIX^{ème} siècle à la suite de nombreuses découvertes scientifiques. Par exemple, la physique

[45] Traduction du texte original : "everything you know, and everything everyone knows, is only a model" (Meadows, 2008, p. 172)

quantique a découvert dans les années 1920 que l'atome n'était finalement pas l'unité première, étant lui-même constitué de particules en interactions ne pouvant être appréhendées comme entités isolées. Autrement dit, les particules d'un atome ne se conçoivent que par leurs interactions, étant davantage des ondes que des 'éléments' à part entière (Capra, 1997 ; Morin, 1977). Les découvertes autour de la complexité du monde se succédèrent en biologie, en psychologie, en écologie (Capra, 1997).

Dans cette perspective, la complexité est considérée comme étant inhérente à notre univers, comme le décrit Edgar Morin dans le premier tome de La Méthode : *La nature de la nature* (1977). Le monde n'est pas une machine bien ordonnée telle une horloge réglée à la perfection, mais plutôt un processus constitué à la fois d'ordre et de désordre, ce désordre étant au fondement de toute organisation du monde (Ackoff, 1999 ; Morin, 1977). Autrement dit, il faut du désordre pour qu'il y ait de l'organisation, autant qu'il faut de l'ordre. Ce sont les interactions aléatoires qui déclenchent à un moment donné une forme d'organisation, bien souvent de façon statistiquement improbable comme « *la rencontre au même millionième de millionième de seconde de trois noyaux d'hélium constituant un noyau de carbone* » (Morin, 1977, p. 80). Ce désordre est ainsi à la racine du monde, provoquant cette incertitude, cette instabilité et cette ambigüité permanente (Donnadieu et Karsky, 2002 ; Meadows, 2008). Dès lors, les relations de causalité sont très difficiles, si ce n'est impossible à expliquer du fait du caractère non-linéaire et complexe des effets entre les causes et les conséquences (Tableau 3). L'effet papillon, par analogie, illustre bien cette complexité du monde qui engendre de l'incertitude : un battement d'aile de papillon à Pékin peut provoquer une tempête à New York (Capra, 1997). En somme, « *soyons réalistes, l'univers est une vraie pagaille* » (Meadows, citée par Raworth, 2017, p. 191).

Tableau 3 Les caractéristiques des causalités complexes selon Morin (1977)

La causalité complexe renvoie à plusieurs caractéristiques (Morin, 1977, p. 269-270) :

- « De mêmes causes peuvent conduire à des effets différents et/ou divergents. […]
- Des causes différentes peuvent produire de mêmes effets. […]
- De petites causes peuvent entrainer de très grands effets. […]
- De grandes causes peuvent entrainer de tout petits effets. […]
- Des causes sont suivies d'effets contraires. […]

Les effets des causes antagonistes sont incertains (on ne sait pas si les rétroactions qui l'emporteront seront négatives ou positives). »

Au-delà de la complexité de l'univers, celle-ci se retrouve également dans notre manière de faire société, et plus particulièrement dans notre économie et nos organisations, et dans les

enjeux auxquels nous sommes confrontés. D'ailleurs, « *ce niveau de complexité n'a certainement jamais été encore atteint dans le passé* » (Senge, 2017, p. 72), avec le phénomène de mondialisation qui touche l'ensemble des économies, le développement des nouvelles technologies de l'information et de la communication favorisant la mise en réseau des organisations, et donc la multiplicité des interactions. De plus, la complexité se retrouve dans les enjeux anthropogéniques auxquels nous sommes confrontés, comme nous l'avons détaillé dans l'introduction et le chapitre précédent (Ergene et al., 2021). D'ailleurs, le développement durable est l'un des enjeux majeurs abordés par la pensée systémique (*e.g.*, Capra, 1997, Meadows, 2008 ; Morin, 1977 ; Sterman, 2000). Les termes 'durabilité' et 'développement durable' font ainsi partie des dix mots-clés les plus utilisés dans la littérature (Hossain et al., 2020). En allant plus loin, Capra (1997, p. 4) affirme même que "*d'un point de vue systémique, les seules solutions viables sont celles qui sont durables*[46] ». Un des travaux les plus reconnus par le grand public est le travail commandité par le Club de Rome, qui a débouché sur la publication du livre *The Limits to Growth* – aussi appelé *Rapport Meadows* – publié en 1972. Ce travail fait état des risques systémiques auquel le monde est confronté à cause de la croissance démographique et industrielle (Daumal, 2023). Par-dessus tout, nous nous rendons compte que tous ces enjeux ne peuvent être compris de manière isolée, tous étant interdépendants d'une manière ou d'une autre (Capra, 1996), ce qui rend les phénomènes d'autant plus complexes et difficilement appréhendables.

Dans cette perspective, la pensée systémique a été et reste un moyen de faire face à la complexité du monde, de notre économie et des enjeux anthropogéniques à laquelle l'humanité est confrontée (*e.g.*, Meadows, 2008 ; Morin, 1977 ; Sterman, 2000). Et comme Sterman (2000, p. 4) nous pensons que « *le développement de la pensée systémique est crucial pour la survie de l'humanité*[47] ».

La complexité comme manière de percevoir le monde

Alternativement, sans supposer que le monde soit complexe en soi, il est possible de concevoir la complexité comme la manière dont on perçoit un phénomène. Autrement dit, est complexe un phénomène qu'un observateur perçoit comme tel (Le Moigne, 2007 ; Morin, 2014). En effet, nous ne pouvons être totalement sûr qu'un objet d'étude soit complexe. Il peut être compliqué,

[46] Traduction du texte original : "From the systemic point of view, the only viable solutions are those that are "sustainable". (Capra, 1997, p. 4)
[47] Traduction du texte original : "the development of systems thinking is crucial for the survival of humanity." (Sterman, 2000, p. 4)

c'est-à-dire explicable grâce à une succession d'éléments simples, sans que la science ne l'ait encore découvert. Nous avons donc affaire à une incertitude métaphysique (Le Moigne, 2007). « *On peut affirmer qu'au-delà d'une définition de la complexité, cette dernière réside autant dans les yeux de celui qui la regarde et de sa manière de regarder que dans les propriétés du système observé* » (Thiétart, 2001). D'ailleurs, la complexité des phénomènes se retrouve certainement avant tout dans nos limites cognitives plutôt que dans le phénomène observé (Jones, 2014). Dès lors, l'importance n'est pas tant de s'interroger sur la nature complexe de ce phénomène, mais sur les multiples représentations possibles de celui-ci (Le Moigne, 2007).

En ce sens, reconnaître un phénomène comme complexe, c'est déjà prendre conscience de nos limites quant à la possibilité de comprendre et d'expliquer pleinement ce phénomène. C'est une forme d'humilité qu'il convient de nourrir pour ne pas considérer nos modèles mentaux comme vrais, mais simplement comme une interprétation du monde que nous pouvons partager dans le but de prendre les décisions qui nous semblent les plus pertinentes possible (Meadows, 2008). En somme, à travers la notion de complexité, la pensée systémique « *peut nous aider à relever les défis et à saisir les opportunités qui se présentent à nous à une nouvelle époque de l'histoire de l'humanité*[48] » (Snowden et Boone, 2007, p. 3).

Appréhender les entreprises comme des systèmes complexes

Dès lors, il est possible de concevoir les entreprises comme complexes, à la fois par essence – les entreprises sont constitué d'un nombre incommensurable d'éléments et un nombre d'autant plus important de relations entre ces éléments – et par la manière dont nous pouvons les observer.

Il existe quatre catégories de systèmes selon Ackoff et Gharajedaghi (1996), énumérées par ordre de complexité croissante, et par ordre d'intégration – chaque système étant constitué des systèmes précédents, comme des poupées russes (Boulding, 1956) avec des propriétés en plus : les systèmes déterministes, animés, sociaux, et écologiques. Les entreprises, constituées, entre autres, d'humains, sont par conséquent considérées comme des systèmes sociaux, et donc sont considérées comme faisant partie des systèmes les plus complexes. En tant que systèmes sociaux, les entreprises sont donc également constituées de systèmes déterministes – par exemple des machines, des ordinateurs, les plantes, etc. – et de systèmes animés comme les humains et les animaux. La particularité des systèmes sociaux est que la totalité du système est

[48] Traduction du texte original : "In short, the science of complexity can help all of us address the challenges and opportunities we face in a new epoch of human history" (Snowden et Boone, 2007, p. 3).

intentionnelle (même si cette intentionnalité n'est pas explicite), et les parties le sont aussi[49]. Cette double intentionnalité, du tout et de ses parties, génère de la complexité (Ackoff et Gharajedaghi, 1996), car cela démultiplie les fonctions des parties[50] et les orientations possibles que peut prendre le système (Ackoff, 1999). Cela demande donc qu'on représente ces systèmes comme des systèmes complexes supérieurs. D'ailleurs, dans la hiérarchie de la complexité des systèmes de Boulding (1956), les organisations sociales sont les deuxièmes systèmes les plus complexes, sur une échelle de neuf niveaux, juste derrière les systèmes transcendantaux, systèmes absolus qui nous dépassent et qui sont inconnaissables (dont nous n'aurions pas encore pris conscience).

De fait, les entreprises ont souvent été considérées comme des systèmes déterministes ou mécaniques, ou encore comme des systèmes organiques, mais pas comme des systèmes sociaux en tant que tel, c'est-à-dire avec un niveau de complexité supérieur (Ackoff et Gharajedaghi, 1996). Or, cette manière de penser les organisations a façonné le management. En effet, dans les premières heures de la révolution industrielle, les processus organisationnelles sont élaborés en se rapportant plus ou moins consciemment aux processus de machines, avec l'arrivée d'ouvrier pas ou très peu qualifiés faisant des tâches simples et répétitives, théorisé et accentué avec l'Organisation Scientifique du Travail de Taylor à partir des années 1910, où l'on va chercher à optimiser le temps de travail en le divisant en tâches élémentaires (Ackoff et Gharajedaghi, 1996 ; Morin, 2014 ; Snowden et Boone, 2007). Cependant, les entreprises vont commencer à s'agrandir et à se complexifier au fil du temps. D'abord, cette organisation du travail convenait bien tant qu'on produisait des produits très standardisés. Comme le disait Ford : « *Ils peuvent avoir n'importe quelle couleur [d'automobile] tant que c'est du noir*[51] » (Ford, cité par Ackoff, 1999, p. 5). L'industrie automobile est un bon exemple de complexification des processus de production. *General Motors* a commencé à faire différents modèles de voitures et non plus qu'un, et à proposer différentes couleurs. Ces nouveaux procédés ont demandé davantage de personnels, de plus en plus qualifiés, et davantage de fonctions support, créant plus de niveaux hiérarchiques dans l'entreprise. La décentralisation du contrôle est alors devenue nécessaire, et la conception de l'entreprise en tant que système

[49] Contrairement aux systèmes déterministes qui n'ont aucune intentionnalité ni dans le tout ni dans les parties, et contrairement aux systèmes animés qui ont un tout intentionnel mais pas leurs parties – par exemple, l'humain est doué d'intentionnalité, mais pas ses organes.

[50] Une fonction peut être définie comme ce que fait une partie d'un système pour contribuer au fonctionnement de celui-ci. Ce terme nous indique ainsi de nous ramener systématiquement sur ce que la partie produit par rapport au Tout.

[51] Traduction du texte original : "they can have any color [of automobile] they want as long as it is black" (Ackoff, 1999, p. 35).

mécanique est vite devenu obsolète (Ackoff et Gharajedaghi, 1996). C'est ainsi que nous sommes arrivés à considérer les organisations comme des systèmes animés ou organiques, comme l'a pensé Sloan – à la tête de General Motors à partir des années 1920 et jusqu'à la seconde guerre mondiale – en concevant l'entreprise avec un cerveau – les fonctions support, en haut de la hiérarchie – et le corps – les ouvriers qui travaillent sans avoir à réfléchir quant à leur façon de travailler. Cette façon de faire a, une fois de plus, relativement bien fonctionné, avec la possibilité d'avoir des offres de plus en plus diversifiées, et avec l'apparition du marketing pour rendre cette offre attractive. Toutefois, cette manière de faire a vu aussi ses limites. Les travailleurs, de plus en plus qualifiés, ont en effet demandé davantage de reconnaissance, demandant à être traités comme des personnes à part entière et non plus comme des rouages ou des organes de l'entreprise, et le rapport de force s'est petit à petit inversé : les personnes plus qualifiées étant de plus en plus difficilement remplaçables. De plus, l'économie s'est mondialisée, et l'arrivée des nouvelles technologies de l'information et de la communication ont pris de plus en plus de place dans l'organisation du travail, rendant l'information de plus en plus abondante et les canaux de communication de plus en plus diversifiés. Par ailleurs, les questions éthiques ont émergé, notamment autour de la notion de développement durable, d'abord sur les dimensions sociales et très vite sur les dimensions écologiques. Les salariés sont ainsi devenus de moins en moins passifs face aux ordres délivrés par la hiérarchie, et ont eu besoin de plus de sens dans leur travail. Tous ces éléments ont rendu, une fois encore, l'analogie des organisations comme systèmes animés obsolète (Ackoff et Gharajedaghi, 1996).

Dès lors, il convient de décrire et représenter les organisations, et en particulier les entreprises, comme des systèmes sociaux pour appréhender toute leur complexité. Or pour cela, nous proposons de changer de paradigme, pour passer du raisonnement analytique au raisonnement systémique.

2. Vers la fin de l'hégémonie du raisonnement analytique

Si la pensée analytique a été jusqu'aujourd'hui ultradominante dans le monde occidental, nous voyons petit à petit ses limites inhérentes pour faire face à la complexité du monde et la manière dont nous le percevons. Par conséquent, nous sommes en train de passer dans une autre époque, dans laquelle nous allons changer de paradigme, en passant de la pensée analytique à la pensée systémique.

2.1. La pensée analytique et ses limites pour appréhender la complexité

La pensée analytique comme raisonnement occidental ultra-dominant

La pensée analytique, autrement appelé pensée cartésienne[52] a été et reste la pensée ultra-dominante de l'Occident depuis la Renaissance[53] (Ackoff, 1999 ; Capra, 1997 ; Morin, 2014). Les nombreuses découvertes scientifiques en mathématiques, en physique ou en astronomie par Galilée, Copernic, Descartes, Bacon et Newton au cours du XVIème et XVIIème siècle vont ainsi transformer radicalement notre système de pensée (Capra, 1997). Par exemple, l'obsession des approches quantitatives en sciences suit l'approche de Galilée, qui ne pouvait concevoir la science autrement que par la mesure et le quantifiable, bannissant ainsi toute approche qualitative. Descartes a quant à lui développé une méthode scientifique rigoureuse et systématique pour étudier les phénomènes complexes : l'analyse[54]. Cette méthode consiste à décomposer ces phénomènes en parties les plus élémentaires possibles et étudier leurs propriétés intrinsèques de manière isolée, pour ensuite expliquer le phénomène étudié en consolidant les explications de ses parties (Gharajedaghi et Ackoff, 1984). Enfin, dans le sillage de Newton, on cherchait à identifier des lois universelles fondées sur des relations de causalité pour comprendre l'ordre du monde ; ce dernier étant considéré comme une horloge avec une mécanique parfaitement arrangée (Ackoff et Gharajedaghi, 1996 ; Capra, 1997 ; Morin, 2014 ; Raworth, 2017). Les nombreuses découvertes, en commençant par les sciences physiques comme celles de la molécule et de l'atome, ont alors favorisé l'expansion de la pensée analytique jusqu'à s'imposer comme schéma de référence dans l'ensemble des sciences (Le Moigne, 2010).

La pensée analytique repose ainsi sur trois principes fondamentaux : le déterminisme, le réductionnisme et la disjonction (Morin, 2014). Le déterminisme renvoie au monde newtonien, complètement déterminé par les relations de causalité, faisant souvent l'analogie d'une horloge en tant que machine déterministe parfaite (Ackoff, 1999, Morin, 2014). Dans cette vision du monde, tout effet a une cause bien définie. Il suffirait de remonter la chaine de causalité avec une connaissance parfaite et exhaustive pour comprendre l'ordre absolu du monde (Ackoff, 1999 ; Capra, 1997 ; Morin, 2014), et donc prédire les événements futurs. En ce sens, selon

[52] La pensée dite cartésienne fait référence à René Descartes pour avoir décrit ce mode de raisonnement dans son livre intitulé *Discours de* la *Méthode – Pour bien conduire la raison et chercher la vérité dans les sciences,* paru en 1637, dans lequel il définit la méthode de raisonnement analytique.

[53] Avant la Renaissance, le Moyen-Âge en Occident s'appuyait sur un mode de pensée spirituelle fondé sur la religion chrétienne fortement ancrée dans la société (voir Capra, 1997).

[54] Notons d'ailleurs que 'analyser' et 'raisonner' sont devenus synonyme (Atwater et al., 2008), alors que l'analyse est bien une manière de raisonner parmi tant d'autres (Ackoff, 1999).

Laplace (cité par Capra, 1997, p. 184).), pour un intellectuel qui connaîtrait tout des rouages du monde, des lois régissant notre univers, « *rien ne serait incertain, et le futur, comme le passé, serait comme le présent à ses yeux*[55] ».

Le réductionnisme consiste à rechercher les unités élémentaires de l'univers pour pouvoir l'expliquer en étudiant leurs propriétés intrinsèques. Autrement dit, ce principe nous invite à décomposer les objets en parties, puis de les décomposer à nouveau jusqu'à arriver à une unité élémentaire et donc irréductible, puis d'étudier ces parties élémentaires pour expliquer l'objet. Par exemple, la physique a réduit le monde en éléments indivisible : l'atome, les biologistes ont fait de même avec la cellule, les linguistes avec les éléments sonores : les phonèmes, et même les psychologues ont tenté à de nombreuses reprises d'arriver à ce résultat, avec par exemple l'atome psychique (Ackoff, 1999). Nous faisons la même chose pour résoudre des problèmes, où l'on va chercher à décomposer ce problème en plus petits problèmes plus faciles à résoudre, puis à résoudre ces petits problèmes de sorte à résoudre le problème initial (Le Moigne, 2007). En somme, la pensée analytique cherche à montrer que derrière l'apparente complexité se cache la simplicité ; et c'est en partie grâce à cette décomposition des objets que l'on peut découvrir cette simplicité, et donc découvrir les lois simples de la nature (Simon, 2004).

Enfin, le principe de disjonction consiste à traiter les phénomènes par domaine disciplinaire (Morin, 2014). C'est ainsi que nous sommes arrivés à l'émergence de nouvelles disciplines, de plus en plus spécialisées (Bertalanffy, 2012 ; Boulding, 1956). Cela a permis de développer des connaissances très pointues dans des domaines très spécifiques. Ce principe repose à la fois sur le déterminisme avec la volonté de connaître les lois régissant l'univers, et le réductionnisme, en souhaitant décomposer les objets en plus petits objets pour approfondir les connaissances de ceux-ci en les abordant au travers d'une discipline ou une perspective bien spécifique.

Les limites de la pensée analytique

Si ce paradigme a permis de grandes découvertes scientifiques depuis le XVII^{ème} siècle, on a commencé à entrevoir ses limites, voire ses effets pervers au cours du XXème siècle et ce jusqu'à aujourd'hui (Morin, 2014). De fait, en cherchant à « *dévoiler la simplicité cachée derrière l'apparente multiplicité et l'apparent désordre des phénomènes »* (Morin, 2014, p. 80),

[55] Traduction du texte original : "nothing would be uncertain for it, and the future, like the past, would be present to its eyes" (Laplace, cite par Capra, 1997, p. 184)

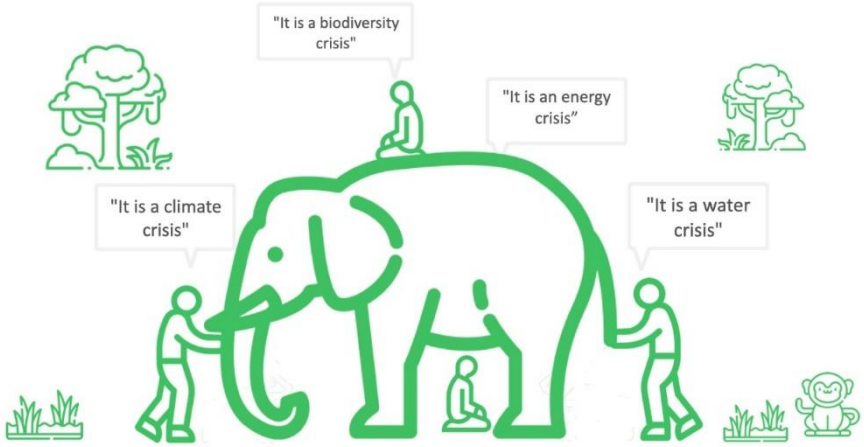
on a institué une pensée simplifiante ou simplificatrice, mutilant la réalité des phénomènes complexes[56] (Le Moigne, 2010 ; Morin, 1977 ; 2005).

Le principe de disjonction, amenant à une hyperspécialisation des disciplines (Lecas, 2006 ; Morin, 1977 ; 2005) a fait que les chercheurs ne peuvent plus se comprendre et donc difficilement se parler, chaque sous-discipline ayant développé son propre vocabulaire. Par conséquent, « *les physiciens ne parlent qu'aux physiciens, les économistes aux économistes - pire encore, les physiciens nucléaires ne parlent qu'aux physiciens nucléaires et les économètres aux économètres*[57] » (Boulding, 1956, p. 198). Or pour appréhender la complexité des phénomènes, il nous faut les comprendre à travers des perspectives multiples. Nous l'avons d'ailleurs bien compris lorsqu'il s'agit de s'attaquer à des problématiques mondiales telles que le dérèglement climatique, la mondialisation, les problèmes sociaux, d'urbanisation, etc. (Jones, 2014). Leonard & Beer (1994) prennent l'exemple de la construction d'un pont. D'un point de vue anthropologique, le pont peut être vu comme un moyen de connecter les différentes familles d'un point A à un point B, mais elle ne correspond peut-être pas au point de vue mathématique et architectural, qui établit les mesures pour construire le pont, ou encore à la vision économique, pour envisager l'impact du pont sur les différents flux. Si ces finalités sont traitées de manière isolée, la problématique de construction du pont peut se complexifier encore davantage. Nous pouvons également l'illustrer avec la parabole des aveugles qui touchent les différentes parties du corps de l'éléphant (Figure 15) : chacun est sûr de ce qu'il touche – par exemple un aveugle croit qu'il s'agit d'un tronc en touchant la trompe – alors que c'est avec une vision d'ensemble que les aveuglent pourraient reconnaître un éléphant (Meadows, 2008 ; Senge, 2017).

[56] D'ailleurs, l'inverse de la complexité, ce n'est pas la simplicité. La simplicité renvoie à la décomposition d'un objet d'étude. Il s'agit en fait d'implexe en tant qu'unité indécomposable, ou de basse complexité (Le Moigne, 1999).

[57] Traduction du texte original : "*Physicits only talk to physicists, economists to economists – worse, still nuclear physicists only talk to nuclear physicists and econometricians to econometricians*" (Boulding, 1956, p. 198)

Figure 15 Illustration de la parabole de l'éléphant et des aveugles



Par ailleurs, au-delà même du manque d'échange entre les disciplines, il y a un vrai manque d'échange entre les scientifiques et les citoyens au sens large. Nous avons de plus en plus d'experts vulgarisateurs, mais le flux d'information reste unidirectionnel, ne créant pas de véritable échange permettant par exemple aux citoyens d'enrichir la réflexion de ces experts (Le Moigne, 2010). Sans cette approche multidisciplinaire, les problématiques sont traitées sans considérer l'ensemble des perspectives, pouvant alors provoquer des tensions et engendrer de nouveaux problèmes (Leonard et Beer, 1994).

En outre, en cherchant à expliquer les phénomènes uniquement en identifiant leurs causes à travers le principe du déterminisme, on a délibérément mis de côté le contexte en considérant les phénomènes comme des objets sans interaction avec leur environnement. Ce qui illustre au mieux ces propos sont les études et les simulations faites en laboratoire, où l'on cherche à contrôler l'ensemble des variables permettant d'expliquer un phénomène. Mais nous nous sommes rendu compte à quel point le contexte était essentiel pour comprendre ce phénomène. Autrement dit, il est difficile si ce n'est impossible d'étudier les phénomènes complexes en les extrayant de leur environnement[58] (Ackoff, 1999). Dès lors, en souhaitant contrôler toutes les variables explicatives, on se passe du contexte qui est lui-même explicatif du phénomène observé. Ce même principe a également nourri le mythe d'une vérité idéale et absolue comme l'exprimait Laplace ; celui de pouvoir tout expliquer en connaissant parfaitement les relations

[58] Pour justifier le besoin de comprendre le contexte pour étudier un phénomène complexe, Morin (2014) fait l'analogie suivante, avec ironie : « *Cela n'a pas du tout la même signification d'être appelé "chéri" par sa femme à la maison et d'être appelé "chéri" par une prostituée dans la rue - les différents contextes changent complètement le sens* » (Morin, 2014, p. 15).

de causalité. Or, lorsque nous cherchons à nous attaquer aux phénomènes complexes, il est inconcevable de connaître et d'identifier toutes les relations de causalité, ayant un nombre infini de variables et de relations entre ces variables. À cet égard, le raisonnement analytique se heurte à la possibilité d'expliquer ces phénomènes de manière absolue (Lecas, 2006 ; Le Moigne, 2007). Cela a d'ailleurs entrainé une certaine dérive de la pensée analytique : une forme de rationalisation consistant à vouloir à tout prix arranger la réalité observée dans ce système de pensée, quitte à fermer les yeux sur certains éléments, à omettre volontairement ce qui dépasse, ce qui irait à l'encontre de la croyance d'un monde parfaitement ordonné (Morin, 2014 ; Raworth, 2017).

Enfin le réductionnisme, en décomposant les problèmes en sous-problèmes, et en nous invitant à régler les sous-problèmes pour régler le problème dans sa totalité, a omis le fait que les différents problèmes sont généralement interdépendants. Dès lors, en voulant résoudre un problème, on génère souvent de nouveaux problèmes. Comme le dit l'adage : « *les problèmes d'aujourd'hui viennent des solutions d'hier* » (Senge, 2017, p. 59). Nous pouvons ajouter que les solutions d'ici sont les problèmes de là-bas, dans le sens où les effets peuvent se ressentir certes à moyen-long terme, mais aussi à d'autres endroits. De plus, si le réductionnisme permet de bien connaître les propriétés intrinsèques des parties, il ne permet pas d'avoir une image globale du phénomène observé. Par exemple, on peut étudier les propriétés des fils d'une tapisserie, mais cela ne nous permet pas de voir à quoi celle-ci ressemble (Morin, 2014). Or, en se focalisant sur la partie à traiter et donc en omettant le tout, il y a un risque en optimisant le fonctionnement de la partie de créer un dysfonctionnement du tout. Pour filer la métaphore, en changeant la variété du fil pour le rendre plus robuste, on risque de rendre la tapisserie moins esthétique, sans forcément se rendre compte si nous restons focalisés sur les propriétés des fils au lieu de prendre un pas de recul et d'observer la tapisserie dans son ensemble.

En somme, l'hyper-simplification causée par les principes de la pensée analytique nous a rendu aveugle face à la complexité du monde, qu'elle soit réelle ou perçue (Morin, 2014). En souhaitant résoudre les problèmes complexes par le raisonnement analytique, comme la délinquance, la faim dans le monde, le chômage, la crise climatique, etc., nous les avons même rendus plus complexes encore (Le Moigne, 2007). En ce sens, la pensée analytique est davantage pertinente lorsqu'il s'agit de traiter de phénomènes compliqués et non de phénomènes complexes (Le Moigne, 2007 ; Schmitt, 2017). Dans ce qui relève du 'compliqué', nous avons par exemple les objets et les systèmes mécaniques, ayant des relations de causalité claires, même si cela requiert une certaine expertise pour le voir. C'est ce que Snowden et

Boone (2007) appellent le ‘royaume des inconnues connues’. Une voiture peut être considéré comme un objet ou un système compliqué, nécessitant un expert – un mécanicien – pour résoudre les problèmes détectés, grâce à l’analyse – faire le diagnostic du véhicule en inspectant tous ces composantes – grâce à des bonnes pratiques reproductibles sur d’autres véhicules ayant des problèmes similaires. Or, ce qui est complexe relève du ‘royaume des inconnues inconnues’, dans lequel la plupart des décisions engendrent des conséquences inattendues, avec des effets plus ou moins proportionnels et qui impactent sur le plus ou moins long terme. Selon Snowden et Boone (2007), l’expertise, à travers le travail d’analyse, est beaucoup moins pertinente dans ces conditions. C’est justement le cas pour les organisations, qui comme nous l’avons vu, ne peuvent plus être considérées comme des systèmes mécaniques, mais comme des systèmes sociaux, complexes. Les auteurs suggèrent ainsi de laisser émerger les solutions en favorisant les interactions entre les acteurs du système, et non d’imposer des bonnes pratiques, chaque pratique étant spécifique à un contexte en particulier et ne pouvant donc pas être appliquée à des problèmes en apparence similaires[59] (Snowden et Boone, 2007).

Dans ces conditions, la pensée analytique, malgré toutes les découvertes scientifiques qu’elle a permises, se heurte à des limites inhérentes pour faire face à la complexité, davantage portée pour s’attaquer aux problèmes compliqués. C’est pour cette raison que s’est développée un nouveau paradigme : la pensée systémique.

2.2. La fin de la domination de la pensée analytique et l’émergence de la pensée systémique

Selon Ackoff (1999), nous sommes en train de changer d’époque, à cheval entre l'ancien – ‘*the machine age’* – et le nouveau – ‘*the system age’*. « *Dire que nous vivons un changement d'époque, c'est affirmer que tant nos méthodes pour essayer de comprendre le monde que notre compréhension réelle de celui-ci subissent des transformations fondamentales et profondes*[60] » (Ackoff, 1999, p. 6). Ainsi, nous sommes en marche pour passer de la pensée occidentale ultradominante – la pensée cartésienne – à la pensée systémique (Morin, 2014). Nous pouvons en ce sens parler de changement de paradigme (*e.g.*, Capra, 1997 ; Le Moigne, 2007 ; Morin, 1977 ; 2014) ; un paradigme se définissant comme « *une constellation d'acquis - concepts,*

[59] Dans leur article, Snowden et Boone (2007) décrivent leur outil, qu’ils ont nommé Cynefin, pour aider les dirigeants à reconnaître la différence entre les systèmes simples, compliqués, complexes et chaotiques, et à adapter leurs pratiques en conséquence.

[60] Traduction du texte original : *“to say we are experiencing a change of age is to assert that both our methods of trying to understand the world and our actual understanding of it are undergoing fundamental and profound transformations."* (Ackoff, 1999, p. 6)

valeurs, techniques, etc. - partagés par une communauté scientifique et utilisés par cette communauté pour définir des problèmes et des solutions légitimes[61] » (Khun, 1962, cité par Capra, 1997, p. 5). Il s'agit de la clé de voute de tout notre système de pensée, exerçant une influence majeure jusqu'à nos pratiques (Morin, 2014).

Comme nous l'avons vu, notre système de pensée – ou paradigme – a besoin de changer si nous voulons faire face aux nouveaux défis de notre époque (*e.g.*, Capra, 1997, Jones, 2014 ; Senge, 2017). Pour cela, il a fallu créer un nouveau langage, adapté à la complexité. De fait, nous avons élaboré un langage conçu pour traiter de problèmes simples ou compliqués, avec la volonté d'apposer une solution pour chaque problème identifié : diminuer les coûts lorsque les profits sont en déclin, ou baisser les prix face à une perte de part de marché (Senge, 2017). « *Comme nous considérons le monde en termes simples, nous croyons aux solutions simples et évidentes* » (Senge, 2017, p. 258). Alors, pour envisager la complexité de façon non-simplifiante, il nous faut changer de langage. Notons tout de même que changer de système de pensée ne signifie pas abandonner le précédent. Il ne s'agit donc pas de renoncer à la pensée analytique, mais de la compléter avec un nouveau registre pour faire face à des problématiques de différentes natures (Le Moigne, 2010).

2.3. Désapprendre le raisonnement analytique pour apprendre le raisonnement systémique

Pour changer de langage, et plus largement de système de pensée afin d'embrasser la complexité, nous devons avant tout désapprendre le précédent. Senge (2017) identifie néanmoins des difficultés d'apprentissage dont il faut se débarrasser afin d'embrasser pleinement la pensée systémique. Parmi ces difficultés, nous avons celle de se confondre dans son poste : « *je suis mon poste* ». Ainsi, la majorité des personnes décrivent leurs tâches quotidiennes plutôt que de décrire ce qu'ils font pour contribuer à la finalité de l'entreprise (Senge, 2017). La deuxième difficulté est de croire que l'ennemi est en dehors, et donc de se focaliser davantage sur les aléas de l'environnement et de désigner un bouc-émissaire plutôt que de se concentrer sur la capacité d'adaptation du système et de sa propre personne (Ruch et al., 2014). La troisième difficulté est l'illusion de la proactivité, dans le sens où nous sommes finalement beaucoup plus dans la réaction aux événements que dans une forme d'introspection

[61] Traduction du texte original : "*They led Thomas Kuhn to the notion of a scientific "paradigm", defined as "a constellation of achievements - concepts, values, techniques, etc. - shared by a scientific community and used by that community to define legitimate problems and solutions."* (Capra, 1997, p. 5)

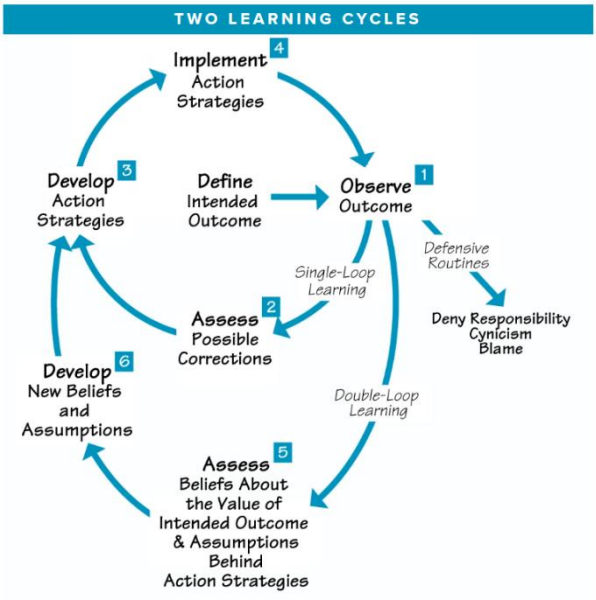
et de réflexivité sur nos modes d'action (Ackoff, 1999 ; Kim, 1999). Une autre difficulté identifiée est justement le fait de s'attarder sur les événements au lieu de comprendre les mécanismes sous-jacents qui les ont causés (Kim, 1999 ; Meadows, 2008 ; Sterman, 2000).

La première étape donc, pour changer de système de pensée, est de prendre conscience de l'actuel. De fait, nous n'avons pas conscience que nous avons construit depuis notre enfance des modèles mentaux (Leonard et Beer, 1994). C'est pour cette raison que nous avons décrit précédemment les principes structurants de la pensée analytique, pour bien comprendre qu'il s'agit d'un mode de raisonnement particulier, et non du raisonnement en tant que tel. Cette prise de conscience permet de prendre du recul sur notre propre manière de penser. La deuxième étape est alors de désapprendre les principes de la pensée analytique, sortir du cadre de référence dans lequel nous avons vécu quasiment toute notre vie (Schmitt, 2017), pour ensuite faciliter l'intégration des principes systémiques et ainsi changer notre système de pensée selon le contexte (Ngana, 2015).

L'apprentissage, de manière générale, peut se faire en simple ou double boucle (Argyris et Schon, 1996). Lorsque nous parlons d'apprentissage en boucle simple, il s'agit d'apprendre par retour d'expérience, et de rectifier nos actions en fonction des informations que nous recevons et des écarts par rapport aux objectifs fixés. Lorsque nous parlons d'apprentissage en double boucle, il s'agit de repenser profondément nos modèles mentaux (Figure 16[62]). C'est ce que nous cherchons à faire en vous présentant dans la partie suivante les principes structurants de la pensée systémique.

[62] Modèle issu du site internet *thesystemsthinker* : https://thesystemsthinker.com/working-in-high-leverage-zones-with-the-double-loop-learning-matrix/

Figure 16 Modèle de l'apprentissage en double boucle



3. La modélisation comme langage privilégié de la pensée systémique

Dans cette section, nous proposons de faire une focale sur la modélisation comme langage privilégié de la pensée systémique, étant également un point d'attention significatif du business '*model'* et de l'approche business *'modelling'*. À partir de sa définition et de son intérêt, nous verrons quelques points saillants de la modélisation : modéliser pour confronter les représentations mentales, modéliser la complexité sans rechercher la complétude, et enfin modéliser en fonction de l'intention des modélisateurs.

3.1. La modélisation comme outil de pensée des systématiciens

Un des langages privilégiés des systématiciens est la modélisation (Donnadieu et Karsky, 2002 ; Le Moigne, 2007), définie comme « *l'action d'élaboration et de construction intentionnelle, par composition de symboles, de modèles susceptibles de rendre intelligible un phénomène perçu complexe, et d'amplifier le raisonnement de l'acteur projetant une intervention délibérée au sein du phénomène ; raisonnement visant notamment à anticiper les conséquences de ces projets d'actions possibles* » (Le Moigne, 2007, p. 5). En d'autres termes, la modélisation est l'art de modéliser les systèmes perçus comme complexes ; ce que Le Moigne (1987) appelle la systémographie. Si ce langage est naturellement employé par les systématiciens, c'est en particulier parce que la modélisation permet de transposer une pensée non-linéaire.

Ainsi, la modélisation est à la pensée systémique ce que la simplification est à la pensée analytique : la modélisation amène à la compréhension des systèmes complexes tandis que la simplification amène à l'explication des systèmes compliqués (Le Moigne, 1968 ; 1999). Autrement dit, la modélisation sert à construire l'intelligibilité d'un système complexe alors que la simplification sert à découvrir l'intelligibilité d'un système compliqué. Dans le premier cas, il y a une forme de passivité de l'observateur vis-à-vis du système observé, alors que dans le deuxième cas, il y a une forme de proactivité de l'observateur sur le système observé : on construit notre propre représentation de la réalité (Le Moigne, 2007). Le modèle n'est donc plus le résultat mais bien la source de connaissance, il reflète une connaissance-projet et non pas une connaissance-objet. Autrement dit, il devient pour le modélisateur une heuristique de sa propre pensée et de son propre processus de modélisation (Le Moigne, 1987). La modélisation engendre des modèles qui engendrent à nouveau des processus de modélisation, par effet de rétroaction.

3.2. Modéliser pour confronter les représentations mentales

La modélisation, avant la conception d'un artefact composé de symboles, est en premier lieu un processus de représentation mentale. Comme le dit Karl Marx (cité par Le Moigne, 1987, p. 4) : « *ce qui distingue dès l'abord le plus mauvais architecte de l'abeille la plus experte, c'est qu'il a construit la cellule dans sa tête avant de la construire dans la ruche* ».

Les représentations conceptuelles nous aident alors à créer du sens sur ce que nous observons, en le rendant explicite à nos yeux et aux yeux des autres observateurs (Le Moigne, 2007). Ils permettent de confronter les modèles mentaux des différents observateurs et d'essayer d'appréhender au mieux le système étudié. De fait, personne ne peut connaître l'ensemble d'un système complexe (Beratan, 2007), car notre connaissance est limitée à la fois par notre sensibilité, comme le conçoit De Vinci (cité par Lecas, 2006), et à la fois par notre rationalité limitée, créant des biais cognitifs et donc une compréhension imparfaite des systèmes observés (Simon, 2004). La modélisation conceptuelle permet de remédier à ces limites pour embrasser une représentation commune du système, et donner du sens à la situation, facilitant ainsi la prise de décision (Schmitt, 2017 ; Senge, 2017). Au-delà de la création d'une représentation commune du système, cela permet à chaque observateur de challenger sa propre représentation mentale, de l'ouvrir à d'autres perspectives, de l'enrichir (Meadows, 2008). Si les aveuglent se mettaient à accepter leurs limites cognitives et à collaborer en partageant leurs représentations

mentales, alors ils pourraient se rendre compte qu'il s'agit d'un éléphant grâce à une vision plus globale de celui-ci.

3.3. Modéliser la complexité sans rechercher la complétude

D'ailleurs, l'une des idées reçues les plus répandues de la pensée systémique est de croire qu'elle cherche la complétude, *i.e.,* à avoir une vision complète des choses (Morin, 1977 ; 2007). Or, il ne faut pas confondre complexité et complétude. Nous pourrions croire en effet que l'ambition de la pensée systémique est de vouloir tout connaître, en reliant les disciplines pour avoir une approche multidisciplinaire des phénomènes, et en refusant le réductionnisme pour comprendre les interdépendances entre les systèmes. Paradoxalement, c'est en cela qu'elle affirme qu'il est impossible d'atteindre une connaissance complète et absolue du monde : la pensée analytique simplifie pour expliquer les lois régissant notre univers de façon absolue quand la pensée systémique redonne de la complexité au monde tout en admettant qu'on ne peut pas tout connaître (Morin, 2014). « *Si tout est lié à tout, comment pouvons-nous espérer comprendre quoi que ce soit ? Puisque tous les phénomènes naturels sont en fin de compte interconnectés, pour expliquer l'un d'entre eux, il faut comprendre tous les autres, ce qui est évidemment impossible*[63] » (Capra, 1997, p. 41). La spirale infinie des interactions rend en effet l'explication exhaustive de tout phénomène impossible (Morin, 1977). Finalement, prétendre connaître un phénomène dans sa totalité, c'est omettre la complexité du monde qui nous entoure : « *la totalité, c'est la non-vérité* » (Morin, 2014, p. 93). La pensée systémique reconnait ainsi un principe d'incomplétude et d'incertitude de la connaissance (Morin, 2014). Dès lors, la complexité ne peut être réductible à un modèle fini et unique (Le Moigne, 2007). Dit autrement dit, tous nos modèles, qu'ils soient mentaux ou conceptuels, ne peuvent représenter pleinement le monde tel qu'il est réellement (Meadows, 2008).

Cette idée d'incomplétude renvoie à l'adage bien connu que l'on tient de Korzybski : « *la carte n'est pas le territoire* » (cité par exemple par Donnadieu et Karsky, 2002 ; Le Moigne, 1987 ; Raworth, 2017). En ce sens, nous ne devons pas confondre le modèle avec la réalité, puisque par essence, tous les modèles sont incomplets et donc faux (Raworth, 2017 ; Sterman, 2002). Toutefois, s'ils ne peuvent nous promettre une explication exhaustive des phénomènes, ils peuvent être utiles en nous aidant à naviguer dans la complexité (Le Moigne, 2007 ; Raworth,

[63] Traduction du texte original : "*Science can never provide any complete and definitive understanding. […] If everything is connected to everything else, how can we ever hope to understand anything? Since all natural phenomena are ultimately interconnected, in order to explain any one of them we need to understand all the others, which is obviously impossible*" (Capra, 1997, p. 41).

2017). Les modèles, en étant suffisamment rigoureux, peuvent alors servir pour prendre des décisions et agir (de Rosnay, 1977). En ce sens, « *'la carte n'est pas le territoire' mais 'la carte n'est pas sans rapport avec le territoire'* » (Donnadieu et Karsky, 2002, p. 79). Autrement dit, les modèles cherchent, sans tomber dans la pensée simplifiante et mutilante, et sans non plus refuser la simplicité, modéliser ce que Bachelard appelle la 'complexité essentielle' (cité par Le Moigne, 1987).

3.4. La modélisation est dépendante de l'intention du modélisateur

Pour modéliser cette complexité essentielle, et donc faire le choix de représenter certaines choses et pas d'autres comme on le fait pour une carte de géographie – on ne représente que les villes, ou que les fleuves par exemple – le modélisateur le fait avec une intention particulière, qu'elle soit explicite ou non. En ce sens, le modèle en lui-même n'est jamais neutre (Le Moigne, 1987). Cette intention sert justement à éliminer les éléments du modèle qui ne correspondrait pas à la finalité recherchée (Leonard et Beer, 1994). Ainsi, « c*e dont nous avons le plus besoin c'est de savoir identifier ce qui est important de ce qui ne l'est pas, les données sur lesquelles se concentrer et celles qui ne le nécessitent pas* » (Senge, 2017, p. 132). Lecas (2006) parle ainsi de principe de représentabilité, le modélisateur cherchant non pas une réalité ontologique objective, mais une représentation subjective, partielle et partiale qu'il convient de faire part. Par conséquent, c'est au modélisateur de choisir le niveau de détail nécessaire pour qu'il soit à la fois suffisamment précis et à la fois suffisamment intelligible (Meadows, 2008). En somme, la modélisation est au fondement de la connaissance-projet – connaissance orientée vers une finalité définie par le modélisateur – au travers d'un processus de conception à visée opératoire (Tableau 4).

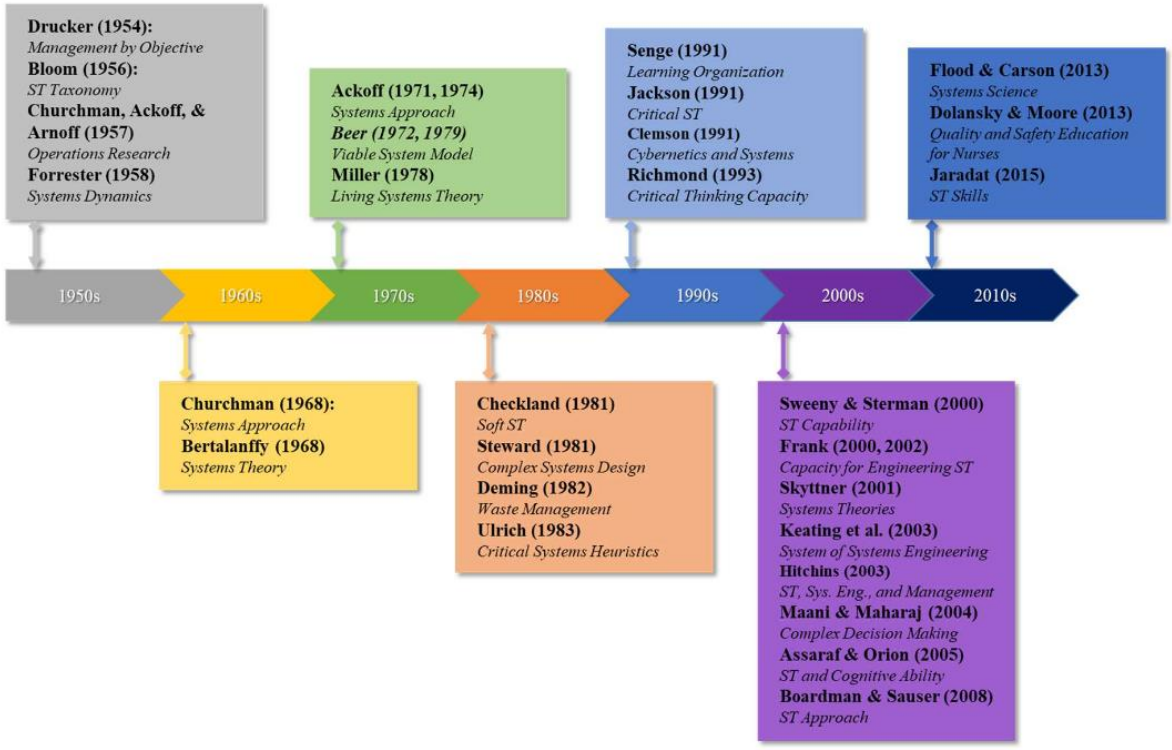
Tableau 4 Tableau présentant les méthodes de modélisation selon les théories de la connaissance, de Le Moigne (1987, p. 7)

THEORIES de la CONNAISSANCE → / **METHODES de MODELISATION** ↓	PARADIGME **CONNAISSANCE-OBJET**	PARADIGME **CONNAISSANCE-PROJET**
PAR **ANALYSE** (hypothético-Déductif expérimental)	Modèle EXPLICATION	Modèle INTERPRETATION
PAR **CONCEPTION** (axiomatico-Inductif pragmatique)	Modèle COMPREHENSION	Modèle REPRESENTATION OPERATOIRE

4. Les principes fondamentaux de la pensée systémique

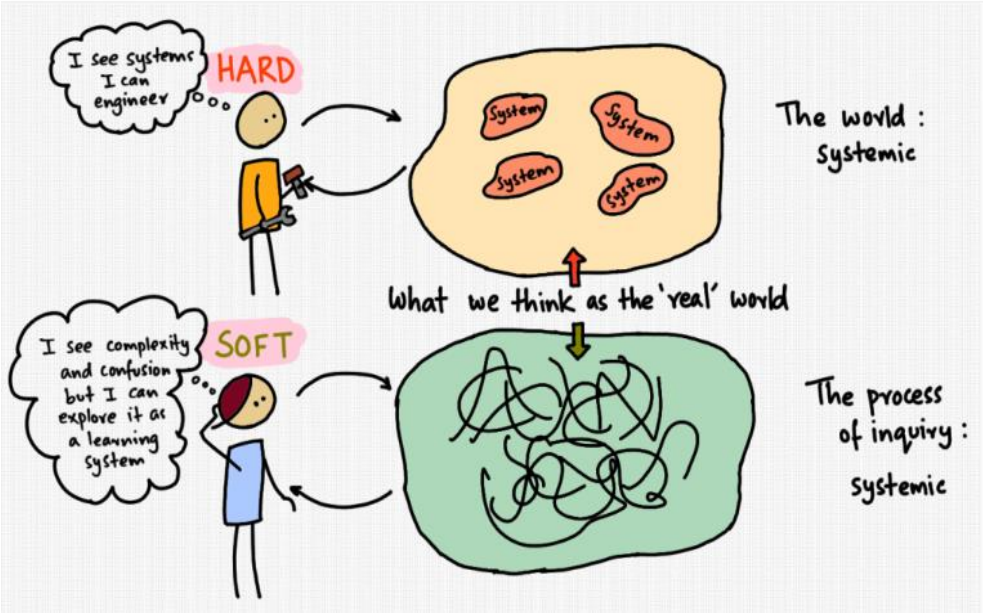
Il serait malvenu de parler de 'la' pensée systémique comme s'il n'y avait qu'un courant de pensée, unique et bien délimité. La pensée systémique s'est construite sur plusieurs générations, faisant émerger de nombreux courants. Après avoir infusée dans chacune des disciplines – sciences physiques, biologiques, humaines, etc., elle s'est petit à petit structurée en courants à part entière, avec dans un premier temps le courant *Operational Research* ayant pour objectif d'organiser la logistique pour faire face à des problèmes de grande ampleur, impliquant à la fois l'armée, les gouvernements et les industries lors de la seconde guerre mondiale (Jackson, 2009 ; Umpleby et Dent, 1999). D'autres courants sont ensuite apparus, comme celui de la théorie générale des systèmes de Bertalanffy, ou encore la cybernétique de Wiener à partir des années 1950, à l'origine de nombreuses autres branches émergeant au cours des décennies suivantes (Figure 17) (Hossain et al., 2020 ; Ryan, 2014), notamment le courant certainement le plus connu en pensée systémique : la dynamique des systèmes – *sytem dynamics* – très populaire depuis le rapport Meadows de 1972 sur les limites de la croissance, et remis au goût du jour par Senge (2017).

Figure 17 Auteurs et courants de pensée les plus impactant de la pensée systémique dans le temps (Hossain et al., 2020)



L'ensemble de ces courants peut toutefois être catégorisé en deux grandes approches : *hard systems* et *soft systems* (Jackson, 2009). L'approche *hard systems* voit le monde comme un ensemble de systèmes n'étant pas toujours très optimal, et cherche donc à les reconcevoir pour les optimiser. Il s'agit d'une approche ingénierique fondée sur une approche quantitative ayant pour objectif d'élaborer des modèles mathématiques et de faire des simulations pour tenter d'anticiper le comportement du système dans le temps. Au contraire, l'approche *soft systems* considère les systèmes non pas comme une réalité inhérente au monde, mais plutôt comme un processus d'enquête (Checkland, 2000) (Figure 18). Elle est plus orientée sur une approche qualitative, cherchant à voir comment une nouvelle manière de percevoir le monde peut changer le monde (Capra, 1997).

Figure 18 Différence entre les approches 'hard system' et 'soft system' d'après Checkland (2000)



Toutefois, nous pouvons dorénavant nuancer ces deux grandes approches, la frontière entre les deux étant de plus en plus perméable grâce à des auteurs issus du *hard systems thinking* 'adoucissant' leur approche, et inversement, à des auteurs issus du *soft systems thinking* employant des méthodes et des concepts de l'approche *hard systems* (Sevaldson, 2019). Dès lors, cela nous permet plus facilement de faire émerger les principes unificateurs de la pensée systémique – le terme ayant d'ailleurs été employé pour la première fois par Checkland dans les années 1980 faisant justement référence à l'ensemble des courants pouvant être unifiés à travers certains concepts ou principes communs (Lane, 2016).

Par ailleurs, il n'est pas envisageable de présenter tous les principes et tous les concepts de la pensée systémique, ces derniers étant pléthoriques et difficiles à identifier dans la littérature (Kast and Rosenweig, 1972). Pour autant, nous avons sélectionné les principes et concepts dans l'objectif de concevoir un système de pensée suffisamment robuste et englobant (Ackoff, 1999) pour appréhender notre objet de recherche, à savoir l'approche business model(ling). En un sens, à travers la présentation de ces principes, nous proposons un outil conceptuel permettant de percevoir autrement les systèmes complexes[64].

Dans ces conditions, nous proposons de présenter les grands principes structurants de la pensée systémique, ainsi que les concepts qui en découlent. Le terme 'système' renvoie, de fait, à ses principes qui nous donnent à voir le monde d'une certaine manière (Buchana, 2019). Ces principes sont en quelques sorte les pendants des principes de la pensée analytique que nous avons exposés. Ainsi, nous substituons les principes déterministe, réductionniste et de disjonction (Morin, 2014), aux principes téléologique, d'interdépendance, et holistique[65].

Notons que cette section est relativement dense pour présenter chacun des principes et de leurs concepts et notions satellites. Pour les lecteurs pressés, nous proposons toutefois un tableau récapitulatif à la fin de chacune des sous-sections, c'est-à-dire la fin de la présentation de chacun des principes.

4.1. Le Principe téléologique

Le retour de la finalité en sciences

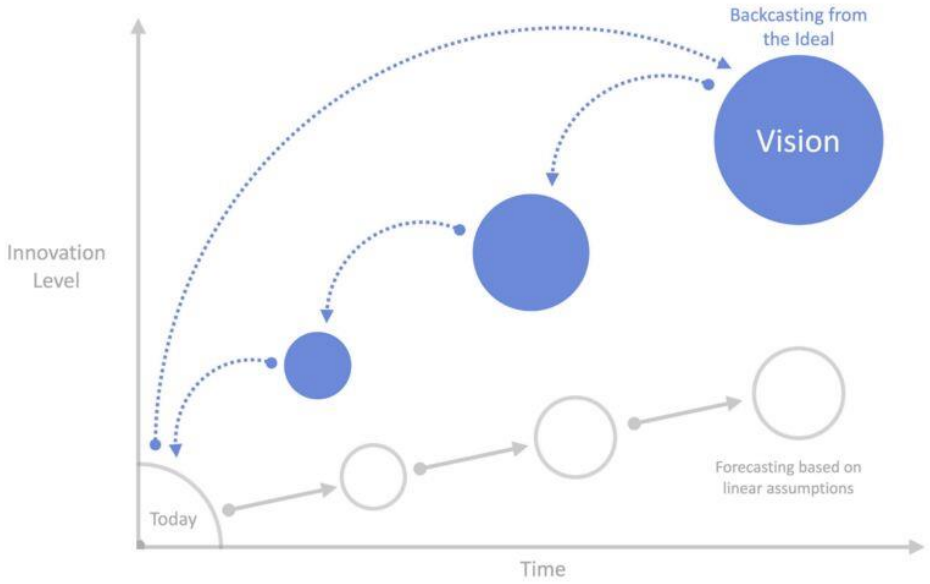
La téléologie se définit comme l'étude des finalités en sciences – l'étymologie venant du Grec '*telos'* signifiant 'finalité' (Capra, 1997). Une finalité peut ainsi se définir comme un état final, qu'il soit intentionnel ou non, d'un système. Etudier les finalités d'un système, c'est donc avant tout chercher à comprendre le comportement du système dans le temps, la destination vers laquelle il se dirige, plutôt que de se concentrer sur les événements passés pour en expliquer les causes. Il s'agit alors d'étudier les systèmes dans un rapport *comportement/finalités* plutôt que dans un rapport de causalité - *comportement/causes* (Lecas, 2006). En d'autres termes, nous portons davantage notre attention sur les extrants – *outputs* –que sur les intrants – *input* – du

[64] De Rosnay (1975) a nommé cet outil conceptuel, le 'macroscope' Le terme de macroscope fait référence au microscope et au télescope : nous avons inventé le microscope pour étudier l'infiniment petit, le télescope pour étudier l'infiniment grand, alors il nous faut inventer le macroscope pour étudier l'infiniment complexe.

[65] Attention. Cette manière de présenter les choses peut être perçue comme simplificatrice. Morin (1977) dit qu'il faut les deux approches pour appréhender pleinement la complexité du monde : à la fois les principes analytiques et les principes systémiques.

système (Ackoff, 1999), ce qui revient non plus à raisonner en connaissance de cause – 'si je fais ceci, alors il va se passer cela' – mais en connaissance de conséquence – 'si je veux cela, alors je dois faire ceci'[66] (Barrand, 2009). On parle ainsi de '*backcasting'* lorsqu'on cherche à se projeter vers une finalité poursuivie pour ensuite rechercher les moyens de l'atteindre, contrairement au '*forecasting'* où l'on cherche à comprendre les relations de causalité pour prédire ou du moins prévoir les événements futurs[67] (Kim et al., 2021 ; Martin et al., 2002 ; Mendoza et al., 2017) (Figure 19). Finalement, étudier les finalités d'un système, c'est se demander avant tout : « *Pour quoi ça fait ?* » (Lecas, 2006, p. 221). À cette question, nous pouvons répondre en commençant notre phrase par « afin de… » dans une vision projective, et non pas en commençant par « parce que… » avec une vision causalitaire (Le Moigne, 1992).

Figure 19 Illustration de l'approche backcasting vs. forecasting



La téléologie a longtemps été considérée comme surnaturelle, métaphysique (Bertalanffy, 2012), davantage portée par la religion que par la science[68] (Morin, 1977). De fait, le raisonnement analytique n'assume aucun mécanisme téléologique (Simon, 1991), prétendant que le monde est uniquement déterminé par des relations de causalité, et qu'en connaissant ces

[66] J'ai connu cette expression lors d'un rendez-vous avec Christophe Schmitt, qui m'a beaucoup inspiré pour la suite de mon projet de recherche.
[67] Se limiter à une vision causalitaire des phénomènes est réducteur, dans le sens où les comportements du système ne sont pas seulement déterminés par les relations de causalité, mais aussi influencés par ses finalités. Il convient donc à la fois d'étudier les finalités et les relations de causalité pour une compréhension plus globale du comportement du système étudié.
[68] Attention à ne pas confondre téléologie (l'étude des finalités) et téologie (science ayant pour objet les questions religieuses) !

relations à la perfection, nous pourrions expliquer tout phénomène et prédire le futur[69] (Capra, 1997 ; Morin, 2014). Au contraire, la pensée systémique, en soulignant le caractère complexe, ambigüe, et incertain du monde, estime que la recherche exhaustive des relations de causalité est fortuite, et qu'il est nécessaire de compléter cette approche en comprenant les finalités du système[70]. Le principe d'équifinalité démontre bien cette nécessité : deux systèmes peuvent atteindre une même finalité malgré des conditions initiales différentes, et malgré des moyens alloués différents. De même, des systèmes peuvent avoir atteint des finalités différentes malgré des conditions initiales et des moyens alloués identiques (*e.g.*, Bertalanffy, 2012 ; Kast & Rosenzweig, 1972). L'étude des finalités a ainsi été réintroduite en sciences grâce à la cybernétique, et notamment en biologie où ils voyaient dorénavant la cellule comme un système ayant des fonctions et des buts précis par rapport à une finalité : (se) produire, (s')organiser, (se) maintenir (Morin, 1977).

Dès lors, le principe téléologique n'a pas pour but de substituer l'étude des relations de causalité par l'étude des finalités, mais elle a pour but de compléter cette approche pour améliorer la compréhension du système étudié. Morin (1977) parle ainsi de finalité causalitaire : « d*ès lors la finalité devient non seulement explicable, elle devient explicative, c'est-à-dire causale.* […] *Elle est justement ce qui permet de comprendre le développement de stratégies et de décisions, qui n'ont de sens que par rapport à une/des finalités* » (Morin, 1977, p. 261). Dit autrement, les systèmes sont autant déterminés par le passé, c'est-à-dire leurs relations de causalité, qu'influencés par le futur, c'est-à-dire par l'état final à atteindre (Bertalanffy, 2012 ; Watzlawick, 1996).

L'état final à atteindre se distingue selon plusieurs natures de finalités selon Bertalanffy (1968). Il existe une finalité statique : par exemple un manteau ou une fourrure a pour finalité de tenir chaud. Et il existe deux finalités dynamiques : la finalité d'état et la finalité poursuivie. La finalité d'état correspond à la progression d'un événement vers un état final, un mouvement guidé par la structure du système, comme le thermostat venant réguler la température d'une maison. La finalité poursuivie quant à elle est la prévoyance d'un but, d'une destination vers

[69] Jacob dira ainsi avec ironie : « *La téléologie est pour le scientifique comme une maîtresse : Il ne peut s'en passer mais il n'ose la monter en public* » (cité par Le Moigne, 2010).
[70] Attention, la finalité peut renvoyer à plusieurs choses : la finalité d'état (tendre ineluctablement vers un horizon) et la finalité poursuivies (l'intention de tendre vers un horizon). Nous faisons cette distinction quelques lignes plus bas.

laquelle nous souhaitons aller. Il est ainsi question d'intention, ou d'intentionnalité[71] (Schmitt, 2017).

Les entreprises comme systèmes intentionnels

Comme nous l'avons vu précédemment, les systèmes peuvent être classés selon la nature et le degré de leurs finalités (catégorisation proposée par Ackoff et Gharajedaghi, 1996). Si dans les systèmes mécaniques, ni les parties ni la totalité n'a pas finalité, et dans les systèmes animés seule la totalité a des finalités, les systèmes sociaux – dont les entreprises – ont à la fois une ou des finalités en tant que tout, et ont des parties ayant elles-mêmes des finalités. En ce sens, l'entreprise poursuit une ou plusieurs finalités, et chacune de ses parties, par exemple les salariés ou les différentes directions d'une entreprise, poursuit ses propres finalités (Atwater & Pittman, 2006 ; Kast & Rosenzweig, 1972). Or, si les finalités de ses parties peuvent converger avec celles du système, elles peuvent également diverger. Ainsi, « *maintenir l'harmonie entre les sous-finalités et les finalités globales du système est une fonction essentielle des systèmes réussis*[72] » (Meadows, 2008, p. 16).

Il s'agira par conséquent d'étudier trois ensembles de finalités : les finalités de l'entreprise – sa mission ou raison d'être – les finalités des individus ou groupe d'individus la constituant, et les finalités du supra-système dans lequel l'entreprise est imbriquée[73] (Ackoff, 1999). Chacune de ces finalités peuvent être à la fois subjectives et objectives. Les finalités subjectives renvoient à ce que Bertalanffy (2012) nomme 'finalités poursuivies' tandis que les finalités objectives renvoient à ce qu'il nomme les 'finalités d'état'. Il convient alors d'étudier les finalités d'état – orientation du système vers une destination – et les finalités poursuivies – prévoyance d'un but – pour faire en sorte d'aligner l'ensemble de ces finalités, en cherchant à trouver une cohérence entre les finalités des individus et celles de l'entreprise, et à réduire l'écart entre finalité d'état et finalité poursuivie. Notons par ailleurs que les finalités subjectives ne sont pas toujours formalisées ni même explicites. Donc finalement, le meilleur moyen de définir les finalités poursuivies par les acteurs est de comprendre le comportement du système étudié (Meadows, 2008).

[71] Définition de l'intentionnalité
"L'intentionnalité, dans une acceptation phénoménologique, désigne la capacité qu'à la conscience d'un individu à être dirigée vers un objet. Au niveau de l'entrepreneur, l'objet prend la forme du futur souhaité, d'actions permettant la réalisation de ce futur souhaité par l'entrepreneur. (Schmitt, 2017, p. 31)

[72] Traduction du texte original: "Keeping sub-purposes and overall system purposes in harmony is an essential function of successful systems." (Meadows, 2008, p. 16)

[73] Par exemple, une université est imbriquée dans un système éducatif ; un magasin spécialisé bio est imbriqué dans un système alimentaire.

Les notions satellites autour du principe téléologique

Pour bien appréhender la notion de finalité, il convient de bien distinguer et définir certaines notions satellites. Nous ferons ainsi dans un premier temps la distinction entre objectifs, buts et idéals, puis dans un second temps la distinction entre valeurs, finalités et vision. Pour comprendre pleinement le comportement du système dans une perspective projective, il s'agira d'articuler l'ensemble de ces notions.

La différence entre objectifs, buts et idéals

Ackoff (1999) fait la différence entre la signification de ce qu'est un objectif, un but et un idéal. Selon lui, un objectif est un ensemble de résultats attendus dans une période donnée en suivant une planification. Les buts sont quant à eux des résultats dont l'obtention n'est pas attendue avant la fin de la période définie ; pour atteindre un but, il faut alors définir et atteindre des objectifs tout au long du chemin. Enfin, les idéaux sont des résultats ne pouvant être atteints. On ne peut qu'espérer s'en rapprocher en suivant des objectifs et des buts de manière progressive. Ainsi, « *un système en quête d'idéal est un système intentionnel qui, lorsqu'il atteint l'un de ses buts ou objectifs, recherche un autre but et un autre objectif qui se rapprochent davantage de son idéal. Un système en quête d'idéal est donc un système qui a un concept de "perfection" ou de "désirable ultime" et qui le poursuit systématiquement*[74] » (Ackoff, 1999, p. 55). La différence entre les buts et les idéaux est très bien illustrée par Meadows (2008) : nous sommes plutôt doués lorsqu'il s'agit d'atteindre des objectifs et des buts, mais lorsqu'on définit le PIB d'une nation comme but à atteindre, cela ne va pas systématiquement produire du bien-être, de l'équité et de la justice. Nous devons donc toujours garder à l'esprit l'idéal poursuivi d'une organisation lorsque nous définissons nos buts.

L'idéal peut dans ces conditions se définir comme un futur désirable, pour lequel nous souhaitons faire le maximum pour s'en rapprocher (Ackoff, 1999), quels que soient les chemins parcourus (de Rosnay, 1977). D'ailleurs, les idéaux[75] ont tendance à davantage générer du consensus que les objectifs ou les buts, parce qu'on se focalise davantage sur nos valeurs que sur les moyens nous permettant de les poursuivre. « *En général, les gens sont moins en désaccord sur les idéaux que sur les objectifs à court terme et les moyens de les atteindre*[76] »

[74] Traduction du texte original : "*An ideal-seeking system is thus one which has a concept of "perfection" or the "ultimately desirable" and pursues it systematically*" (Ackoff, 1999, p. 55).
[75] Attention toutefois à ne pas confondrs idéaux et idéologies. Les ideologies sont moins portées par les idéaux que par les moyens pour les atteindre.
[76] Traduction du texte original : In general, people disagree less about ideals than about shorter-range goals and ways of pursuing them. (Ackoff, 1993, p. 406).

(Ackoff, 1993, p. 406). Pour définir cet idéal, Ackoff (1993) donne une consigne : nous avons la possibilité de remplacer le système actuel par n'importe quel autre système, sans s'auto-censurer ; et seulement trois contraintes : cela doit être technologiquement faisable, c'est-à-dire possible avec les technologies actuelles, ; cela doit être opérationnellement viable ; et cela doit pouvoir être en constante évolution. Par ailleurs, l'auteur propose deux types de conception d'un idéal : contraint et non-contraint. La conception d'un idéal contraint part de l'hypothèse que l'environnement ne change pas. D'une part, cela enlève le besoin d'essayer d'anticiper le monde dans lequel nous vivrons à l'avenir. D'autre part, cela permet aux personnes de mieux appréhender ce sur quoi ils ont le contrôle et ce qu'ils peuvent influencer, et donc de mieux comprendre comment ils peuvent réellement changer le système, peu importe les aléas de l'environnement (Ackoff, 1993). En bref, cette volonté de définir l'idéal du système étudié nous invite à nous concentrer davantage sur les résultats souhaités que sur les moyens pour y parvenir (Senge, 2017).

Les finalités poursuivies sont en ce sens davantage en rapport à cet idéal que l'on cherche à atteindre en continue et qu'il convient de garder en tête pour que les objectifs et les buts soient alignés et en cohérence avec ce que nous souhaitons réellement. Maintenant que nous comprenons mieux ces notions, il convient de distinguer la différence entre les valeurs, les finalités et la vision.

La différence entre valeurs, finalités et vision[77]

Senge (2017), pour sa part, fait la distinction entre valeurs, finalités et vision, les trois étant interdépendants. Selon lui, les valeurs correspondent à notre manière d'agir au jour le jour, et répondent à la question « comment ? ». Les finalités –il parle également de mission une entreprise – correspondent à la raison pour laquelle l'organisation existe, et répondent ainsi à la question « pour quoi ? ». Enfin, la vision décrit l'image du futur que nous souhaitons créer, et répond ainsi à la question « quoi ? ». En ce sens, « *La finalité s'apparente à une direction, une orientation. La vision, elle, est une destination précise, la représentation d'un futur désiré. La finalité est abstraite, la vision est concrète* » (Senge, 2017, p. 144). Par exemple, si la finalité est d'explorer l'espace, la vision est d'avoir un homme sur la lune dans les années 1960 (Senge, 2017). Ainsi, une finalité sans vision n'est qu'une suite de mots abstraite, non-incarnée, tandis qu'une vision sans finalité n'est qu'une bonne idée sans réel fondement ou engagement. Dans

[77] Notons que le champ de la stratégie a déjà beaucoup étudié l'importance de la vision et de la mission. Nous abordons donc ces notions avec un autre prisme, mais avec le même regard quant à l'importance de bien les définir pour développer une stratégie d'entreprise, et plus spécifiquement pour élaborer un business model.

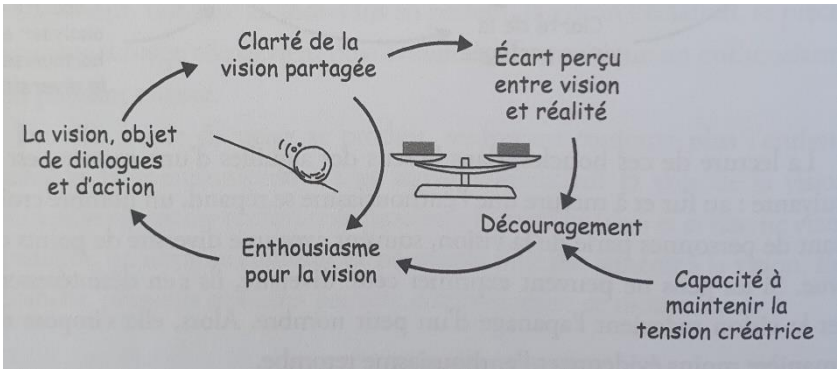
ces conditions, la finalité et la vision sont deux manières complémentaires d'exprimer l'idéal présenté par Ackoff (1993).

L'intérêt de définir les finalités et la vision d'entreprise

Nous avons identifié cinq grandes raisons pour lesquelles définir les finalités et la vision de l'entreprise est importante, à savoir : créer une tension créatrice, ouvrir un espace de possibilités plus vaste, garder un niveau élevé d'ambition, parler d'effectivité plutôt que d'efficacité ou d'efficience, créer du sens et un sentiment d'appartenance, et enfin 'provoquer le destin ou la chance' pour que ce qui est imaginé se passe réellement.

Premièrement, lorsque nous définissons un idéal – et donc potentiellement des finalités et une vision – nous prenons conscience de l'écart qu'il y a entre celui-ci et la réalité, cela nous permettant alors d'identifier la manière dont il est possible de réduire cet écart, pour que la réalité se rapproche de cet idéal (Ackoff, 1993). Si cet écart peut faire peur et rendre l'idéal irréaliste, il permet également de créer une tension créatrice. La tension créatrice peut se définir comme une énergie positive nous permettant de nous mettre en action pour agir et générer le changement pour aller vers la vision. C'est une « force en œuvre pour rapprocher la réalité de la vision » (Senge, 2017, p. 146). C'est cette capacité à maintenir la tension créatrice en entreprise qui permet de contrebalancer le découragement si cet écart est trop important (Figure 20) et c'est aussi ce qui permet de ne pas tout de suite se contenter des compromis. « En effet, l*e remède le plus simple et le plus immédiat quand on se sent découragé n'est-il pas de renoncer à nos ambitions ?* » (Senge, 2017, p. 147).

Figure 20 Illustration de la tension créatrice ; photo prise du livre de Senge (2017, p. 220)



Deuxièmement, le fait de définir des finalités et une vision nous permet de nous libérer de nos pensées limitantes et ainsi élever nos ambitions. Cela nous permet de nous soustraire de cette pensée déterministe, quasi-fataliste de l'avenir, et nous incite à prendre les choses en main pour

faire évoluer le monde dans le sens que nous souhaitons. Dit autrement, cela ouvre un espace de possibilités (voir Jones et Van Ael, 2022) qui n'auraient pas pu être envisageable par l'approche causalitaire, 'en connaissance de cause'. Nous pouvons ainsi élever notre niveau d'exigence par rapport à ce que nous souhaitons ou l'idéal défini – *backcasting* – et non plus par rapport à ce que nous croyons possible en raison des événements passés – *forecasting* – (Figure 19, p. 88). Cela permet ainsi d'éviter un écueil que nous pouvons souvent voir : baisser les exigences, et justement accepter un compromis en revoyant à la baisse l'idéal, et donc par cascade les buts et objectifs définis (Meadows, 2008). Ce phénomène est un archétype – comportement du système récurrent – décrit par Senge (2017) comme 'l'érosion des objectifs' et par Meadows (2008) comme la 'dérive vers une basse performance' : moins la vision est claire, et plus on est rattrapé par les problèmes du quotidien, plus on a tendance à baisser nos exigences pour qu'elle se rapproche des résultats actuels et donc d'un niveau de faisabilité convenable. En un sens, le risque de ne pas définir une vision claire de l'entreprise est de définir nos standards de performance sur la performance passée, au lieu de garder des standards dans l'absolu, c'est-à-dire par rapport à un idéal (Meadows, 2008).

Troisièmement, définir un idéal à travers les finalités et la vision d'entreprise nous fait changer de perspective par rapport à la notion de performance. Dès lors, nous ne parlons plus tant d'efficacité ou d'efficience, mais d'effectivité. Si l'efficacité et l'efficience sont des notions qui évaluent les moyens alloués pour répondre aux objectifs définis, l'effectivité porte davantage sur les finalités poursuivies (Le Moigne, 2007). Autrement dit, l'effectivité se définit comme le rapport comportements/finalités. C'est la convergence entre l'efficacité ou l'efficience et l'idéal défini (Ackoff, 1999). Pour illustrer ces propos, Le Moigne (2007) prend l'exemple d'un trajet en voiture. Si la destination souhaitée est Rouen mais que la voiture va à Reims, alors ce n'est pas effectif. En revanche, cela peut être efficace si la voiture y arrive avant l'heure prévue, et même efficient si elle consomme 5L/100km au lieu de 6L/100km. Une entreprise peut donc être efficace et efficiente sans forcément être effective. Il en va de même pour une nation qui décide de se référer au PIB pour évaluer sa performance (Raworth, 2017). Elle peut être très efficace et efficiente pour faire en sorte d'avoir un haut pourcentage de croissance, mais cela ne signifie pas systématiquement qu'elle produit plus de bien-être, d'équité et de justice, si tel est son idéal (Meadows, 2008). En ce sens, si nous ne définissons pas cet idéal, le risque est de suivre aveuglément les buts et objectifs définis, sans vraiment savoir s'ils nous mènent vers la destination souhaitée, qu'elle soit consciente ou non, à force d'être focalisés sur les problèmes. Finalement, une entreprise sans vision, c'est comme un voyageur sans destination : il n'a aucun

moyen de savoir s'il progresse (Ackoff, 1999). Cela évite un écueil bien connu : se tromper tout simplement d'objectif, sans se rappeler pour quoi nous le faisons, et parfois même au détriment de ce pour quoi nous le faisons. Nous devons donc chercher à produire en accord avec nos valeurs, plus qu'en accord avec nos objectifs « *(pas plus d'énergie, mais plus de services énergétiques. Pas le PNB, mais la suffisance matérielle et la sécurité. Pas la croissance, mais le progrès). Nous n'avons pas besoin de changer les valeurs de qui que ce soit, nous devons simplement faire en sorte que le système fonctionne sur la base de valeurs réelles* » (Meadows, 2008, p. 168).

Quatrièmement, définir un idéal peut générer du sens et de l'engagement, notamment dans la co-construction de la vision partagée (Senge, 2017). Cet engagement autour d'une vision partagée permet à chaque individu d'une part de créer un lien entre eux, et d'autre part de travailler dans la même direction, et de libérer les énergies et les capacités de chacun dans le but de contribuer à cet idéal, en surpassant la fameuse difficulté « je suis mon poste » (Senge, 2017). D'ailleurs, « *les gens apprennent et donnent le meilleur d'eux-mêmes, non pas parce qu'on leur demande mais parce qu'ils le veulent* » (Senge, 2017, p. 10). Cela donne ainsi du courage aux individus qui se mettent à faire le nécessaire pour contribuer et réaliser cette vision. Pour réellement créer de l'engagement, l'idéal doit être définit non pas par rapport à ce que les personnes aimeraient à l'avenir, mais par rapport à ce qu'ils veulent ici et maintenant. Dès lors, le futur souhaitable et anticipé joue « *un rôle de catalyseur de l'action au présent* » (Schmitt, 2017, p. 92). En outre, la vision doit être approprié par chacun des individus pour travailler dans la même direction, et donc que leur travail soit effectif. Dit autrement, l'individu travaille pour contribuer à la vision partagée, et la vision partagée est ancrée dans chacun des individus. C'est le principe hologrammatique : la partie est dans le tout, et le tout est dans la partie, « *de même que la totalité du patrimoine génétique se trouve dans chaque cellule de notre organisme, que la société en tant que tout avec sa culture est à l'intérieur de l'esprit d'un individu* » (Morin, 2013). En ce sens, la vision crée un sentiment d'appartenance fort, une culture d'entreprise (le tout) présent dans chaque individu (les parties). Or ce sentiment d'appartenance est au fondement des entreprises résilientes (étude de De Geus, citée par Senge, 2017). De même, les équipes faisant le plus preuve de performance, selon les études de Maslow, sont celles ayant définit une finalité et une vision partagée (Senge, 2017). De plus, l'exercice consistant à créer une vision partagée, à définir un idéal, est souvent agréable – *fun* – pour les participants (Ackoff, 1993), ce qui renforce une fois de plus la cohésion d'équipe et donc à la fois le sentiment d'appartenance et la performance de l'équipe.

Cinquièmement, définir un idéal en imaginant un futur souhaitable nous permet de maximiser nos chances pour arriver à le concrétiser. Pour paraphraser Watzlawick (1996), 'ce n'est pas le passé mais le futur qui détermine le présent'. En nuançant ces propos, nous pouvons néanmoins dire que le présent est autant influencé par le futur que nous imaginons que par le passé que nous avons vécu. On parle aussi de prophétie auto-réalisatrice lorsque nous imaginons quelque chose en se projetant dans le futur et que cela se produit. Il s'agit finalement d'une prédiction qui se vérifie d'elle-même, c'est-à-dire « *une supposition ou prévision qui, par le simple fait d'avoir été énoncé, entraîne la réalisation de l'événement prévu, et confirme par là même sa propre "exactitude"* » (Watzlawick, 1996, p. 109). Watlawick (1996) prend l'exemple de l'effet Œdipe, qui a accompli la prédiction en essayant de l'éviter. Bien sûr, toutes les prédictions ne se vérifient pas d'elles-mêmes. Il faut pour cela certaines conditions. Pour que cette prédiction, ou cet idéal se produise un jour, il faut l'imaginer d'une part avec clarté, et d'autre part en le considérant comme s'il s'était déjà produit dans le futur. Il ne s'agit ainsi pas de cultiver une forme d'espoir, mais plutôt de croyance, de foi en l'avenir. Sans cette croyance, l'effet est absent (Watzlawick, 1996). Œdipe croyait tellement en sa prophétie qu'il a fini par la réaliser malgré toutes ses tentatives pour l'éviter. Par conséquent, les entreprises, en cultivant les croyances qu'un futur souhaitable se réalisera, et donc en définissant les finalités et la vision d'entreprise et en l'incarnant non seulement par les mots mais aussi par la visualisation et le ressenti, mettra toutes ces chances pour que cela se produise.

Quelques difficultés rencontrées dans la définition des finalités et de la vision partagée

Si les finalités et la vision d'entreprise apportent de nombreux bénéfices, il n'en reste pas moins difficile de les définir et de les incarner. Nous avons ainsi identifié plusieurs difficultés. La première difficulté est de bien formaliser ces finalités et cette vision. De fait, nous avons tendance à nous focaliser sur les problèmes – dans une logique analytique – au lieu d'être tournés vers les finalités du système. Nous passons ainsi notre temps à régler les problèmes, *i.e.,* à être en réaction par rapport aux événements, et cela risque bien souvent de nous écarter de la raison profonde pour laquelle nous agissons. À force d'être la tête dans le guidon, nous nous rendons même plus compte que nous ne sommes plus sur le chemin qui nous mène vers la finalité poursuivie. D'ailleurs, les stratégies d'entreprises sont plus souvent élaborées en fonction des aléas et des événements subis qu'en fonction d'un idéal recherché, ce qui poussent les entreprises à réagir aux problèmes plutôt qu'à saisir de nouvelles opportunités (Senge, 2017). Alors dorénavant, « s*i l'on vous dit : tel problème, répondez : quels projets ?* ». (Le Moigne 2015, p. 69).

Deuxièmement, nous formulons généralement les finalités par ce que l'on veut éviter, et non parce que l'on veut. « *C'est souvent ce qui se passe avec "les grandes causes" qui "tentent de mobiliser les individus par la peur, "la vision négative" plutôt que par l'attraction de ce qu'on désire : les luttes anti-nucléaire, anti-tabac, anti-avortement, anti-corruption, etc.* » (Senge, 2017, p. 153). Or, nous pouvons identifier plusieurs limites à ces formulations négatives : l'énergie des individus est consacrée encore une fois aux problèmes, ou du moins à faire en sorte d'éviter les problèmes ; la négation renvoie à une forme d'impuissance ; et enfin cela ne fonctionne que sur le court terme, puisqu'une fois le problème résolu, la finalité se volatilise. Troisièmement et dernièrement, nous avons conscience de l'écart entre ces finalités et cette vision et la réalité du système actuel, ce qui rend les propos fantaisistes ou du moins irréalistes quand d'autres ne pensent qu'à résoudre les problèmes existants (Senge, 2017).

Troisièmement, une des grandes difficultés est de passer des visions personnelles à une vision partagée. En effet, le plus souvent, la vision d'entreprise est définie par les dirigeants dans une approche top-down : ils définissent la vision et essayent ensuite de créer l'adhésion. Or cela pose plusieurs problèmes. D'abord, cela ne reflète pas systématiquement les aspirations individuelles des parties prenantes, ce qui fait qu'elle peut être difficilement assimilable. Dès lors, « *imposer aux gens un modèle mental, comme imposer une vision, échoue généralement* » (O'Brien cité par Senge, 2017, p. 196). Ensuite, cette vision est souvent écrite sur papier sans que cela n'influence réellement les opérations quotidiennes. Les résultats sont donc bien souvent décevants, et il ne reste finalement que des formulations creuses, que plus personne ne prend réellement à cœur (Senge, 2017).

Pour terminer, un des écueils les plus répandus est de confondre finalité et rentabilité. « *Bien des dirigeants d'entreprise, par exemple, expriment leur vision en termes de part de marché. Pourquoi ? "Parce que je veux que notre entreprise soit rentable."* » (Senge, 2017, p. 143). Pourtant, en creusant un peu leurs représentations mentales, on pourrait découvrir des valeurs et croyances sous-jacentes qui permettrait de mieux comprendre et d'affiner les finalités qui se cachent derrière. La rentabilité est une nécessité, et non un but ultime à atteindre ; la rentabilité est nécessaire pour atteindre ce but ultime, cet idéal. En ce sens, une « *mission ne doit pas engager une entreprise sur ce qu'elle doit faire pour survivre, mais sur ce qu'elle choisit de faire pour prospérer*[78] » (Ackoff, 1999, p. 125). Confondre la finalité ou la vision et la

[78] Traduction du texte original : "*A mission statement should not commit a firm to what it must do in order to survive but to what it chooses to do in order to thrive*" (Ackoff, 1999, p. 125)

rentabilité, c'est donc comme une personne disant que sa mission de vie est de respirer, cela n'a pas de sens (Ackoff, 1999).

Nous résumons les concepts et notions clés du principe téléologique présentés dans cette sous-section, dans le tableau suivant (Tableau 5).

Tableau 5 Récapitulatif des concepts et notions clés du principe téléologique

Principe téléologique Etude des finalités en sciences. Ce principe a pour objectif d'étudier la dynamique du système dans une approche projective - rapport comportement/finalités - plutôt que dans une approche causalitaire - rapport comportement/causes		
Concepts et notions clés	**Définition**	**Références**
Finalité d'état et finalité poursuivie	Une finalité est un état final d'un système, qu'il soit intentionnel ou non. La finalité d'état	Bertalanffy (1968) Capra (1997) Lecas (2006) Le Moigne (2007)
Backcasting	Se projeter vers une vision idéale pour chercher les moyens de l'atteindre. Vient en opposition au *forecasting*, consistant à prévoir les événements futurs à partir des causes passées et présentes.	Barrand, 2009 Kim (2021) Martin et al. (2005) Mendoza et al. (2017)
Equifinalité	Deux systèmes peuvent atteindre une même finalité malgré des conditions initiales différentes, et malgré des moyens alloués différents. De même, des systèmes peuvent avoir atteint des finalités différentes malgré des conditions initiales et des moyens alloués identiques	Bertalanffy (1968) Kast & Rosenzweig (1972)
Différence entre : buts, objectifs, idéal	Les objectifs sont un ensemble de résultats attendus et planifiés. Les buts combinent un ensemble d'objectifs à atteindre. L'obtention d'un but n'est pas définie par une limite de temps. L'idéal est une projection d'un futur désirable vers lequel tendre, sans jamais l'atteindre. Elle est un guide orientant nos buts et nos objectifs.	Ackoff (1993 ; 1999) Meadows (2008)
Différence entre : valeurs, finalités poursuivies, vision partagée	Les valeurs correspondent à notre manière d'agir au quotidien (comment). Les finalités poursuivies correspondent à la raison pour laquelle l'organisation existe (pour quoi) La vision décrit l'image du futur désiré. Elle est une représentation concrète et précise de la destination.	Senge (2017)
Tensions créatrices	Energie positive nous permettant de nous mettre en action pour réduire l'écart entre le système idéal et le système actuel.	Senge (2017)
Effectivité	L'effectivité renvoie à la performance du système au regard des finalités poursuivies, tandis que l'efficacité et l'efficience renvoient au degré de performance au regard des objectifs. On peut donc être efficient mais pas effectif si on répond à des objectifs qui ne sont pas alignés avec les finalités poursuivies.	Ackoff (1999) Le Moigne (2007) Raworth (2017)
Prophétie auto-réalisatrice	Prédiction qui se vérifie d'elle-même. En ce sens, croire en un futur désirable augmente les chances de le voir se produire.	Watzlawick (1996)

4.2. Le principe d'interdépendance

Un des concepts clés de la pensée systémique est l'interdépendance. Comme nous le verrons, cette interdépendance est à la fois entre les parties du système et entre le système et son environnement (Ryan, 2014). D'ailleurs, l'étymologie latine de 'système', nous l'avons vu, est '*systema'* ce qui signifie 'ensemble cohérent' et l'étymologie grecque est '*synhistanai'* signifiant 'mettre ensemble', à la fois les parties du système et le système et son contexte (Capra, 1997). Aussi, les deux premières caractéristiques d'un système selon Ackoff (1999) sont : chaque partie du système à un effet sur ce système ; et l'ensemble des comportements des parties sont interdépendants. L'interdépendance est donc le deuxième grand principe que nous présentons.

Dans cette partie, nous nous focalisons sur les interdépendances entre les parties du système, soulignant l'importance de se focaliser davantage sur les relations que sur les propriétés intrinsèques des parties, pour ensuite appréhender ce qu'est le *pattern* d'un système, et d'en comprendre sa structure sous-jacente. À partir de cette compréhension du système, nous abordons la manière d'intervenir dans le système grâce aux points de levier, permettant de dissoudre les problèmes plutôt que de chercher à les résoudre.

Se focaliser sur les interactions plutôt que sur les parties en elles-mêmes

L'un, si ce n'est l'énoncé le plus connu de la pensée systémique est le suivant : 'le tout est plus que la somme des parties' (*e.g.,* Bertalanffy, 2012 ; Morin, 1977). Autrement dit, un système n'est pas seulement constitué de ses parties, mais également des relations entre ces parties. Ces relations sont dites constitutives, et non sommatives, dans le sens où elles déterminent les propriétés du système[79] (Bertalanffy, 2012). Dès lors, les propriétés du système ne sont pas la somme des propriétés intrinsèques de chacune des parties constitutives, mais émerge des relations entre les parties. En isolant les parties du système pour l'étudier au travers un raisonnement analytique, nous dénaturons donc la nature-même du système, celui-ci perdant ses propriétés essentiels (Ackoff, 1999 ; Morin, 1977). En disséquant une souris, nous voyons bien que nous perdons sa propriété essentielle : la vie (Capra, 1997). D'ailleurs, si nous parlons d'émergences pour décrire ce phénomène – notion centrale dans la pensée systémique – il est aussi question de contraintes. Ainsi, si la totalité est supérieure à la somme des parties, nous pouvons également affirmer que la totalité est moins que la somme des parties (Morin, 1977).

[79] On dit que les relations sont sommatives lorsque les propriétés du système sont la somme des propriétés intrinsèques de chacune de ses parties.

« C*ela signifie que [certaines] qualités des propriétés attachées aux parties considérées isolément, disparaissent au sein du système* » (Morin, 1977, p. 112). Par exemple, la société apporte le langage et la culture a l'homme, mais lui impose également des règles coercitives et répressives, inhibant ses potentiels (Morin 1977). En bref, les parties peuvent parfois révéler des propriétés émergentes au sein d'un système en particulier et générant des effets sur ce système, et au contraire parfois inhiber certaines propriétés, le système ne lui permettant pas de les exprimer pleinement dans ce contexte. La manière dont un système se comporte est par conséquent davantage due aux interactions entre les parties qu'aux parties en elles-mêmes (Donnadieu et Karsky, 2002 ; Sterman, 2000).

Le Moigne (2007) fait d'ailleurs la démonstration, en montrant qu'avec seulement deux processeurs – parties du système ayant une fonction avec des intrants et des extrants – il y a seize manières différentes de composer le système, soit potentiellement seize comportements générés différents. Nous voyons bien que lorsque nous arrivons à un nombre conséquent de parties, les manières de composer le système deviennent quasiment infinies. Dès lors, la question n'est plus de savoir « *de quoi c'est fait* », mais plutôt « *qu'est-ce que ça fait ?* » (Le Moigne, 2007, p. 46). Cela nous amène à vouloir modéliser non pas la nature anatomique du système, c'est-à-dire chacune de ses parties comme nous pouvons décrire un corps humain par ses organes, mais par sa nature physiologique, c'est-à-dire en décrivant les fonctions de ses parties par rapport à sa totalité (Le Moigne, 2010). Le comportement du système peut d'ailleurs être le même malgré le changement continue de ses parties, comme cela est le cas pour les entreprises et pour tout système vivant : l'ensemble des cellules d'un être vivant – d'un arbre ou d'un corps humain – se renouvelle constamment. En quelques semaines, le corps humain aura renouvelé l'ensemble de ses cellules, et pourtant l'individu reste le même (Meadows, 2008). Ce qui définit l'essence du système est donc davantage lié à son comportement qu'à sa constitution. En ce sens, on cherche à modéliser avant tout un système d'action, dans lequel le verbe prend plus de place que le nom (Le Moigne, 2007).

La notion d'actant est ainsi très intéressante pour aborder un système complexe en tant que système d'action[80] (Daumal, 2023 ; Jones et Van Ael, 2022) Nous pouvons définir cette notion

[80] Le terme d'actant est apparu en 1959 dans l'ouvrage Les Eléments de syntaxe structurale, de Tesnière, auteur linguiste. Il le définit comme tout être ou toute chose participant à l'action, de quelque façon que ce soit, même de la façon la plus passive. Greimas reprendra ce terme et développera sa théorie dans l'ouvrage Sémantique structurale, en 1966 (Fraenkel, 2006), pour remettre en cause « la perspective traditionnelle dominante [de] son époque » (p. 74) consistant à structurer les phrases en opposant systématiquement le sujet et le verbe, donnant lieu à une importance disproportionné du sujet dans l'énoncé. Le concept s'est ensuite propagé dans d'autres

comme tout être ou toute chose participant à l'action, de quelque façon que ce soit, même de la façon la plus passive. Dit autrement, un actant est défini comme celui fait subir ou qui subit l'action (Jones et Van Ael, 2022). Le concept d'actant est ainsi utilité dans le but de se débarrasser du terme d'individu, trop rigide, préférant une notion plus abstraite, indéterminée, « *conçue avant tout comme une fonction actancielle* » (Fraenkel, 2006, p. 76). Autrement dit, toute chose modifiant un état de fait est un actant (Latour, 2007). Dès lors, le terme « d'acteur » prend son sens en incarnant cette fonction dans un contexte particulier. Par ailleurs, cela permet de dépasser la disjonction entre les humains et les non-humains en proposant une même catégorie (Fraenkel, 2006). En ce sens, le concept d'actant permet de dépasser la nature de ce qui subit ou fait subir l'action, pour se concentrer sur leurs fonctions. Les actants humains peuvent ainsi être des organisations, des directions ou encore des individus, et les actants non-humains peuvent par exemple être une technologie utilisée, des lieux, des objets, etc. (Jones et Van Ael, 2022). Il s'agit alors d'étudier les interactions entre tous ces actants qui forment un système dans l'action. Dès lors, « o*n ne cherche pas à représenter d'abord des choses, des objets, des éléments finis, des organes, comme on le ferait en Modélisation Analytique* » (Le Moigne, 2007, p. 45).

Appréhender le *pattern* du système

Nous avons l'habitude de limiter la définition d'un système à sa structure – terme très prégnant dans la pensée cartésienne (Le Moigne, 2007), c'est-à-dire à son incarnation physique (Capra, 1997). La structure est synonyme de squelette ou de charpente (Le Moigne, 2007). Durand (2017) parle de l'aspect structurel du système, en évoquant la frontière qui le sépare de son environnement, les éléments qui le constituent, les réseaux de transport et de communication permettant de déplacer la matière, l'énergie et l'information, et les réservoirs permettant de stocker cette matière, cette énergie et cette information. Or, limiter la description d'un système à son aspect structurel ou tangible revient à le dénaturer, puisque cela ne permet pas totalement de comprendre ses propriétés émergentes, et surtout car cela renvoie à une image statique, figée du système. Finalement, réduire un système à sa structure lui enlève toute sa complexité (Morin, 1977), renvoyant à une approche mécanique, dont l'idée même de système tente d'échapper. Pour une appréhension plus exhaustive et donc plus juste d'un système, il convient alors non seulement d'étudier la structure du système, mais aussi ses processus et son *pattern* (Capra, 1997). Les processus sont l'ensemble des interactions et des activités au sein

disciplines, comme en sociologie des sciences (Fraenkel, 2006) et en sciences de gestion à travers la théorie de l'acteur-réseau (Latour, 2005).

du système, c'est-à-dire l'ensemble des flux de matière, d'énergie, d'information et de monnaie (de Rosnay, 1977).

Le *pattern*, quant à lui, se définit comme « *la configuration des relations entre les composants du système qui détermine les caractéristiques essentielles du système*[81] » (Capra, 1997, p. 158). En français, le terme qui pourrait s'en rapprocher le plus est celui d'organisation, référant à un tout constitué d'ordre et de désordre appréhendé de façon dynamique (Morin, 1977 ; Le Moigne, 2007). « *L'idée d'organisation renvoie à l'agencement des parties dans, en, et par un Tout.* » (Morin, 1977, p. 104). Nous préférons toutefois parler de *pattern* pour éviter toute confusion avec la notion d'organisation, mot courant de la langue française renvoyant à plusieurs significations et donc enclin à différentes interprétations. Le *pattern* est donc une forme abstraite décrivant les interactions sans identifier les parties (Capra, 1997). En ce sens, un même *pattern* peut être généré à partir de structures différentes, et inversement, une même structure peut générer différents *patterns*, comme nous l'avons vu avec l'illustration des deux processeurs de Le Moigne (2007). Pour bien distinguer les deux notions et comprendre leur articulation, nous pouvons faire l'analogie d'une musique pouvant être jouée avec différentes tonalités, sans toutefois perdre ses caractéristiques essentielles (Capra, 1997). Finalement, étudier le *pattern* du système, c'est prêter davantage attention à sa 'forme' plutôt qu'à sa substance[82]. Dans le monde de la substance, la mesure est importante : on pèse, on mesure la dimension des choses. Or, le *pattern* ne peut être mesuré ; on ne peut que le cartographier. « *En d'autres termes, la structure [le monde de la substance] implique des quantités, tandis que le pattern implique des qualités*[83] » (Capra, 1997, p. 81). De même, la structure renvoie à l'ordre, à l'état statique des choses, tandis que le *pattern* renvoie à un état constamment dynamique des systèmes. De fait, un système vivant n'est jamais totalement figé, malgré parfois son apparence. Tout système vivant entre l'ordre et le désordre, entre les phénomènes d'entropie et de néguentropie. Un système oscille constamment, cherchant sans cesse à atteindre cet équilibre sans jamais vraiment l'atteindre (*e.g.*, Kast et Rosenzweicg, 1972 ; Morin, 2014). Cet équilibre dynamique est d'ailleurs représenté dans de nombreuses cultures, comme le yin et le yang

[81] Traduction du texte original : "The *pattern* […] is the configuration of relationships among the system's components that determines the system's essential characteristics" (Capra, 1997, p. 158).
[82] Nous avons une obsession depuis l'Antiquité a vouloir identifier la substance des choses, c'est-à-dire de quoi elles sont faites : les Grecs pensaient que le monde était constitué de quatre éléments : le feu, l'air, l'eau et la terre, puis à l'époque moderne nous pensions que le monde était constitué de cent éléments ultimes, puis nous avons découvert l'atome, etc. La pensée analytique – en particulier le principe de réduction – a donc émergé de cette envie et l'a renforcé de vouloir comprendre de quoi est fait le monde.
[83] Traduction du texte original : *"In other words, structure involves quantities, while pattern involves qualities."* (Capra, 1997, p. 81)

chinois, le takarangi maori, le nœud infini boudhiste ou encore la double spirale celtique (Raworth, 2017).

Vous l'aurez compris, la description de ce *pattern* est rapidement devenue le centre d'attention des systématiciens (Capra, 1997). Il convient donc de cartographier ou modéliser le *pattern* du système – dans une approche qualitative et dynamique – pour comprendre son comportement.

Comprendre le *pattern* du système

Pour décrire ce *pattern*, les systématiciens ont un concept – très certainement le concept le plus connu et le plus utilisé en pensée systémique, quel que soient les courants – les boucles de rétroaction – '*feedback loops*'[84]. Un nouveau langage leur apparaissait donc nécessaire pour appréhender la complexité du monde, et plus spécifiquement la non-linéarité des relations de causalité (Meadows, 2008 ; Morin, 1977). Une boucle de rétroaction se définit ainsi comme « *un arrangement circulaire d'éléments reliés par un lien de causalité, dans lequel une cause initiale se propage autour des liens de la boucle, de sorte que chaque élément a un effet sur le suivant, jusqu'à ce que le dernier "réinjecte" l'effet dans le premier élément du cycle*[85] » (Capra, 1997, p. 56-57). En ce sens, les causes engendrent des effets, et ces effets pouvant être la cause de leur cause. Dès lors, nous pouvons décrire et représenter le *pattern* à travers ces boucles de rétroaction représentant non pas une chaine de causalités, mais des boucles de causalité[86].

Notons toutefois, comme nous l'avons dit lors de la critique du déterminisme comme principe fondamental de la pensée analytique, qu'il nous est impossible de connaître à la fois l'ensemble des causes d'un phénomène pour expliquer son comportement, ni même la nature et le degré d'intensité de toutes leurs conséquences. Par ailleurs, même si nous pouvions lister l'ensemble de ces causes, cela ne nous permettrait pas de prédire le comportement du système, étant également influencé par ses finalités (voir 2.4.1. Le principe téléologique). Singer critique ainsi le terme même de 'relation de causalité' en préférant utiliser le terme de relation producteur-produit, car le producteur est nécessaire au produit, mais pas suffisant, alors que dans une

[84] Cette notion a émergé de la cybernétique, avec une première discussion approfondie publiée en 1943 par Wiener (père fondateur de la cybernétique), Bigelow et Rosenblueth dans un article s'intitulant : "Behavior, Purpose, and Teleology" (Capra, 1997). Elle est ensuite devenue une notion centrale de la dynamique des systèmes (Sterman, 2000).

[85] Traduction du texte original : "*A feedback loop is a circular arrangement of causaly connected elements, in which an initial cause propagates around the links of the loop, so that each element has an effect on the next, until the last "feeds back" the effect into the first element of the cycle*" (Capra, 1997, p. 56-57).

[86] Raworth (2017) compare les boucles de rétroaction à un plat de spaghetti pour illustrer la complexité de ces relations de causalité interdépendantes.

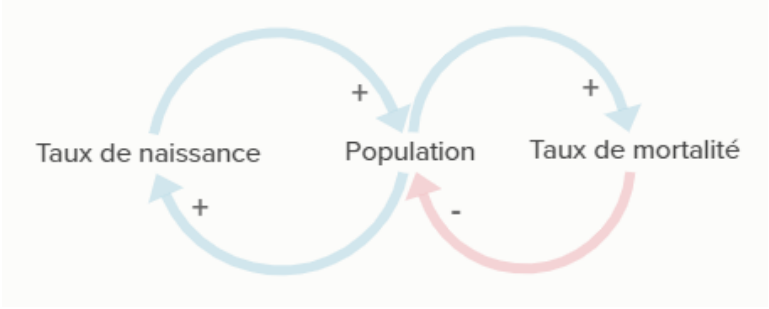
relation de causalité, la cause est censée être à la fois nécessaire et suffisante[87] (Ackoff, 1999). Par soucis d'intelligibilité, nous continuerons malgré tout de parler de 'relations de causalité' en sachant maintenant les limites de cette expression. La modélisation des boucles de rétroaction ne cherche donc pas à lister de manière exhaustive toutes les causes et leurs conséquences, ni de prédire le comportement du système étudié, mais d'expliciter nos modèles mentaux et d'approfondir notre compréhension concernant les forces dynamiques et interdépendantes qui agissent sur ce système.

Les causes et leurs effets sont considérés comme des variables. Une variable est un facteur déterminant du comportement du système, qui peut être évalué et éventuellement mesuré (*e.g.*, Capra, 1997 ; Meadows, 2008 ; Senge, 2017 ; Sterman, 2000). Il est ainsi suggéré de ne considérer que les variables les plus déterminantes du comportement du système, tout comme de ne considérer que les relations les plus déterminantes, pour garder une certaine forme d'intelligibilité du modèle. Chaque relation entre deux variables peut avoir une polarité soit positive soit négative, déterminant la manière dont les variables s'influencent entre elles. Une polarité positive signifie que si la cause augmente, l'effet augmente au-delà de ce qui aurait été autrement, et si la cause diminue, l'effet diminue. Au contraire, une polarité négative signifie que si la cause augmente, l'effet diminue, et si la cause diminue, l'effet augmente (Sterman, 2000). De même, il existe deux types de boucle de rétroaction : les boucles positives (ou amplificatrices) – et les boucles négatives (ou régulatrices) (*e.g.*, Capra, 1997 ; Meadows, 2008 ; Senge, 2017 ; Sterman, 2000). Les boucles positives tendent à renforcer ou amplifier tout comportement intervenant dans le système. « *Elles amplifient ce qui se passe, créent des cercles vicieux ou vertueux qui, si on ne les contrôle pas, conduisent à la croissance explosive ou à l'effondrement* » (Raworth, 2017, p. 188). Les boucles négatives tendent à empêcher tout comportement de changer. « *[c'est] ce qui l'empêche d'exploser ou d'imploser. Elle compense et atténue ce qui se passe, et sert donc à réguler les systèmes* » (Raworth, 2017, p. 188). Sterman (2000) illustre ces deux boucles de rétroaction avec l'exemple de la population, du taux de naissance et du taux de mortalité. Nous avons donc trois variables, avec deux boucles de rétroaction. La première boucle est positive : plus la population augmente [ou diminue], plus le taux de naissance augmente [ou diminue], et plus ce dernier augmente [ou diminue], plus la population augmente [ou diminue], etc. La deuxième boucle de rétroaction est négative : plus la population augmente [ou diminue], plus le taux de mortalité augmente [ou diminue], et plus

[87] Selon Singer, la science a triché en s'enfermant dans le dogme des relations de causalité. Par exemple, il est faut de dire que la cause du chêne est le gland, car le gland n'est pas suffisant. Or une cause doit déterminer complètement son effet.

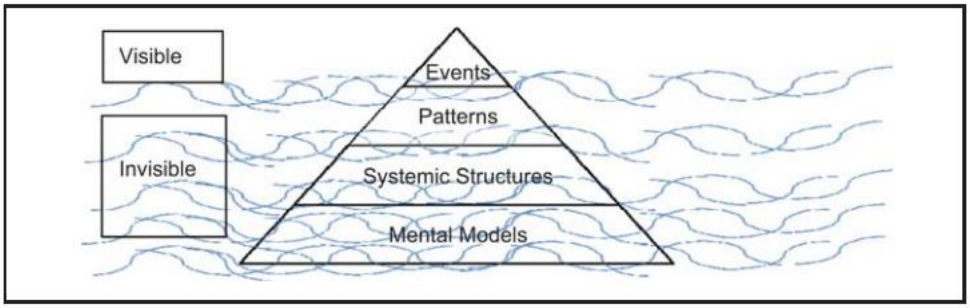
ce dernier augmente [ou diminue], plus la population diminue [ou augmente]. Dès lors, nous avons une population relativement stable, le taux de mortalité contrebalançant le taux de naissance (Figure 21). Finalement, c'est l'ensemble de ces variables et de ces boucles de rétroaction qui décrivent le *pattern* du système. « *Attention ! Si vous voyez des boucles de rétroaction partout, vous risquez déjà de devenir un penseur systémique !*[88] » (Meadows, 2008, p. 33).

Figure 21 Illustration des boucles de rétroaction positives et négatives faite sur Kumu, reprenant l'exemple de Sterman (2000)



Pouvoir décrire et représenter le *pattern* à travers ces boucles de rétroaction permet de comprendre des comportements d'un système parfois contrintuitifs, notamment parce que les relations de causalité sont parfois éloignées dans le temps et dans l'espace (Sterman, 2000). Cela permet également de ne pas s'arrêter aux événements et aux symptômes des problèmes, mais à comprendre les mécanismes sous-jacents qui influencent le comportement du système (Sterman, 2000 ; Senge, 2017), comme l'illustre le modèle de l'iceberg avec ces quatre niveaux de compréhension (Figure 22).

Figure 22 Illustration du modèle de l'iceberg, de Sheffield et al. (2012)



Le premier niveau de l'iceberg est sa partie visible, qui dépasse du niveau de la mer, qui est aussi la plus petite partie. Il s'agit de la connaissance des événements. Notre paradigme

[88] Traduction du texte original : "*Watch out! If you see feedback loops everywhere, you're already in danger of becomming a systems thinker!"* (Meadows, 2008, p. 33).

dominant est d'ailleurs très orienté sur les événements – '*events-oriented'* – (Kim, 1999 ; Senge, 2017 ; Sterman, 2000) étant bien plus facile à appréhender que les trois autres niveaux, face cachée de l'iceberg. Le deuxième niveau est justement celui des *pattern*s, configuration de relations influençant les événements et nous permettant d'appréhender les grandes tendances des systèmes. Le troisième, encore plus profond, est celui des structures systémiques : elles cherchent à comprendre ces *pattern*s, à les expliciter à travers les boucles de rétroaction que nous avons présentées. Enfin, le quatrième niveau, le plus profond, est celui des modèles mentaux, que nous avons également présentés en amont (Sheffield et al., 2012). La pensée systémique cherche en un sens à faire émerger la face cachée de l'iceberg, soit à comprendre les *pattern*s des systèmes à travers leurs structures, permettant in fine de faire évoluer nos modèles mentaux, et donc notre manière de percevoir et d'agir sur le monde.

Au-delà du concept de boucle de rétroaction, Morin (1977) va plus loin en parlant de récursivité : les moyens contribuent aux finalités, qui contribuent elles-mêmes aux moyens. Dès lors, les finalités peuvent être considérées comme les moyens de leurs moyens. Ces notions sont ainsi relatives (Ackoff, 1999). Par conséquent, *« la mise en œuvre de moyens pour atteindre une fin transforme cette fin, ce qui incite à élaborer de nouveaux moyens, lesquels à leur tour, etc.* » (Moigne, 2001, p. 211). Ainsi, l'expression 'la fin justifie les moyens' perd tout son sens : la pensée systémique nous invitant à comprendre la cohérence globale entre fins et moyens, du fait de conséquences non-intentionnels de ces moyens, faisant évoluer les finalités d'état et potentiellement les finalités poursuivies du système.

<u>Dissoudre les problèmes en intervenant sur les points de levier</u>

Pour agir sur un système, la pensée analytique nous invite à identifier la cause unique d'un problème en remontant la chaine de causalité. Nous pensons à travers ce paradigme que des causes uniques produisent des effets uniques, de manière proportionnelle (Meadows, 2008). Notre langage est donc tourné autour de la résolution de problèmes simples : par exemple réduire les coûts face à une diminution du profit, baisser les prix face à une baisse des parts de marché (Senge, 2017). « *Comme nous considérons le monde en termes simples, nous croyons aux solutions simples et évidentes. Les managers recherchent frénétiquement le remède, la "rustine" qui va régler le problème rapidement* » (Senge, 2017, p. 258). Or, la systémique nous dit qu'il n'y a pas de chaine de causalité – représentation linéaire du monde – mais des boucles de causalités, dans lesquelles les effets peuvent être les causes de leurs causes. De plus, la pensée analytique est davantage orientée sur les événements, ce qui nous invite à traiter les

symptômes et non le problème en lui-même tandis que la pensée systémique nous invite à comprendre la structure sous-jacente pour traiter les problèmes en profondeur (Senge, 2017 ; Sterman, 2000). Dès lors, l'approche solutionniste – '*solution-oriented'* – de la pensée analytique nous pousse à agir en isolant les problèmes alors que la pensée systémique nous pousse à voir les problèmes complexes – notamment de nature managériale – comme étant interdépendants[89] (Ackoff, 1999 ; Sterman, 2000). Ackoff (1999) parle de 'systèmes de problèmes' qu'il nomme '*messes'*[90], les problèmes n'étant finalement qu'une abstraction de ces *messes* développée par la pensée analytique, et ne sont donc pas une réalité en soi. De même Sevaldson (2019) préfère parler de 'situations' plutôt que de 'problèmes' pour justement se détacher de cette approche solutionniste.

Il convient alors de prendre les problèmes dans leur ensemble, en rapport avec les autres parties du système et avec le comportement du système lui-même. De fait, « *la somme des solutions optimales à chaque problème pris séparément n'est pas une solution optimale à ce 'mess'*[91] » (Ackoff, 1999, p. 324). Dit autrement, résoudre un problème, en fermant les yeux sur les autres, risque à terme de renforcer ces autres problèmes et d'en créer de nouveaux. Comme le dit l'expression : '*les solutions d'aujourd'hui sont les problèmes de demain'* (Senge, 2017 ; Sterman, 2000). Bien sûr, cela ne signifie pas que nous sommes impuissants face aux problèmes complexes. Plutôt que de se focaliser sur les problèmes, nous allons plutôt chercher à identifier les points de levier. Les points de levier sont les variables sur lesquelles nous pouvons agir, en faisant de petites actions pouvant engendrer des effets majeurs, de grands résultats (Meadows, 1999 ; 2008 ; Senge, 2017). Nous pouvons les identifier grâce à la connaissance du *pattern* du système, en regardant les variables ayant le plus de relation avec les autres. À noter que ces points de levier sont généralement peu intuitifs, et émergent justement grâce à la modélisation de ce *pattern* (Meadows, 2008 ; Sterman, 2000).

Ces points de levier nous permettent de prendre les problèmes dans leur ensemble et d'intervenir de manière cohérente et holistique. Ils nous permettent, en ce sens, de non pas résoudre les problèmes, mais de les dissoudre, en redesignant tout ou partie du système. Ackoff

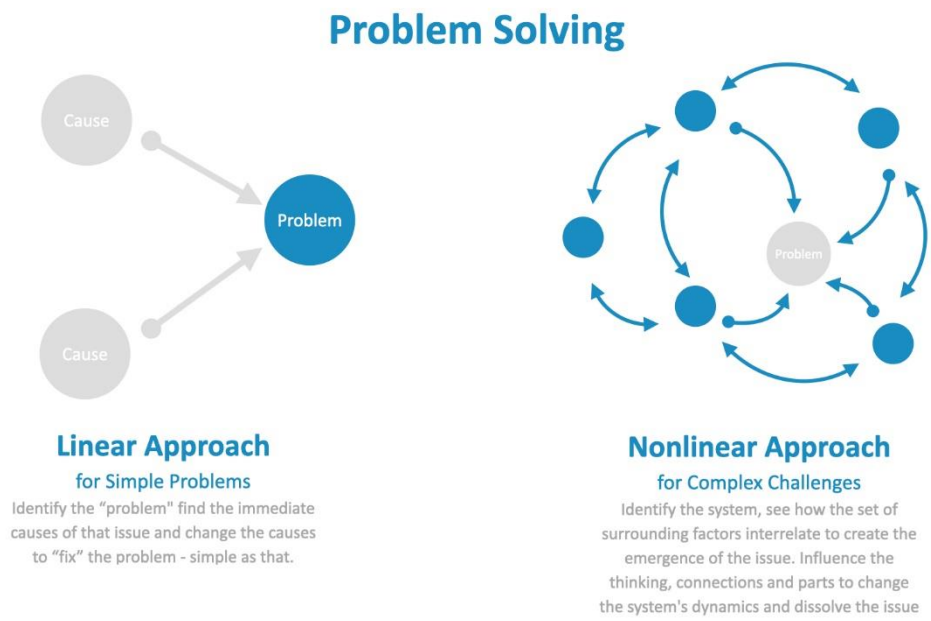
[89] La résolution de problème renvoie à réparer un système mécanique avec des éléments cassés ou manquants. Or un système n'est pas cassé, il se comporte simplement comme il devrait se comporter compte-tenu de sa structure sous-jacente. Il convient ainsi de voir le système non pas comme une horloge cassée qu'il faut réparer, mais plus comme un nuage que l'on peut modeler de sorte qu'il agisse différemment (analogie en référence à l'article de K. Popper, *Of clouds and clocks: An approach to the problem of rationality and the freedom of man* (1965).

[90] Aucune traduction française ne semble convenir pour retranscrire ce terme énoncé par Ackoff.

[91] Traduction du texte original : "the sum of the optimal solutions to each component problem taken separately is not an optimal solution to the mess" (Ackoff, 1999, p. 324).

(1999) identifie en effet plusieurs manières de faire face à un problème : l'ignorer en espérant qu'il disparaisse avec le temps ; le résoudre – '*resolve a problem'* – en cherchant à revenir à l'état initial du système en trouvant la cause et en la supprimant ; y remédier[92] – '*solve a problem'* – en cherchant non pas à revenir à l'état initial du système mais en cherchant à améliorer le système ; et enfin le dissoudre, en cherchant à éliminer le problème en redesignant le système. Dissoudre un problème, c'est donc avoir en tête un système idéal et designer le système actuel de sorte à s'en rapprocher, sans se focaliser sur un problème en particulier (Figure 23). Sylvie Daumal (2023) illustre ces propos en prenant l'exemple la mise à disposition des trottinettes électriques en ville. Si elles ont été vantées comme solution face au dérèglement climatique, plusieurs effets néfastes ont été identifiés : la construction des batteries à base de métaux rares, l'encombrement des trottoirs, la réduction engendrée de la marche à pied, etc. Favoriser la mobilité douce nécessite alors de repenser le système de mobilité dans son ensemble, et non pas seulement à trouver des solutions de manière isolée. Ainsi, cette approche nous permet d'être davantage proactif par rapport à notre idéal (finalités poursuivies et vision partagée) plutôt que d'être en réaction face aux événements (Kim, 1999).

Figure 23 Schéma illustrant la différence entre l'approche solutionniste de la pensée analytique et l'approche systémique cherchant à dissoudre les problèmes en redesignant le système.



[92] Je n'ai pas trouvé de terme en français qui fasse bien la différence entre 'resolve' et 'solve'. J'ai donc choisi de façon arbitraire un verbe me permettant de bien distinguer les deux en français, donc entre 'résoudre' et 'remédier'.

Nous résumons les concepts et notions clés du principe d'interdépendance dans le tableau suivant (Tableau 6).

Tableau 6 Récapitulatif des concepts et notions clés du principe d'interdépendance

Principe d'interdépendance Etude d'un système en se focalisant sur les relations entre les parties plutôt que sur les propriétés intrinsèques que chacune des parties. On dit ainsi que les relations sont constitutives du système, dans le sens où elles influencent davantage la dynamique du système que ses parties.		
Concepts et notions clés	**Définition**	**Références**
Emergence	Existence de nouvelles qualités du système grâce aux interactions entre ses parties. Les propriétés émergences sont des propriétés qui ne sont ainsi pas intrinsèques aux parties.	Capra (1997) Morin (1977 ; 2014)
Fonction	Processus nécessitant des intrants (physiques, énergétiques, informationnels) et engendrant des extrants (ou des résultats), intentionnels ou non.	Ackoff (1999) Miller (1972 ; 1973)
Actant	Toute chose (humaine, organisationnelle et non-humaine) participant à l'action, de quelque façon que ce soit, même de la façon la plus passive : en impactant ou en étant impacté par le système étudié. L'actant incarne les fonctions dans le système	Daumal (2023) Jones et Van Ael (2022) Fraenkel (2006)
Pattern	Configuration des relations entre les parties du système qui détermine sa dynamique.	Capra (1997) Kim (1999)
Equilibre dynamique	Comportement du système dans le temps, qui n'est jamais totalement stable malgré sa potentielle inertie apparente.	Arnold et Wade (2015) Capra (1997) Kast et Rosenzweicg (1972) Morin (2014)
Variable	Facteur clé influençant le comportement du système.	Sterman (2000)
Boucle de rétroaction	Arrangement circulaire d'éléments reliés par un lien de causalité, dans lequel une cause initiale se propage autour des liens de la boucle, de sorte que chaque élément a un effet sur le suivant, jusqu'à ce que le dernier "réinjecte" l'effet dans le premier élément du cycle. Les boucles de rétroaction peuvent être amplificatrices (cercles vertueux ou vicieux) ou régulatrices (stabilisant les boucles amplificatrices).	Capra (1997) Meadows (2008) Senge (2017) Sterman (2000)
Structure causale	Ensemble de boucles de rétroaction influençant le comportement du système. Elle peut être modélisée avec un diagramme de boucle causale.	Meadows (2008) Senge (2017) Sterman (2000)
Point de levier	Variables sur lesquelles les acteurs du système peuvent agir, en faisant de petites actions pouvant engendrer des effets majeurs. L'objectif est de dissoudre les problèmes plutôt que de les résoudre, en redesignant le système plutôt qu'en apportant une solution spécifique.	Meadows (1999 ; 2008)

4.3. Le principe holistique

Le troisième principe que nous présentons ici est tourné autour d'une notion : l'holisme, de l'étymologie grecque '*holos'*, signifiant "le tout" (Ngana, 2015). Cette notion et ce principe qui en découle nous permet d'élargir notre conscience des phénomènes que nous voulons étudier.

Tandis que la pensée cartésienne a cherché à simplifier le monde à travers ses principes de réduction et de disjonction (Morin, 2014), la pensée systémique cherche au contraire à remettre de la complexité dans notre manière de le percevoir. Cela passe par l'appréhension des interactions entre les parties du systèmes – le tout est à la fois plus et moins que la somme des parties – et cela passe également par la compréhension des interactions entre le système et son supra-système (*e.g.,* Ackoff, 1999 ; Capra, 1997 ; Ryan, 2014). La pensée systémique est ainsi intrinsèquement contextuelle (Bistagnino, 2011 ; Capra, 1997). Cela renvoie d'ailleurs à la relation producteur-produit de Singer cité précédemment : le producteur est nécessaire pour le produit, mais il n'est pas suffisant. L'environnement est également nécessaire pour le produire (Ackoff, 1999).

En ce sens, la pensée systémique nous invite à ne pas seulement regarder l'arbre, mais aussi la forêt (Meadows, 2008). Autrement dit, à travers le principe holistique, il est désormais possible de voir le monde non plus comme une somme d'objets à étudier, mais comme un tout, c'est-à-dire comme enchevêtrement de systèmes interdépendants (*e.g.,* Capra, 1997 ; Meadows, 2008 ; Morin, 1977). Etant donné que tout est connecté avec tout (Sterman, 2002), il convient alors de rendre cette complexité intelligible sans tomber dans la pensée simplificatrice.

Comprendre le système dans son supra-système

Contrairement à la pensée analytique, la pensée systémique ne consiste pas, dans un premier temps, à isoler le système de son environnement, mais au contraire de comprendre le système par rapport à celui-ci (Gharajedaghi and Ackoff, 1984). Alors que la pensée analytique suggère d'isoler le phénomène et de le décomposer pour l'expliquer, la pensée systémique nous invite à replacer le phénomène dans son contexte. Autrement dit, elle nous amène à comprendre dans quelle mesure le système agit sur son environnement, et inversement, dans quelle mesure l'environnement agit sur le système. Il convient ainsi d'appréhender le système dans son environnement avant d'étudier ses parties afin de comprendre les fonctions des parties par rapport au tout (Tableau 7).

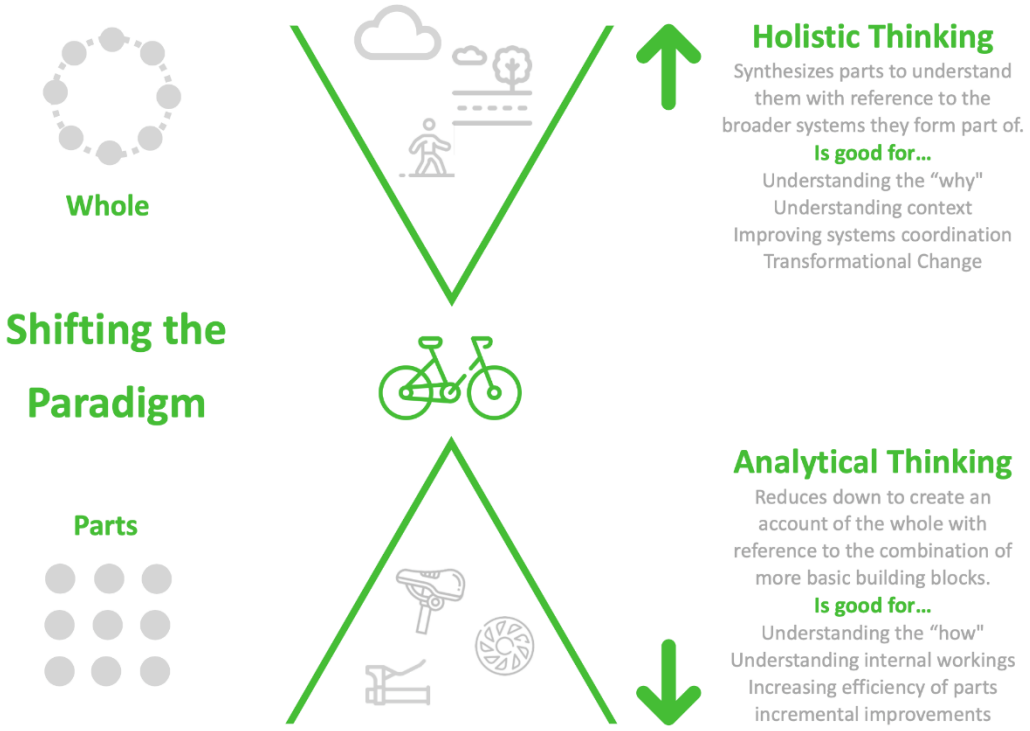
Tableau 7 Tableau comparatif entre pensée analytique et pensée systémique, d'après Gharajedaghi and Ackoff (1984)

Pensée analytique	Pensée systémique
L'objet est divisé en parties pour l'expliquer	L'objet est vu comme partie intégrante d'un plus grand système
Chaque partie est expliquée	Le contenant des parties est expliqué
Le tout est expliqué en consolidant les explications des parties	Le tout est décomposé pour comprendre les fonctions des parties dans le tout.

En un sens, la pensée systémique nous invite à étudier le système par rapport à l'ensemble qu'il sert (Ackoff, 1999 ; Bertalanffy, 2012). Katz et Khan (1978) parlent ainsi de ‘fonctions génotypiques’ pour désigner les fonctions que le système exerce sur son environnement. Par exemple, une université est au service du système éducatif, et il est important de comprendre les finalités du système éducatif avant de comprendre les finalités de l’université (Ackoff, 1999 ; Katz et Kahn 1978). Dans cette logique, il faudrait comprendre le système dans le supra-système, et donc pour comprendre ce supra-système, il faudrait le comprendre dans son supra-système, etc., dans un processus sans fin. Cependant, comme nous l’avons dit, la pensée systémique s’est détachée de la croyance comme quoi il était possible d’avoir une connaissance absolue des choses (Ackoff, 1999). C’est un idéal qui ne pourra jamais être atteint, et le fait de prendre conscience de ça remet de l’humilité en sciences et dans notre rapport au monde, dans la manière dont nous le représentons à travers nos modèles mentaux et conceptuels.

Dès lors, tout comme la performance des parties du système doit être relativisée et abordée en fonction de la performance du système, il convient d’évaluer la performance du système par rapport au supra-système qu’il sert, puisque l’optimisation du système comme de ces parties n’engendre pas systématiquement l’optimisation du système ou de son supra-système (Ackoff, 1999). Ackoff (1999) illustre ces propos à travers l’analogie suivante : recrutez les meilleurs ingénieurs automobiles du monde, puis apporter les modèles de voitures les plus performantes. Demandez aux ingénieurs de sélectionner pour chaque pièce d’une voiture les meilleures parmi les modèles présents – par exemple le moteur le plus performant parmi l’ensemble de ces modèles. Enfin, demandez-leur d’assembler l’ensemble des pièces pour constituer la voiture. Ils vous diront que ce n’est pas possible d’emboîter ces pièces entre elles, à cause de leurs dimensions inadéquates par rapport aux autres. Pour prolonger l’analogie, il nous faut considérer les routes sur lesquelles la voiture roule pour adapter ses dimensions par rapport à celles de la route, et éventuellement la hauteur du châssis ou bien la qualité des roues compte tenu de l’état de la route. Il nous faudrait même avant tout définir la finalité de cette voiture : pour quoi ai-je besoin de cette voiture ? Capra (1997) illustre également ces propos avec un vélo, pour lequel il convient de questionner l’utilité et l’environnement dans lequel il va servir avant d’étudier et de concevoir ses composantes. L’illustration suivante (Figure 24) schématise bien cette manière holistique de penser.

Figure 24 Schéma illustrant la différence entre la pensée holistique et la pensée systémique



Se sentir comme faisant partie de la société et de la nature

De même, nous avons besoin de *« remettre en cause la croyance selon laquelle le monde est fait de forces séparées, sans lien entre elles »* (Senge, 2017, p. 3). À travers le principe de disjonction[93], la science s'est petit à petit divisée en disciplines, sous-disciplines, etc. de telle façon que les spécialistes de chacune des disciplines ne savent plus se parler (Le Moigne, 2010). Chaque problème ou phénomène est donc étudié avec un prisme en particulier, comme l'illustre encore une fois l'analogie des aveugles et de l'éléphant, réduisant ainsi leur complexité. Cela nous a amené en particulier à dissocier systématiquement les différents niveaux d'analyse pour les étudier de manière isolée : soit l'individu, soit l'entreprise, soit la société, etc. tout comme nous isolons leur dimension : soit économique, soit écologique, soit sociale, soit psychologique, etc. Or la pensée systémique se positionne comme une science du 'ET' et non du 'OU' (Morin, 1977). Par conséquent, il convient d'étudier les systèmes en comprenant les interdépendances qu'il y a entre ces différentes unités d'analyse et ces différentes dimensions.

[93] Pour contrebalancer ce principe de disjonction porté par la pensée analytique, Morin (2005 ; 2014) parle du principe de conjonction, visant au contraire à associer les disciplines pour étudier les phénomènes de manière multidisciplinaire.

Nous avons soulevé la question du développement durable par le prisme de l'éthique. Or, il s'agit simplement d'une prise de conscience (Senge, 2017). Il s'agit d'une prise de conscience du fait que ses dimensions – économique, écologique et social – sont étroitement liées. Cette prise de conscience nous amène alors à penser de manière plus globale, et sur le plus long terme (Bistagnino, 2011 ; Senge, 2017). De fait, la société, et les organisations semblaient jusqu'ici oublier qu'elles faisaient partie d'un ensemble plus grand, dans lequel des systèmes interagissent et s'influencent mutuellement. Le rapport Meadows a d'ailleurs permis cette première véritable prise de conscience de cette appartenance à la Terre, grâce à une simulation certes limitante à bien des égards, mais ayant permis de comprendre notre rapport au monde et les jeux d'influence autour de grands phénomènes industriels et naturels (Morin, 1980). De cette prise de conscience, il est devenu essentiel de développer une responsabilité individuelle et collective vis-à-vis des différents défis auxquels nous pouvons être confronté, malgré la distance qu'il peut nous sembler exister dans le temps et l'espace (Bistagnino, 2017). « *Il est facile de se perdre dans la réflexion sur les problèmes mondiaux comme le changement climatique, de se dire qu'il n'y a rien que nous puissions faire et peut-être même qu'il n'y a rien que quiconque puisse faire. Mais C'est là que réside le secret d'une vision systémique. Le système n'est pas uniquement là-bas et loin, il est ici. […] Parce que les systèmes qui façonnent nos vies se manifestent eux-mêmes à plusieurs niveaux, nous pouvons également intervenir à plusieurs niveaux* » (Senge, 2017, p. 366-367). Nous le comprenons d'autant plus du fait d'avoir changé d'ère, en passant de l'Holocène à l'Anthropocène, justement parce que les activités humaines sont devenues la première cause de changement des écosystèmes naturels (Jones, 2014 ; Ryan, 2014).

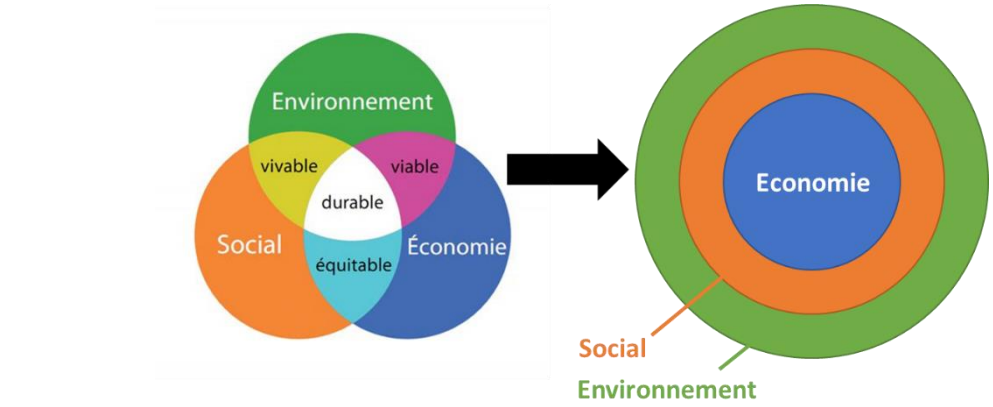
Cette prise de conscience commence par deux éléments : d'une part, se défaire de l'anthropocentrisme[94] (Senge, 2017), c'est-à-dire repositionner l'Homme non pas comme étant au centre du monde, mais comme faisant partie d'une toile de la vie, dans laquelle tout être vivant est relié aux autres, et dans laquelle chaque être vivant à une valeur intrinsèque (Bistagnino, 2011 ; Capra, 1997). « *La représentation occidentale traditionnelle de l'homme montre la nature a ses pieds, à sa disposition. […] Pourtant, loin de présider au sommet de la pyramide de la nature, l'humanité s'inscrit au cœur du tissu de la nature. Nous sommes intégrés au monde vivant, et non séparés ou au-dessus : nous vivons dans la biosphère, pas sur la planète* » (Raworth, 2017, p. 157). Il convient au même titre de repenser notre rapport à

[94] On peut donc parler, au contraire, d'éco-centrisme, c'est-à-dire élargissant notre attention à l'ensemble des écosystèmes vivants.

l'Homme. L'économie classique l'a en effet toujours considéré comme un homo- œconomicus, soit un travailleur, un consommateur ou un détenteur de capital. Or l'humain est bien plus complexe, et exerce différents rôles et différentes fonctions dans la société : citoyen, parents, voisins, militants, bénévoles, etc. (Raworth, 2017). Repenser la valeur intrinsèque de chaque vie, c'est ainsi reconnaître toute la profondeur de l'humanité, l'individu étant bien plus qu'un simple rouage de la machine sociale et économique (Bertalanffy, 2012).

D'autre part, il est possible de repenser notre manière de concevoir le développement durable. De fait, aujourd'hui nous représentons les trois piliers du développement durable comme trois cercles se croisant en forme de rosace, avec, au centre, les trois cercles qui se croisent et qui représentent la zone de développement durable. Cette représentation peut être questionnée et revue sous le prisme de la hiérarchie des systèmes, en remettant l'économie et la société à leur place. De fait, l'économie est un sous-système de la société, qui elle-même est un sous-système de la nature (Figure 25).

Figure 25 Schéma illustrant une nouvelle manière de représenter les piliers du développement durable, dans une approche intégrative



Cette représentation même serait une simplification de la réalité[95], se rapprochant plus d'un enchevêtrement de systèmes plutôt que d'une disposition en poupées russes : « *non seulement les sociétés humaines ont toujours fait partie des éco-systèmes, mais surtout les éco-systèmes, depuis les développements universels de l'agriculture, de l'élevage, de la sylviculture, de la ville, font désormais partie des sociétés humaines qui en font partie* » (Morin, 1980, p. 70).

[95] Nous ne cherchons pas ici à représenter les interactions entre ces différents systèmes, mais simplement à faire prendre conscience de l'encastrement des systèmes ou dimensions économiques, sociales et écologiques. Cela montre que l'ensemble de l'économie est dépendant de la société et plus largement de la nature. Tout schéma est une représentation simplifiée permettant de nous focaliser sur un point en particulier et ne saurait comprendre l'ensemble de la pensée systémique.

Toutefois, en reprenant la logique holistique consistant à comprendre l'utilité du système dans son supra-système, nous pouvons ainsi nous demander à quoi sert l'économie par rapport à la société, et en quoi l'économie et la société impactent la nature. Dès lors, nous nous rendons bien compte que l'optimisation de l'économie n'amène pas systématiquement à l'optimisation de la société et de la nature. Au contraire, l'économie, sans se soucier de l'ensemble qu'il sert, peut avoir un effet négatif, comme il l'a aujourd'hui. En somme, il ne s'agit pas d'une question éthique, mais d'une prise de conscience sur le fonctionnement global de ces systèmes, sous-systèmes et supra-systèmes qui fonctionnent de manière interdépendante (Senge, 2017), ce qui peut exercer une réelle influence sur l'avenir de l'humanité (Jones, 2014).

Intégrer les externalités négatives dans nos modèles

Lorsqu'il est question de développement durable, nous abordons souvent le problème des externalités négatives, comme s'ils ne devaient pas, *a priori*, être pris en compte dans le système étudié. Or, dans la réalité, il n'y a pas d'externalité ou d'effets secondaires. Il n'y a que des effets (Raworth, 2017 ; Meadows, 2008 ; Sterman, 2000). Les effets 'principaux' - en opposition aux effets 'secondaires' – ne sont finalement que les effets que nous avons anticipés, et qui sont censés être bénéfiques au système ; et les effets secondaires sont ceux que nous n'avons pas anticipés, et qui potentiellement nuisent au système (Sterman, 2000). Ainsi, ce que nous appelons 'externalités' renvoient généralement aux effets non-intentionnels. Il n'y a donc que des effets intentionnels ou non-intentionnels, anticipés et non-anticipés (Meadows, 2008 ; Kim, 1999). Morin (1980) parle de 'l'écologie de l'action' du fait du caractère aléatoire des effets que peuvent avoir nos actions sur le monde, parfois opposés à ce que nous avions anticipé et souhaité. En conséquence, « *les effets secondaires ne sont pas une caractéristique de la réalité mais un signe que notre compréhension du système est étroite et défectueuse*[96] » (Sterman, 2000, p. 11). En effet, nous rencontrons des difficultés à appréhender les effets dans le temps et dans l'espace, nous limitant principalement aux effets immédiats et locaux (Sterman, 2000). D'ailleurs, en systémique, il n'est plus vraiment question de court terme ou de long terme, comme il n'est plus question de local ou de global, le tout étant entremêlé : « l*es actions entreprises aujourd'hui ont des effets immédiats et d'autres qui s'étendent sur des décennies. Nous subissons aujourd'hui les conséquences d'actions mises en œuvre hier, il y a des décennies*

[96] Traduction du texte original : "*Side effects are not a feature of reality but a sign that our understanding of the system is narrow and flawed*" (Sterman, 2000, p. 11).

et des siècles[97] » (Meadows, 2008, p. 183). Nous pouvons par conséquent penser aux conséquences de nos actions comme si elles se passaient ici et maintenant de sorte à bien les prendre en compte et à se responsabiliser quant aux actions que nous menons, sans bien-être être jamais certains des effets qu'elles pourront avoir.

Repenser les externalités pour les intégrer dans notre système de pensée – en réfutant d'ailleurs ce terme – nous amène par conséquent à repenser les frontières du système, *i.e.*, repousser les limites de nos modèles mentaux (Sterman, 2000). Il est en effet important de définir clairement les limites du système en sachant quels effets nous souhaitons inclure dans l'étude.

L'art de délimiter les systèmes

Selon la pensée systémique, les limites spatiales sont des représentations subjectives de notre vision du monde. « *A strictement parler, les limites spatiales n'existent que dans l'observation naïve, toutes les limites sont en dernier ressort dynamiques »* (Bertalanffy et al. 2012, p. 220). Le monde est en effet un continuum (Meadows, 2008), dans lequel il n'y a pas véritablement de hiérarchie : l'idée de sous-système et de supra-système ne sont que des représentations mentales nous permettant de créer du sens dans ce monde complexe (Capra, 1997). Toutefois, pour remédier à la spirale infinie des interactions entre l'entremêlement des systèmes, Simon (1991 ; 2004) propose le concept de quasi-décomposabilité. Ainsi, il existe dans chaque système des sous-systèmes, ou « *matrices relativement denses* » (Le Moigne, 2007, p. 53) pouvant être étudiés séparément, de sorte que l'on envisage une certaine autonomie entre le système et l'environnement, tout comme entre les sous-systèmes et le système (Lecas, 2006). L'isolement des sous-systèmes, ou du système et de son environnement, est alors possible lorsqu'il y a peu d'interactions entre eux. Nous définissons ainsi des limites arbitraires aux systèmes pour les rendre intelligibles. Morin (1977) définit ainsi un système comme une unité autonome et émergente par rapport à ce qui est extérieur ; un sous-système comme une unité subordonnée à un système dont il fait partie ; et le supra-système comme ce qui contrôle d'autres systèmes. Donnadieu et Karsky (2002) parlent de 'milieu englobant' désignant l'environnement en interaction avec le système, et de milieu extérieur pour l'environnement *a priori* sans lien direct avec ce système. Ces interactions, entre le système et le milieu englobant, sont finalement constitutives de ce système (Morin, 2014). C'est alors à l'observateur de délimiter ce qu'est le système, ses sous-systèmes et son supra-système.

[97] Traduction du texte original : "*Actions taken now have some immediate effects and some that radiate out for decades to come. We experience now the consequences of actions set in motion yesterday and decades ago and centuries ago*" (Meadows, 2008, p. 183)

La définition des frontières du système est donc subjective et arbitraire, et relève autant de l'art que de la science (Morin, 1977). Elle dépend avant tout de l'intention que nous avons (Meadows, 2008 ; Morin, 1977 ; Sterman, 2000). Autrement dit, modéliser un système se fait toujours en fonction d'une finalité définie, d'une question que nous nous posons (Meadows, 2008 ; Sterman, 2000). D'ailleurs, un des écueils les plus courants est de délimiter un système de manière trop large, au risque de le rendre inintelligible (Meadows, 2008). Sans cette finalité bien définie, il nous est impossible de choisir ce qui intègre le système ou non, c'est-à-dire le périmètre de réflexion. Le courant de la dynamique des systèmes – John Sterman étant une des grandes figures contemporaines[98] – propose ainsi la manière suivante pour délimiter un système : sélectionner une thématique en se demandant quel est le problème, et pourquoi c'est un problème, avant d'identifier l'ensemble des variables exerçant une influence sur ce problème. En ce sens, Sterman (2000) nous dit qu'il ne faut jamais chercher à modéliser un système, mais plutôt chercher à modéliser un problème – la modélisation du problème à travers ses variables et leurs boucles de rétroaction étant alors considéré comme le système à étudier. D'ailleurs, le bon périmètre d'un système correspond rarement aux limites d'une discipline comme nous l'avons vu, ou à une frontière industrielle ou politique. Il nous faut alors avoir une flexibilité suffisante pour repenser les frontières de nos modèles mentaux : « *C'est un grand art de se rappeler que les limites sont de notre propre fait, et qu'elles peuvent et doivent être reconsidérées pour chaque nouvelle discussion, problème ou finalité*[99] » (Meadows, 2008, p. 99). Toutefois, nous proposons, sur le fondement du principe téléologique, aborder le périmètre du système non pas par le prisme des problèmes comme le propose Sterman (2000), mais plutôt par le prisme des finalités, pour être davantage projetés vers un idéal, et non plus vers les causes passées. Il s'agit alors de définir une thématique et de se questionner sur les finalités recherchées avant d'identifier les variables permettant d'atteindre ou de se diriger vers ces finalités.

Enfin, pour délimiter un système, il convient de se focaliser sur les variables dites endogènes et donc limiter l'importance des variables exogènes. Le terme 'endogène' signifie que cela émerge de l'intérieur. Une variable endogène est donc une variable qui est influencé par d'autres variables du système, et qui influence elle-même d'autres variables de ce système (Sterman, 2000). L'intérêt de retenir essentiellement les variables endogènes nous fait prendre conscience de notre capacité à agir sur le système. « *L'une des choses les plus importantes que les individus*

[98] J'ai d'ailleurs eu la chance de croiser John Sterman lors de la conférence internationale en dynamique des systèmes - *International System Dynamics Conference (ISDC)* – à Franckfort en 2022.

[99] Traduction du texte original : "*It's a great art to remenber that boundaries are of our own making, and that they can and should be reconsidered for each new discussion, problem, or purpose*" (Meadows, 2008, p. 99)

ou les groupes peuvent apprendre est le degré de contrôle et d'influence qu'ils peuvent exercer sur les systèmes dont ils font partie et sur d'autres dont ils ne font pas partie mais avec lesquels ils interagissent[100] » (Ackoff, 1999). Ainsi, cela redonne du pouvoir aux acteurs, en leur montrant qu'il est possible d'être proactif pour transformer le système de sorte à atteindre les finalités poursuivies. Cela permet également d'arrêter de blâmer les autres ou de blâmer l'environnement, en cherchant systématiquement un bouc émissaire (Senge, 2017). De fait, le problème réside dans le système, non pas à l'extérieur de celui-ci.

Nous proposons de récapituler cette présentation de l'ensemble des principes structurants de la pensée systémique que nous avons mobilisés dans un tableau récapitulatif (Tableau 8).

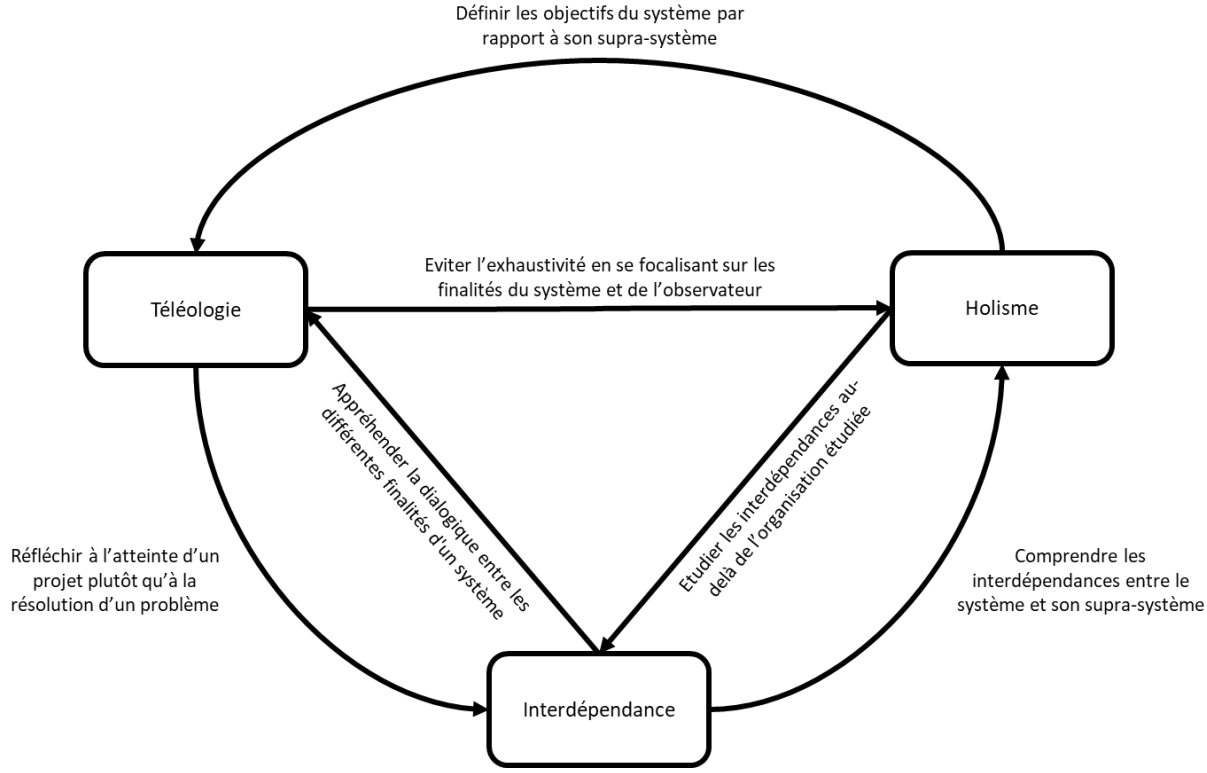
Tableau 8 Récapitulatif des concepts et notions clés du principe holistique

Principe holistique De l'étymologie grecque '*holos'*, signifiant "le tout", cela consiste à élargir notre conscience à l'ensemble du système (voir la forêt plutôt que l'arbre).		
Concepts et notions clés	Définition	Références
Fonctions génotypiques	Fonctions que le système exerce sur son environnement.	Katz et Kahn (1978)
Supra-système	Système englobant dans lequel le système étudié se situe. Ce qui correspond au supra-système, au système, et aux sous-systèmes dépend du point de vue et de l'intention du systématicien.	Ackoff, (1999)
Conjonction	Association des disciplines scientifiques pour avoir une approche multidisciplinaire et donc multidimensionnelle des phénomènes étudiés.	Morin (2005 ; 2014)
Eco-centrisme	Perspective ne se focalisant plus sur l'Homme (anthropocentrisme) ou l'individu (égocentrisme) mais élargissant son attention à l'ensemble des écosystèmes vivants.	Bistagnino (2011) Capra (1997) Morin (1980)
Effet	Nous parlons d'effets plutôt que d'externalités pour souligner le fait qu'il n'y a que des effets, intentionnels ou non, et anticipés ou non. La notion d'externalité renvoie à une vision étroite et défectueuse du système.	Meadows (2008) Sterman (2000)
Quasi-décomposabilité	Exprime la possibilité de délimiter les systèmes malgré le fait d'avoir conscience que le monde est un continuum. On peut ainsi couper les systèmes en sous-systèmes, là où cela nous semble le plus pertinent, i.e. là où il y a le moins d'interdépendance (autonomie relative).	Le Moigne (2007) Simon (1991 ; 2004)
Milieu englobant	Milieu avec lequel le système étudié est en interaction.	Donnadieu et Karsky (2002)
Variable endogène ou exogène	Variable endogène : variable sur laquel les acteurs du système ont le pouvoir d'agir. Variable exogène : variable influençant la dynamique du système, mais dont les acteurs de celui-ci n'ont aucun pouvoir d'action dessus.	Sterman (2000)

[100] Traduction du texte original : "*One of the most important things that individuals or groups can learn is how much control and influence they can exercise over the systems of which they are a part, and others of which they are not a part but with which they interact*" (Ackoff, 1999).

L'ensemble de ces principes et concepts satellites nous permet de construire un système de pensée cohérent, chaque principe influençant les autres (Figure 26). Nous pouvons utiliser ce système de pensée comme un filtre, ou une paire de lunettes ayant pour objectif de percevoir différemment notre objet de recherche, en l'occurrence le concept de business model. Dès lors, nous pouvons élaborer des propositions nous permettant de proposer une approche systémique du business model sur le fondement de ces principes.

Figure 26 Représentation de l'articulation entre les trois principes structurants de la pensée systémique.



5. Ancrer la pensée systémique en sciences de gestion

La pensée systémique s'est d'abord diffusée dans les sciences dures, en commençant par la physique puis en se diffusant assez rapidement en biologie. Beaucoup de travaux ont ainsi été menés dans ces disciplines, tandis que la pensée systémique est venue tardivement en sciences de gestion (Massa et al., 2018). Elle a émergé timidement dans les années 1960 avec l'approche Operation Research, puis cela a continué dans les années 1980 avec une approche soft de la pensée systémique menée notamment par Ackoff et sa méthodologie *Interactive Planning*

(ackoff, 1999). Les années 1990 ont ensuite été dominées par l'approche de la dynamique des systèmes, emmenées en particulier par Peter Senge et John Sterman. Enfin, nous avons commencé à voir des méthodologies intégratives à partir des années 2000 (Jones et Van Ael, 2022 ; Sevaldson, 2017). Toutefois, parmi l'ensemble de ces courants, qui ont prédominé parmi l'ensemble des courants de la systémique, aucun n'a véritablement percé (Jones, 2014).

En parallèle, d'autres courants et chercheurs se sont toutefois inspirés du mode de pensée et des méthodes de la systématique. Nous pensons par exemple à Raymond-Alain Thiétart (1995), ayant travaillé sur les configurations pour explorer la manière dont différentes combinaisons de variables et de facteurs organisationnels peuvent donner lieu à des structures et des stratégies spécifiques. Nous pensons également au champ des systèmes d'information en management – avec les travaux de Kenneth Laudon et Jane Laudon (2017), ou encore Nigel Melville (2010) – cherchant à comprendre comment les entreprises intègrent et utilisent les systèmes d'information pour atteindre leurs objectifs stratégiques. En revanche, il s'agit plus d'inspiration et d'inclusion partielle de la pensée systémique dans leur champ de recherche, et non d'une volonté de développer pleinement une pensée systémique au regard de leurs objets de recherche[101].

Si la pensée systémique met du temps à s'infuser dans les sciences de gestion, c'est avant tout pour sa réputation en tant que science trop abstraite et inapplicable (Jones, 2014). D'une part, comme nous l'avons vu, intégrer une pensée systémique nécessite du temps, étant donné qu'il faut d'abord prendre conscience de notre mode de pensée, de se défaire de certains principes et d'en embrasser de nouveaux. Or, le monde des entreprises va très vite, et il est habitué à bénéficier de solutions simples et rapides (Jones et Van Ael, 2022 ; Senge, 2017). Cela n'aide donc pas à sa diffusion. D'autre part, les concepts, d'ailleurs très nombreux et pour beaucoup spécifiques à certains courants, sont souvent éloignés de la réalité du quotidien, et permette difficilement d'avoir une réflexion concrète sur les décisions stratégiques à prendre (Jones, 2014). En somme, « *la pensée systémique a été popularisée pendant un certain temps, mais rarement utilisée sérieusement dans les organisations classiques, en raison de l'engagement*

[101] L'objectif ici n'est pas d'être exhaustif. Il s'agit seulement de montrer quelques exemples pour ne pas être caricatural dans notre propos, mais simplement de souligner un certain manque de popularité de la pensée systémique en tant que système de pensée intégratif en sciences de gestion.

nécessaire pour utiliser ses pratiques abstraites et réflexives[102] » (Jones et Van Ael, 2022, p. 14).

Par conséquent, certains chercheurs ont fait un appel pour développer plus d'outils conceptuels et méthodologiques visant à rendre la pensée systémique plus applicable. Ils demandent même à développer des méthodes intégratives, ou méthodologies permettant d'appliquer ce système de pensée en contexte (*e.g.,* Jones, 2014). Nous avons donc ici une vraie opportunité d'amener et de consolider la pensée systémique en sciences de gestion, en développant des méthodologies et des méthodes et outils fondés sur les principes et les concepts de la systémique de sorte à rendre ces derniers plus digestes et donc applicables en sciences de gestion et dans le monde des affaires (Jones, 2014).

Synthèse du chapitre II

Dans ce chapitre, nous avons présenté la pensée systémique à travers plusieurs points. Nous avons d'abord défini ce qu'est la pensée systémique, en tant que cadre conceptuel permettant de faire face aux enjeux et phénomènes complexes, notamment auxquels font face les entreprises dans un contexte de mondialisation, d'innovation et de changements permanents, et de dérèglement des écosystèmes planétaires. La pensée systémique permet ainsi de voir le monde d'un autre œil, en percevant non plus des objets inertes et isolés, mais des systèmes interdépendants et dynamiques. Un système est en ce sens un construit de l'esprit et non une réalité en soi, nous permettant d'agir dans un monde complexe.

La pensée systémique est par conséquent une alternative à la pensée analytique, pensée ultradominante en Occident depuis la Renaissance, consistant à raisonner en utilisant les principes du déterminisme, de réduction et de disjonction. Si cette pensée a permis de nombreuses découvertes dans l'ensemble des disciplines, elle semble se heurter à certaines limites inhérentes pour faire face aux problèmes complexes, se limitant à la résolution de problèmes compliqués. Il nous faut alors prendre conscience de nos modes de raisonnement et désapprendre celui de l'analyse pour intégrer pleinement la pensée systémique[103].

[102] Traduction du texte original : "Systems thinking was popularised for a period but rarely used seriously in mainstream organisations, because of the commitment required to employ its abstract and reflective practices" (Jones et Van Ael, 2022, p. 14)

[103] Désapprendre ne signifie pas oublier le raisonnement analytique, qui est encore très utile pour faire face à certaines situations. Cela signifie qu'il nous faut savoir changer de mode de raisonnement en fonction du contexte, entre l'analyse et la systémique.

Nous avons également vu que le langage privilégié du systématicien est la modélisation, permettant une réflexion et une représentation non-linéaire, et donc de mieux appréhender la complexité de nos représentations mentales et pouvoir les confronter entre elles pour donner du sens à nos actions collectives. Nous avons porté notre attention sur deux éléments importants à propose du processus de modélisation : ne pas confondre complexité et complétude, et bien considérer l'intention de la modélisation.

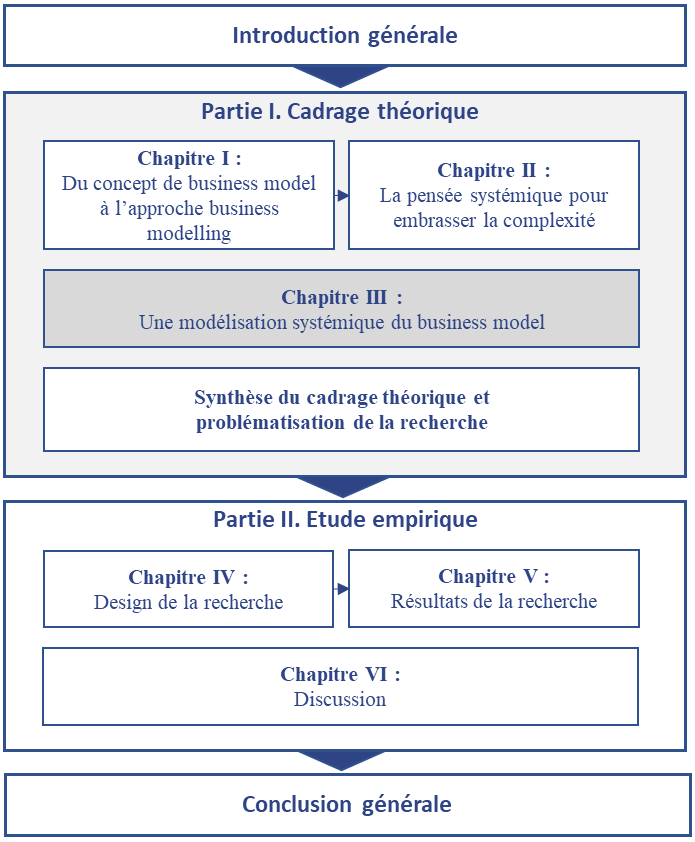
Ensuite, nous avons identifié trois grands principes structurants de la pensée systémique : la téléologie, ou l'étude des finalités en sciences ; l'holisme, ou l'étude des ensembles, et l'interdépendance. Ces trois principes forment un système de pensée englobant, entourés de nombreuses notions satellites, que nous pouvons appliquer en sciences de gestion, et en particulier à l'approche business model.

La pensée systémique est en effet encore peu ancrée en sciences de gestion, malgré de nombreuses tentatives de méthodes intégratives et d'emprunts parcellaires. Souvent jugée trop abstraite, nous aurons alors la charge de rendre opérationnelle cette pensée complexe pour que les dirigeants, managers et entrepreneurs, et plus largement l'ensemble des parties prenantes des organisations, puissent s'en saisir et faire face aux enjeux de notre époque en repensant et leur business model.

CHAPITRE III : UNE MODELISATION SYSTEMIQUE DU BUSINESS MODEL

Ce troisième chapitre (Figure 27) propose de conceptualiser et d'opérationnaliser le business model et l'approche business modelling à partir des principes de la pensée systémique, d'une part en mettant en lumière les éléments systémiques déjà existant dans la littérature, puis en proposant d'aller plus loin pour développer une pensée intégrative. Le chapitre s'articule ainsi en trois grandes sections. La première section (section 3.1.) propose de penser le concept de business model à partir des principes systémiques, tandis que la deuxième section (section 3.2.) permet de repenser le business model en tant que représentation conceptuelle. Enfin, la troisième section (section 3.3.) nous invite à penser le cadre de modélisation du business model, en particulier lors d'ateliers collaboratifs, à partir des mêmes principes systémiques vus dans le chapitre précédent.

Figure 27 Plan du manuscrit (Chapitre III)



1. Vers une conceptualisation systémique du business model

Nous avons montré que la littérature sur le business model est encore sujette à de nombreux défis. L'un d'eux consiste à repenser le concept pour qu'il soit en adéquation avec le contexte de notre époque, et notamment avec les enjeux complexes auxquels font face les entreprises, dont les enjeux anthropogéniques. Pour ce faire, nous estimons important de clarifier trois notions essentielles du concept, à savoir : la notion de composante, de valeur, et de périmètre du business model.

Pour chacune des notions revisitées, nous proposons de mettre en lumière la littérature existante ayant fait un pas considérable dans le développement du business model en tant que concept de nature systémique, d'identifier les limites et lacunes, et enfin de prolonger ces idées en tentant de développer une pensée systémique intégrative. Nous reprenons ainsi les principes systémiques – téléologique, holistique et d'interdépendance – en tant que système de pensée permettant de développer la nature systémique du construit du concept de business model.

1.1. Une approche du business model en tant que *pattern*

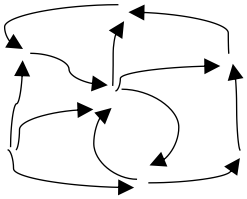
Voir le business model comme un ensemble cohérent d'éléments en interaction

Une première fonction de l'approche business model est de créer du sens à travers la compréhension d'un ensemble cohérent (Verstraete et al., 2012). Les premières tentatives de conceptualisation, et notamment l'ontologie du business model d'Osterwalder (2004) ont alors tenté d'énumérer les composantes du business model. Cependant, cette approche a limité notre compréhension de la dynamique du business model, et des interactions entre ces composantes (Massa et al., 2018). Massa et al. (2018) suggèrent ainsi de commencer à théoriser les interdépendances au sein du business model. Baden-Fuller et Morgan (2010), déjà, appelaient à définir et caractériser le business model autrement que comme un ensemble d'éléments, cela ignorant le fait que les business models fonctionnent comme des recettes d'éléments que l'on cuisine, que l'on combine entre eux (Furnari, 2015).

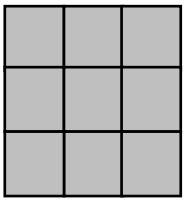
D'ailleurs, l'importance des interdépendances est connue et reconnue dans la littérature (*e.g.,* Casadesus-Masanell et Ricart 2010 ; Demil et Lecocq 2010 ; Zott et Amit 2010, 2013). Il nous faut donc élaborer un construit nous permettant de les étudier. Ceci est possible en modélisant la nature physiologique du business model, *i.e.,* en décrivant les fonctions de ses parties par rapport à sa totalité, et non en décrivant les propriétés intrinsèques de chacune de ses parties

comme on le ferait en étudiant sa nature anatomique (Le Moigne, 2010). Dans cette optique, nous suggérons d'étudier le business model comme un *pattern*, c'est-à-dire « *une configuration de relations caractéristique d'un système particulier* » (Capra, 1997, p. 80), plutôt que comme une somme de composantes (Figure 28).

Figure 28 Différence entre une description du business model en tant que patter versus en tant que somme de composantes



Représentation du business model en tant que *pattern*.



Représentation du business model en tant que somme de composantes.

Dès lors, ce qui importe dans le business model n'est plus tant les ressources et les compétences dont il dispose, mais plutôt la manière dont ces ressources et ces compétences sont utilisées pour atteindre les finalités (voir par exemple Do Vale et al., 2021). Ce sont finalement ces combinaisons uniques, idiosyncratiques, au sein de la firme et entre la firme et son écosystème qui déterminera la nature du business model (Demil et Lecocq, 2010). Or cet agencement des ressources est rarement questionné, c'est-à-dire « *la capacité dialogique de l'entreprise à orchestrer de façon complémentaire des compétences [et des ressources] distinctes externes* » (Desmarteau et al., 2020, p. 96-97). D'ailleurs, certaines ressources peuvent avoir des fonctions spécifiques qui ne sont rendues possibles que par un certain business model ; d'autres peuvent ne pas exercer pleinement leurs capacités, limitées par la configuration actuelle. Dès lors, il est essentiel de comprendre comment ces parties interagissent entre elles pour étudier leurs fonctions et comprendre ainsi comment chaque partie remplit son rôle dans la création et la capture de la valeur. En somme, le business model met « *l'accent sur la manière dont tous les éléments du système s'intègrent dans un ensemble fonctionnel. [Les business models] décrivent, en tant que système, la manière dont les éléments d'une entreprise s'emboîtent les uns dans les autres*[104] » (Magretta, 2002, p. 6).

[104] Traduction du texte original : *"a business model […] focuses attention on how all the elements of the system fit into a working whole. [...] Business models describe, as a system, how the pieces of a business fit together"* (Magretta, 2002, p. 6).

Considérer les fonctions plutôt que les entités du business model

L'approche physiologique du business model nous permet ainsi de nous focaliser sur les fonctions des parties prenantes, et plus largement des actants, plutôt que sur les actants eux-mêmes. Une fonction peut être attribuée par plusieurs parties prenantes – ou ressources – et, inversement, chaque partie prenante – ou ressource – peut développer des fonctions spécifiques en fonction de la configuration du business model. « *Dans ce contexte, les statuts de fournisseur et de client n'ont plus de sens. […] Tous les acteurs sont des acteurs génériques dont l'objectif commun est de co-créer de la valeur* » (Desmarteau et al., 2020, p. 99). Un acteur générique peut ainsi avoir différents rôles à différents moments, et plusieurs rôles simultanément (Desmarteau et al., 2020). Cela nous permet de dépasser l'un des écueils des acteurs se définissant souvent par leur poste (Senge, 2017), et en particulier de dépasser l'obstacle cognitif de la fixité fonctionnelle : une chaise sert à s'assoir, un meuble à ranger de la vaisselle, un client à acheter et consommer, un fournisseur à fournir des produits, etc. En ce sens, chaque acteur, chaque élément du business model peut avoir des fonctions spécifiques, parfois originales. Prendre le business model par le prisme des fonctions – enchevêtrées au sein d'un système d'activités – permet de dépasser cette fixité fonctionnelle : à partir d'une fonction identifiée, quel acteur générique pourrait l'exercer ?

Le business model en tant que *pattern* nous montre par la même occasion qu'il ne s'agit pas d'un mécanisme linéaire allant des fournisseurs aux clients (Zott et al., 2011), reflétant le renforcement mutuel entre les activités (Zott et Amit, 2010), notamment grâce aux boucles de rétroaction positives qui se forment, en particulier les cercles vertueux (Casadesus-Masanell et Ricart, 2010). L'essence du business model résulte donc de l'équilibre et de la complémentarité des parties (Foss et Saebi, 2018), qui ne sont visibles qu'à travers une vision holistique (Zott et al., 2011). En d'autres termes, la manière dont les parties du business model interagissent est plus cruciale pour sa performance que les parties elles-mêmes. En somme, appréhender le business model en tant que *pattern* permet de nous représenter une « *vision dynamique et intégrée des différentes fonctions* » (Lecocq et al., 2006, p. 108).

Etudier les boucles de rétroaction du business model

Une des manières de décrire et représenter ce *pattern* est de définir la structure causale du business model. Plusieurs auteurs de la littérature sur le business model ont d'ailleurs évoqué la nécessité de comprendre les relations de causalité, *i.e.*, la structure sous-jacente influençant le comportement du système – ici le business model (*e.g.*, Baden-Fuller et Mangematin, 2013 ;

Casadesus-Masanell et Ricart, 2010 ; Sanchez and Ricart, 2010). Baden-Fuller et Mangematin (2013) définissent le business model en tant que modèle dans lequel s'inscrit un ensemble de relations de causalité. Dans la continuité de ces propos, Furnari (2015) définira le business model en tant que modèle mental comme une « *représentation graphique des croyances d'un entrepreneur ou d'un cadre supérieur sur les relations causales inhérentes à ce business model*[105] » (Furnari, 2015, p. 218).

Si cette structure causale a peu été étudiée jusqu'au milieu des années 2010 (Furnari, 2015), nous retrouvons de plus en plus de modèles allant dans ce sens, au travers de la modélisation de diagrammes de boucle causale et de diagrammes de stocks et de flux (Täuscher et Abdelkafi, 2017). La tentative certainement la plus connue de la littérature est la représentation du business model de Ryanair élaborée par Casadesus-Masanell et Ricart (2010). Les auteurs se sont inspirés de la modélisation des diagrammes de boucle causale en se permettant de l'adapter à leur manière. Ils représentent ainsi des choix et des conséquences venant se renforcer mutuellement au travers de cercles vertueux, ces derniers étant des facteurs clés de réussite d'un business model. Si personne à notre connaissance n'a tenté de poursuivre leur travail (remarque également faite par Furnari, 2015 et Massa et al., 2018) bien que leur article soit une référence majeure dans la littérature, nous constatons toutefois un nombre croissant de travaux cherchant à utiliser ces méthodes de modélisation systémique (*e.g.,* Abdelkafi et Täuscher, 2016 ; Cosenz1 et al., 2020), Ammirato et al. (2022). Notons que ces travaux se fondent généralement sur la base d'une représentation conceptuelle existante, comme l'élaboration d'un diagramme de boucle causale à partir du Business Model Canvas de Cosenz et al. (2020).

Ce qui nous intéresse plus particulièrement, c'est d'identifier les boucles de rétroaction, positives et négatives, qui influencent la dynamique du business model. Il convient ainsi d'identifier les cercles vertueux, c'est-à-dire les boucles de rétroaction positives amenant le business model à se développer ; les cercles vicieux, c'est-à-dire ceux amenant le business model à se dégrader, et les boucles de rétroaction négatives, c'est-à-dire celles qui régulent les boucles de rétroaction positives. En identifiant les principes boucles de rétroaction, nous pouvons ainsi comprendre la dynamique du business model, et identifier les points de levier pour la faire évoluer dans l'objectif de tendre vers les finalités poursuivies.

[105] Traduction du texte original : "*a business model's cognitive map is a graphical representation of an entrepreneur or top manager's beliefs about the causal relationships inherent in that business model*" (Furnari, 2015, p. 218).

Identifier les points de levier

Comprendre la dynamique du business model à travers l'appréhension des boucles de rétroaction nous laisse la possibilité de trouver les points de levier pour intervenir dans le système et améliorer ses performances – son effectivité et son efficience. Les modèles de business model peuvent être des outils puissants pour les identifier et ainsi améliorer la contribution des entreprises aux finalités qu'elles poursuivent (Upward et Jones, 2016). En effet, l'amélioration des performances du business model ne consiste pas à améliorer ses composants de manière isolée, car l'optimisation des composants peut ne pas conduire à l'optimisation du business model dans son ensemble, comme le montre l'analogie des ingénieurs devant construire la meilleure voiture à partir des composantes des deux cents meilleures voitures actuelles (Ackoff, 1999). C'est la coordination, l'intensification et l'harmonisation des interactions en son sein qui peuvent l'améliorer (Bistagnino, 2011). En ce sens, le business model en tant que *pattern* nous donne la possibilité d'identifier les variables que nous considérons comme points de levier, permettant alors de dissoudre les problèmes et de (re)concevoir la configuration du système, plutôt que de résoudre les problèmes en éliminant simplement les symptômes. Dembek et al. (2022) donnent un exemple bien connu de la pensée systémique, celui de la réintroduction des loups dans le parc national de Yellowstone, qui a eu un impact non seulement sur les autres animaux, mais aussi sur le paysage et même sur le débit de la rivière. En ce sens, la réintroduction de ces loups peut être considérée comme un point de levier pour améliorer l'écosystème naturel.

1.2.Une compréhension renouvelée de la valeur

Prendre conscience des effets générés par le business model sur l'ensemble des actants

Si la littérature sur le business model se réfère généralement à la proposition de valeur comme aux produits et/ou services que l'entreprise offre à ses clients (Osterwalder et Pigneur, 2010), il s'avère que d'autres extrants – flux allant d'un actant à l'autre – et donc d'autres effets peuvent émerger du business model, comme le maintien d'une culture locale, la création d'emplois sur un territoire, le bruit, ou encore les déchets rejetés par la production (Bistagnino, 2011 ; 2017). Notre propos ne consiste pas à dire qu'il faille 'internaliser les effets secondaires', mais plutôt qu'il est intéressant pour l'entreprise de prendre conscience de son écosystème – l'ensemble des actants étant impactés ou impactant l'entreprise – pour mieux appréhender la valeur qu'elle crée ou au contraire qu'elle détruit (Bocken et al., 2013 ; 2015), et donc *in fine* d'étendre ses finalités (Pies et Schultz, 2023). En ce sens, « *à l'ère de l'Anthropocène, tous les systèmes de la*

Terre sont liés à une action humaine intentionnelle. L'idée d'intentionnalité nous incite à regarder tout ce qui existe dans notre monde d'un œil nouveau et critique, afin d'en déceler les défauts de conception. Plus encore, elle nous incite à dépasser la simple critique pour commencer à redessiner un monde meilleur dès aujourd'hui[106] » (Ryan, 2014, p. 3). L'intérêt d'une telle compréhension permet de considérer quels actant capte les extrants générés par l'entreprise et comment cet actant génère des fonctions au sein du business model ou au sein d'un autre business model. Par exemple, la fonction des clients est entre autres d'utiliser les biens et services générés par l'entreprise qui les a conçus ; les organisations partenaires codéveloppent des produits et services grâce aux flux de produits, d'énergie d'information et monétaire ; la société et le territoire peuvent générer des emplois et des savoir-faire locaux grâce au recrutement réalisé par l'entreprise ; la pollution et les déchets peuvent générer une perte de biodiversité dans le système naturel, etc. Dans le dernier cas, il s'agit d'une fonction ayant un effet négatif sur la nature, et donc pouvant être considérée comme de la valeur détruite vis-à-vis de la nature (Bocken et al., 2013 ; 2015).

Ainsi, la pensée systémique nous invite à considérer tout extrant du système - flux de matière, d'énergie, d'information et d'argent - comme une valeur potentielle. Par exemple, un sous-produit représente un matériau qui a été transformé par le business model sans être considéré comme une véritable création de valeur (Bistagnino, 2011). Cependant, s'il est valorisé par d'autres en permettant à ce sous-produit d'avoir une nouvelle fonction dans le business model permettant de nouveaux flux, il sera considéré comme une création de valeur. De même, le CO2 rejeté dans l'atmosphère n'est rien d'autre que de l'énergie transformée par le business model qui n'a pas été valorisée. Les déchets, et plus largement la pollution créée, sont donc considérés comme des ressources mal utilisées, et ont donc un impact négatif sur la société et la nature (Bistagnino, 2011) alors que certains déchets peuvent être utilisés pour produire de nouvelles ressources et donc créer de la valeur, par exemple le marc de café réutilisé pour faire pousser des champignons ou le méthane issu du bétail réutilisé pour faire du biogaz. Les produits d'une organisation deviennent des intrants pour une autre, ou un produit/service consommé par un client. Ces extrants peuvent donc être définis comme un potentiel de création ou de destruction de valeur, en fonction de l'utilisation qui en est faite par un autre acteur ou système, et des

[106] Traduction du texte original : "In the age of the Anthropocene, every system on Earth is entangled with intentional human action. […] The idea of intentionality challenges us to look at everything in our world with new and critical eyes so that we might see its design flaws. Even more than this, it challenges us to move beyond mere criticism to get started on redesigning a better world today." (Ryan, 2014, p. 3)

finalités de l'entreprise focale. C'est donc aussi un moyen de prendre conscience de la valeur créée et détruite par l'entreprise.

Définir les finalités poursuivies en embrassant toute leur complexité

En outre, la pensée systémique nous invite à concevoir le business model comme téléologique : la manière dont l'entreprise exerce ses activités sert de support à ses finalités. Si ces finalités ne sont pas uniquement économiques, le raisonnement par équivalence économique n'est plus pertinent non plus. Nous affirmons par ailleurs que la '*triple bottom line People, Planet, and Profit'*, reste une approche réductrice et simpliste de l'ensemble des finalités possibles (*e.g.,* Ocasio & Radoynovska, 2016 ; Yunus et al., 2010), ces finalités pouvant être très spécifiques en fonction des actants et du contexte spatio-temporel dans lequel elles se trouvent. Dès lors, les entreprises doivent en premier lieu clarifier leurs finalités avant d'essayer de modéliser la manière dont elles créent et capturent de la valeur, car la perception de ce qui a de la valeur ou non dépend de ces finalités. En somme, nous proposons de repenser la notion de valeur à travers le prisme des finalités poursuivis par l'entreprise focale et son écosystème, ces finalités étant multiples, et très spécifique d'une entreprise à l'autre, d'une organisation à l'autre, d'une partie prenante à une autre.

Dans ces conditions, nous définissons la valeur comme l'adéquation entre les effets du business model et ses finalités, dans le prolongement des propos tenus par Dembek et al. (2022) qui définissent la valeur comme la relation entre les moyens et les fins, et dans le prolongement du travail de thèse de Ranjatoelina (2017, p. 41), qui suggère « *que l'intention stratégique précède et détermine la nature de la valeur créée* ». En d'autres termes, l'entreprise crée de la valeur lorsque les effets générés sont alignés ou cohérents avec les finalités de ses parties prenantes[107]. Sans exclure toute notion de mesure, l'accent est mis ici sur le processus : les résultats générés par le business model de l'entreprise correspondent-ils à la vision du monde que celle-ci défend ? Par exemple, une entreprise crée de la valeur écologique si sa finalité est de contribuer à un enjeu écologique. Finalement, une 'externalité' peut être considérée comme une création de valeur à partir du moment où nous en prenons conscience. Ainsi, la valeur ne peut plus être évaluée uniquement en termes d'équivalence économique ; si une entreprise plante des arbres par souci écologique, elle n'a pas besoin de vendre ce service à un client, ni même d'entraîner des répercussions indirectes sur son cœur de métier pour que cela soit considéré comme de la création de valeur. En un sens, lorsque les parties prenantes prennent conscience et

[107] Selon Sénèque « il n'y a pas de vent favorable pour qui ne sait où il veut aller » (Verstraete et al., 2012, p. 19)

reconnaissent le changement positif qu'elles ont contribué à créer, alors il s'agit de création de valeur (Dembek et al., 2023).

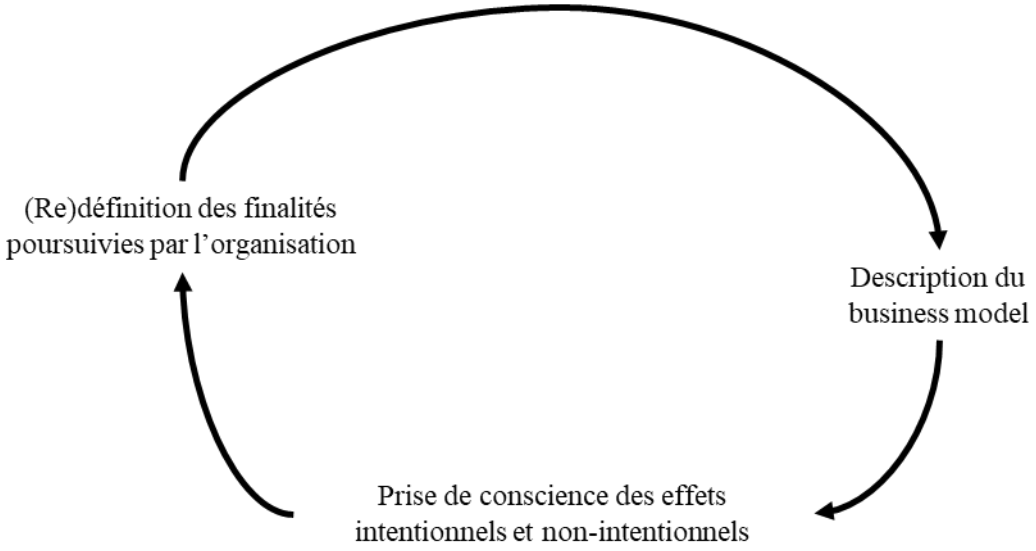
Passer d'une approche ontologique à une approche axiologique du business model

Maintenant que nous avons redéfini la valeur en tant qu'adéquation entre les effets et les finalités du business model, il convient de s'attarder sur la dimension d'intentionnalité, plutôt négligée dans la littérature (Schmitt, 2017). Tout comme dans la littérature en entrepreneuriat, connaître l'intentionnalité des acteurs ne fait que rarement partie de l'accompagnement, comme si cela allait de soi. Or, le fait de questionner cette intentionnalité permet de spécifier la valeur que les acteurs souhaitent créer et capter, et donc d'être beaucoup plus précis et focalisé sur ce qui a réellement de l'importance à leurs yeux (Arend, 2013), qui est plus qu'un être économique rationnel, égoïste et isolé de la nature (Raworth, 2018). Verstraete et al. (2012) évoquent la nécessité de définir l'intentionnalité du système – découlant des attentes singulières des différentes parties prenantes – avant de présenter les composantes du business model. Mais ils n'évoquent pas comment le faire. L'approche business model est alors davantage portée sur une logique de rationalisation, privilégiant le langage de l'hémisphère gauche de notre cerveau, au détriment de l'utilisation de l'hémisphère droit, nécessaire pour avoir une vision holistique des choses et de nos actions (Schmitt, 2017). Pour accéder à l'hémisphère droit de notre cerveau, il convient de prendre en compte « l'état gazeux » des participants. De fait, dans une logique de rationalisation, nous connaissons le problème et nous utilisons l'hémisphère gauche de notre cerveau pour le résoudre, en connaissance de cause. Les participants sont ainsi dans un état de cristallisation : « *les objectifs sont clairement identifiables et il suffit d'identifier le ou les chemins pour y parvenir* » (Schmitt, 2017, p. 85-86). Or, avant cet état de cristallisation, nous passons tous par un état gazeux, état dans lequel nous construisons nos représentations mentales quant à la situation et on contexte dans lequel nous évoluons. Il s'agit non pas d'être dans la résolution de problème, mais plutôt dans de la problématisation à travers un processus itératifs, et notamment à travers la confrontation des représentations mentales des différents participants (Schmitt, 2017). En somme, comme Schmitt l'a fait avec le business plan, nous proposons de nous inscrire non plus dans une approche ontologique du business model (relatif à l'être) – en référence à Osterwalder (2004) – mais de s'inscrire dans une approche axiologique (relatif aux valeurs)[108] pour engager les valeurs des participants dans le processus de modélisation (Schmitt, 2017).

[108] Définition de l'ontologie et de l'axiologie sur le site Internet du CNRTL : https://www.cnrtl.fr/

Par conséquent, l'un des intérêts de l'approche que nous proposons est de rendre conscientes les finalités du business model. Si certaines finalités peuvent être identifiées à travers des objectifs clairement définis par l'entreprise et son écosystème, la plupart d'entre elles ne sont souvent pas conscientes. Il est donc nécessaire de faire émerger ces finalités pour les confronter à la réalité du business model. S'interroger sur la différence entre les résultats et les finalités est un moyen de repenser en permanence les finalités et de rectifier les résultats pour les rendre cohérents avec les finalités définies, grâce à un processus de retour d'information continu. C'est également un moyen de mettre en lumière les résultats non intentionnels et de voir s'ils sont conformes à ces objectifs, ou si ces résultats peuvent révéler une finalité dont les parties prenantes n'étaient pas conscientes ou explicitées par elles (Figure 29). En bref, la prise de conscience des effets intentionnels et non-intentionnels du business model conduit à une redéfinition dynamique de ses objectifs, ce qui conduit itérativement à une refonte du business model. Et, contrairement à l'adage courant (Emiliani, 2000), nous ne gérons plus seulement ce que nous mesurons, mais nous gérons ce dont nous sommes conscients.

Figure 29 Evolution dynamique entre les finalités et le design du business model



Adopter une approche '*project-based view'* du business model

Porter notre attention sur l'état gazeux des acteurs du business model permet de les questionner sur le monde dans lequel ils souhaitent vivre, et donc sur la manière dont ils souhaitent y contribuer. Si l'approche durable du business model est focalisée sur la durabilité des entreprises, cela ne questionne pas ce qui est souhaitable. Or, nous avons l'impression que ce qui est durable est forcément souhaitable, ou ce qui est durable amène inévitablement ce qui est

souhaitable. Cependant, souhaitons-nous vivre dans la société dans laquelle nous vivons, même en ayant trouvé une énergie propre capable d'absorber toute la consommation mondiale, et donc nous permettant d'être neutre en CO2 ? Cette énergie propre ne ferait que nous aider à faire toujours plus de la même chose : construire des fusées pour aller dans l'espace, des centres de loisirs, des grandes zones commerciales, construire un parking sur une zone vierge foisonnant de biodiversité, etc., parfois ou souvent au détriment de la beauté du monde[109] .

Finalement, en se projetant sur ce qu'il y a de souhaitable, nous adoptons une '*project-based view'*. Autrement dit, nous nous tournons vers un idéal plutôt que de nous tourner vers les problèmes rencontrés par l'entreprise et son business model actuel (Ackoff, 1993). Il s'agit non plus de définir des scénarios à partir de prédiction, mais de faire émerger une vision idéale à partir du processus de backcasting (Kim, 2021 ; Martin et al., 2005 ; Mendoza et al, 2017. Il est d'ailleurs étonnant de voir à quel point la notion de projet est absente de la littérature, autant dans celle de l'entrepreneuriat que dans celle du business model (Schmitt, 2017). Massa et al. (2018) définissent pourtant le business model comme la manière dont l'organisation fonctionne dans le but d'atteindre ses objectifs ; Upward et Jones (2016) comme la description des logiques permettant d'atteindre des résultats souhaités. Cela nous amène à nous poser la question du 'pour quoi' (compréhension) et non du 'pourquoi' (explication), c'est-à-dire, une fois de plus, vers les finalités poursuivies (Desmarteau et al., 2020). Il convient ensuite de questionner l'écart entre le business model idéal et celui d'aujourd'hui (Verstraete et al., 2012). Or, pour atteindre les finalités poursuivies, nous avons vu qu'il était judicieux de définir une vision partagée, *i.e.,* un idéal élaboré et partagée par les différentes parties prenantes, un futur désirable (Burch et Di Bella, 2021 ; Verstraete et al., 2012). Dès lors, « *de nouveaux processus et de nouvelles capacités doivent émerger […], motivée par des visions et des récits de ce à quoi pourrait ressembler un avenir souhaitable* » (Burch et Di Bella, 2021, p. 1964). Ainsi, le business model peut être considéré comme un système cherchant à atteindre des finalités – *purpose-seeking system,* l'idéalisation du business model recherché définissant ce qu'est le succès, et donc les effets créant ou au contraire détruisant de la valeur (Jones et al., 2014). En somme, « *pour les entreprises, ce qui compte autant que l'endroit où elles se trouvent, c'est l'endroit vers lequel elles se dirigent* » (Raworth, 2017, p. 296).

[109] Voir Aurélien Barreau, exposé filmé devant des membres du Shift Project à Lyon (september 2022) :https://www.youtube.com/watch?v=VajcUf7xRTQ&ab_channel=aurelienbarrau

1.3.Une nouvelle conception du périmètre du business model

Considérer la frontière du business model au-delà de la firme focale

L'approche systémique propose d'étudier les interdépendances, que ce soit à l'intérieur du système ou entre le système et son environnement, pour comprendre comment elles s'influencent mutuellement. Pour étudier le business model de l'entreprise focale, il convient donc d'abord de définir ses frontières et comprendre les interdépendances avec son environnement. Dès le début, les auteurs ont mentionné la nécessité d'aller au-delà de l'entreprise focale. *« [Le concept de business model] reconnaît la nécessité de dépasser les frontières d'une entreprise focale et d'adopter une perspective plus systémique qui met l'accent sur les interdépendances et les complémentarités entre une entreprise et des tiers afin de bien comprendre comment la valeur est créée*[110] *»* (Zott & Amit, 2013, p. 12). Cette approche nous invite donc à redéfinir les frontières de l'objet de recherche, non plus limité aux quatre murs de l'entreprise (par exemple, Amit & Zott, 2001 ; Zott et al., 2011), pour voir la « big (business) picture » (Osterwalder et al., 2005, p. 28). La littérature reste toutefois relativement vague sur cette question, aucune étude ne s'y étant vraiment intéressée. Le business model Canvas d'Osterwalder et Pigneur (2010) nous invite par exemple à identifier les 'partenaires clés', le Value Mapping Tool de Bocken et al. (2013 ; 2015) permet de porter une attention particulière sur l'ensemble des parties prenantes. Cette approche définit ainsi les frontières du business model en dissociant les acteurs faisant partie de l'écosystème de l'entreprise focale des acteurs ne faisant pas partie de celui-ci, *i.e.*, n'ayant pas de relation directe avec elle.

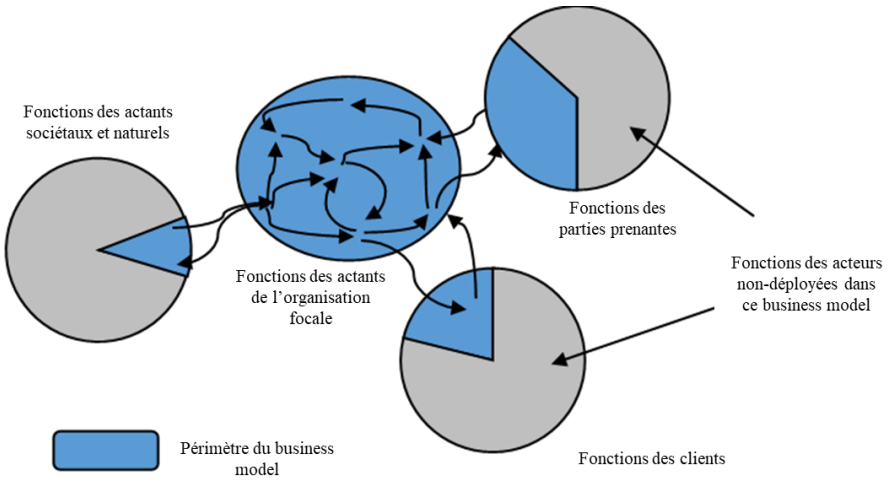
La pensée systémique nous permet cependant d'avoir un autre regard sur la frontière du business model, celle-ci n'étant pas délimitée par les acteurs de l'écosystème, mais par leurs fonctions. En d'autres termes, ce qui importe, ce ne sont pas les parties prenantes elles-mêmes - les clients, les partenaires clés – mais la manière dont les parties prenantes et le business model interagissent. Ce sont donc les fonctions des acteurs de l'écosystème qui délimitent le business model de l'entreprise. Les fonctions contraintes – c'est-à-dire celles étant exercées par un acteur de l'écosystème dans un autre business model mais non exercé dans celui étudié – sont alors en dehors de la frontière du business model. Cette approche nous permet d'une part de privilégier la perspective fonctionnelle des acteurs – a quoi ils servent dans le système – et d'autre part de

[110] Traduction du texte original : *"[The business model concept] recognizes the need to go beyond a focal firm's boundaries and adopt a more systemic perspective that emphasizes interdependencies and complementarities between a firm and third parties in order to properly understand how value is created."* (Zott & Amit, 2013, p. 12).

prendre conscience de la panoplie de fonctions qu'ils ont et qu'ils pourraient avoir, en particulier si on essayait de lever ces contraintes et intégrer de nouvelles fonctions au sein du business model.

En conséquence, la notion d''actant' nous semble pertinente dans le sens où nous ne concevons les parties prenantes qu'à travers leur relation active ou passive - être impactées ou bien avoir un impact - avec le business model dans un contexte particulier. Ainsi, la configuration du business model permet à certaines fonctions des acteurs de s'exprimer et à d'autres d'être limitées. Les fonctions limitées ne font alors pas partie du business model. Par conséquent, le business model n'intègre pas les parties prenantes en tant qu'entités entières, mais en tant que fonctions qu'elles exercent dans une configuration particulière du business model. En outre, la notion d'actant nous permet d'élargir notre conscience de ce qui fait partie du business model, en incluant non seulement les entités humaines, mais aussi les entités non-humaines (telles que les parties de la société et de la nature). En bref, le business model est délimité par les fonctions des actants - humains et non humains - qui influencent et sont influencés par la manière dont l'entreprise exerce ses activités (Figure 30).

Figure 30 Délimitation du business model à partir des fonctions des actants



Elargir la frontière à l'impact généré sur les systèmes socio-économiques et environnementaux

Dans la continuité de l'approche durable du business model, certains auteurs ont appelé à élargir l'optique des parties prenantes pour voir comment le business model est intégré dans un supra-système - les systèmes socio-économiques et environnementaux (Dembek et al., 2022). Dit autrement, l'approche business model pourrait nous permettre d'évaluer l'impact que l'entreprise focale et son écosystème génèrent au-delà de la valeur créée ou détruite vis-à-vis

de ses parties prenantes. On définit ainsi ‘l’impact’ du business model pour tout ce qui relève du système plus large – ‘*broader system-level effects*’ – au-delà de ses interactions avec ses parties prenantes, comme les effets générés sur le paysage, ou sur une communauté (Dembek et al., 2023). Par exemple, le *Flourishing Business Canvas*, différencie les ‘parties prenantes’ des ‘acteurs de l’écosystème’ pour élargir la conscience de ce qui impacte et de ce qui est impacté par l’entreprise, que ce soient des acteurs humains ou non-humains (Upwards et Jones, 2016).

La littérature sur le business model durable offre déjà un terrain fécond pour appréhender cet impact sur la société et l’environnement (Lüdeke-Freund et al., 2018). Néanmoins, la prise de conscience et l’évaluation de cet impact est difficile dans l’approche actuelle du business model à cause du manque de clarté quant à sa délimitation (Bocken et al., 2019). Pour mieux appréhender cet impact, Dembek et al. (2023) suggèrent alors d’utiliser une perspective systémique, et notamment des notions comme les boucles de rétroaction, des flux d’information, les délais, etc. De cette manière, nous pouvons appréhender les effets indirects et souvent non-intentionnels dans le temps et l'espace, qui peuvent entraîner des répercussions in fine sur les activités de l'entreprise et de ses partenaires (processus de boucle de rétroaction).

Par ailleurs, au-delà de cette prise en compte élargie du contexte et de l’environnement, nous suggérons de dépasser la façon normative ou triptyque de considérer la valeur et les dimensions économiques, sociales et écologiques, poussant à les traiter de manière isolée et ensuite à surmonter les tensions qui émergent (par exemple, Ocasio et Radoynovska, 2016 ; Yunus et al., 2010). De fait, cela nous enferme dans une logique antinomique au lieu d’envisager une certaine dialogique entre elles. Autrement dit, nous suggérons de ne plus restreindre la valeur et les dimensions à des catégories prédéfinies, mais à les faire émerger à partir de l’intérêt et de l’intention des acteurs du système souhaitant l’étudier pour intégrer toute la diversité des valeurs et des dimensions sur lesquelles nous pouvons travailler à partir de l’approche business model. Et nous souhaitons étudier la dialogique entre ces valeurs et ces dimensions, *i.e.,* la manière dont elles sont interdépendantes.

<u>Se focaliser sur les facteurs endogènes du système</u>

En prenant compte de l’impact du business model sur la société et la nature, et donc de l’ensemble des acteurs humains et non-humains, l’évolution du business model peut sembler complexe, si ce n’est impossible. Cela nécessite une attention sur un ensemble d’éléments de plus en plus importants, et qui plus est en interdépendances. Il est alors question de développer

des idées et des actions en conjonction avec l'ensemble du réseau de valeur, de la société, des pouvoirs publics, etc. (Velter et al., 2022) sans compter les éléments naturels.

Pour y voir plus clair, il convient alors de prendre en compte uniquement les facteurs ou variables endogènes, c'est-à-dire les variables pouvant être influencées et modifiées par les acteurs du business model. Les variables exogènes – celles sur lesquelles aucun acteur du système n'a de pouvoir d'agir – peuvent ainsi être mises de côté pour se concentrer uniquement sur ce que l'entreprise et son écosystème peut faire pour agir concrètement. Cela permet par la même occasion de responsabiliser l'ensemble des acteurs en explicitant ce sur quoi ils agissent, ce sur quoi ils ont un impact, évitant de tomber dans l'écueil du bouc-émissaire : 'le problème, c'est les autres' (Senge, 2017).

Finalement, se recentrer sur les variables endogènes permet de redéfinir la frontière du business model, le but n'étant pas d'être exhaustif, mais bien de pousser à l'action en fonction d'une intention donnée. Le processus de délimitation du business model se fait alors chemin-faisant ; celles-ci ne sont pas données mais définies dans le processus de modélisation (Bocken et al., 2019). Il convient d'élargir notre conscience à l'ensemble des actants impacté et ayant un impact sur le business model, puis de définir les variables endogènes du système d'action dans lequel les acteurs se situent pour faire évoluer le business model. Une fois que l'on a conscience de ce système élargi, il convient de questionner la place de l'entreprise et de son écosystème dans le monde, pour faire évoluer le business model et contribuer davantage à l'atteinte des finalités.

Questionner la place de l'entreprise dans la société

« *L'entreprise focale est intégrée dans son environnement*[111] » (Zott & Amit, 2010, p. 218). Dès lors, une fois que nous avons pris conscience de cela, de l'appartenance de l'entreprise au monde qui l'entoure, il convient de se poser la question de sa place et de son rôle par rapport au monde auquel elle souhaite contribuer. De fait, les entreprises, et plus particulièrement les PME, sont des acteurs publics et non seulement des acteurs purement économiques. Nous avons ainsi besoin de poser une réflexion sur les fonctions et les finalités des entreprises vis-à-vis de la société (Burch et Di Bella, 2021). Si Friedman affirmait que la finalité d'une entreprise était de générer et de maximiser ses profits (Raworth, 2017), il semble insensé pour Ackoff (1999) de le voir comme une finalité en soi, mais plutôt comme un moyen d'atteindre les finalités poursuivies. L'approche purement économique de l'entreprise nous a alors fait négliger les

[111] Traduction du texte original : "*the focal firm is embedded in its ecology*" (Zott & Amit, 2010, p. 218).

finalités profondes qu'elles poursuivent, parfois égo-centrées, et parfois éco-centrées (centrée sur la contribution que l'entreprise peut avoir sur le monde). « *Cette focalisation plus profonde sur l'objectif nécessite [justement] une vision relationnelle et systémique de l'entreprise*[112] » (Burch et Di Bella, 2021, p. 1964).

Questionner la place et le rôle de l'entreprise dans son environnement permet là encore d'affiner la délimitation du business model, en plus de la question des facteurs endogènes. Cela permet de se focaliser sur l'essentiel, plutôt que de chercher à tout représenter, sans échelle de valeur. En effet, les chercheurs ont développé de nombreux modèles au fil des ans, de plus en plus compliqués avec la multiplication des composantes pour étendre l'approche à une perspective durable. Par exemple, comme nous l'avons vu, le business model d'Osterwalder et Pigneur (2010) a été étendu par de nombreux auteurs, tels que Joyce et Paquin (2016) avec leur modèle appelé "Triple Layer Business Model Canvas" (business model à trois couches). Ils ont ajouté deux canevas identiques pour faire une couche écologique et une couche sociale, augmentant ainsi le nombre de composantes à 27. Cependant, il ne semble pas pertinent et faisable d'ajouter de plus en plus de composantes afin d'avoir une vision exhaustive de la façon dont une entreprise fait des affaires (voir les propos d'Osterwalder dans l'interview d'Alt et Zimmermann, 2014). Comme nous l'avons dit, la pensée systémique n'est pas une question d'exhaustivité, mais de complexité. En d'autres termes, ce dont nous avons le plus besoin, c'est de pouvoir identifier ce qui est important et ce qui ne l'est pas, ce sur quoi nous devons nous concentrer et ce qui ne l'est pas (Senge, 2017). Examiner le business model à travers le prisme des finalités semble être un bon moyen de modéliser la manière dont une entreprise exerce ses activités en se concentrant sur l'essentiel. Autrement dit, nous suggérons de partir des finalités poursuivies par les parties prenantes de l'entreprise focale pour modéliser un business model. Pour prendre l'exemple du business model de Ryanair développé par Casadesus-Masanell et Ricart (2010), avant de le décrire à l'aide d'un diagramme de boucle causale, nous devrions d'abord nous demander "pour quoi", afin de modéliser la manière dont l'entreprise fait des affaires en fonction de ses objectifs. En bref, la business modelling consiste à concevoir et à mettre en œuvre le modèle qui soutient les finalités de l'entreprise. À cet égard, le business model décrit et représente la manière dont l'entreprise focale et son écosystème contribuent à l'atteinte de ces finalités à travers leur système d'activité.

[112] Traduction du texte original : "*this deeper focus on purpose requires a relational, systems-oriented view of the firm*" (Burch et Di Bella, 2021, p. 1964).

Définir l'unité d'analyse en fonction de l'intention des modélisateurs

Enfin, l'approche systémique du business model permet de zoomer et de dézoomer selon le niveau d'analyse souhaité (Demil et Lecocq, 2010) : d'un produit à un secteur d'activité, en passant par un département, une *business unit*, une entreprise, voire un conglomérat. Ces différents niveaux d'analyse sont à considérer au même titre que les systèmes, leurs sous-systèmes et les supra-systèmes : tout est imbriqué, donc tout est lié et doit être lié. Il s'agit simplement de changer de point de vue. Ainsi, si l'on prend l'unité d'affaires comme unité d'analyse, cela ne signifie pas qu'on l'isole pour l'étudier, mais qu'on étudie les interdépendances entre elles et les autres unités d'affaires, et l'entreprise, en comprenant quelles sont les fonctions qui lui sont attribuées. L'objectif du concept reste inchangé : comprendre comment l'entreprise - ou une partie de l'entreprise - crée et capture de la valeur. Il appartient à l'observateur de choisir son niveau d'analyse pour qu'il corresponde aux besoins du contexte.

2. Vers une représentation systémique du business model

« L*'outil le plus puissant n'est pas l'argent, ni même l'algèbre. C'est un crayon. Parce qu'avec un crayon vous pouvez redessiner le monde* » (Raworth, 2017, p. 7). En effet, notre cerveau est avant tout visuel, l'image précédent le mot[113] et ont une importance majeure dans notre mémoire à long terme. Les images se gravent plus facilement dans notre mémoire et influencent grandement nos modèles mentaux, comme toutes les courbes en économie – issues de la pensée néoclassique – que nous avons vues tout au long de notre éducation. Nous avons ainsi besoin de « *dessiner le changement que vous voulez voir dans le monde »* (Raworth, 2017, p. 390), « *de passer du dessein au dessin* » (Schmitt, 2017, p. 103).

Comme le soulignaient déjà Verstraete et al. (2012, p. 19) « *L'exercice de modélisation est bien connu notamment en systémique. Il consiste à offrir un cadre d'intelligibilité aux systèmes complexes par différentes formes de représentation (graphique, mathématique, littéraire, etc.)* ». Il existe ainsi de nombreuses manières de modéliser un système, avec de nombreux outils. Et nous le verrons, certains auteurs de l'approche business model s'en sont saisit. Nous avons cité les diagrammes en boucle causale et les diagrammes de stocks et flux, fortement utilisés en dynamique des systèmes (courant *hard system*), et il existe d'autres modèles, parfois

[113] « *La moitié des fibres nerveuses de notre cerveau sont reliées à notre vision, et, quand nous avons les yeux ouverts, la vision représente les deux tiers de l'activité électrique dans le cerveau. Il ne faut au cerveau que 150 millisecondes pour reconnaître une image, et à peine 100 millisecondes de plus pour y associer une signification* » (Raworth, 2017, p. 24).

complémentaires, adoptant les principes de la pensée systémique, comme les *Rich Pictures* développées par Checkland (1981) et utilisé par Kurti et al. (2021) pour représenter le business model, les *Gigamaps* développées par Sevaldson (2011), et les *synthesis maps, développées* par Jones et Bowes (2017), ces trois modèles étant affiliés aux approches *soft system*.

Nous proposons ainsi d'élaborer une nouvelle représentation visuelle, fondée à la fois sur la littérature du business model et celle de la pensée systémique. D'ailleurs, notre représentation est cohérente avec d'autres modèles de business model existant. Nous proposons ainsi « *d'en donner une version intégrative* » et systémique (Verstraete et al., 2012, p. 16). Cela soulève quelques défis que nous identifions ici : représenter les parties essentielles du business model en tant que système ; laisser un certain degré de liberté dans l'émergence de la représentation visuelle ; et faire émerger la *Gestalt* de celle-ci.

2.1. Instiller une manière systémique de penser à travers la forme du modèle

Nous l'avons vu à travers les enjeux de représentation du business model, certaines représentations influencent notre manière de pensée. Par exemple, si Osterwalder et Pigneur (2010) ont fait le choix de représenter le business model en neuf blocs, Gavrilova et al. (2014) ont quant à eux repris les neuf composantes mais les ont représentées sous forme de *mindmap,* qui selon eux favorise la créativité. Nous faisons ainsi le choix d'élaborer un visuel de sorte à instiller une manière systémique de penser grâce à plusieurs éléments.

D'abord, nous proposons de représenter le modèle en mettant des formes circulaires plutôt que des lignes droites. Les formes circulaires permettent de faciliter une perspective systémique du modèle (Bocken et al., 2013 ; Verstraete et al., 2012) contrairement aux modèles représentant des blocs ou des cases, comme les modèles de type canvas (*e.g.*, Joyce et Paquin, 2016 ; Osterwalder et Pigneur, 2010 ; Upward et Jones, 2015), d'une part en soulignant le caractère indissociable et irréductible de chacun des quadrants (Verstraete et al., 2012), la forme circulaire favorisant l'exploration des interdépendances et donc du développement d'idées créatives transverses (Bocken et al., 2013). D'ailleurs, Verstraete et al. (2012) font l'analogie de leur modèle GRP en forme circulaire avec une sphère représentant le monde des affaires, soulignant cette volonté de voir le fonctionnement de l'entreprise de manière holistique. D'autre part, la forme circulaire des modèles permet de suggérer la multiplicité des chemins de modélisation (Verstraete et al., 2012). Autrement dit, la modélisation peut se faire en commençant par n'importe quel quadrant, en fonction du contexte et de l'intention des modélisateurs. La modélisation systémique est en effet un processus qui se veut en itératif et en

continue, et non un processus linéaire avec un début et une fin (Sterman, 2000). L'expérimentation du modèle nous permet de fait de se lancer dans un processus d'apprentissage qui nous pousse à repenser nos modèles mentaux, et donc à repenser le business model, et ainsi de suite.

De plus, le caractère systémique du modèle se retranscris au moyen des flèches et de l'importance de ces flèches par rapport aux blocs qu'il peut y avoir. Les flèches et les connections qu'elles génèrent soulignent en effet le caractère dynamique et interdépendant des éléments du business model. En ce sens, un bon modèle doit avoir une perspective dynamique (Furnari, 2015). Nous la retrouvons dans de nombreux modèles, parfois de manière succincte comme le modèle RCOV de Lecocq et al. (2006) – les flèches n'ayant été explicitées que quelques années après l'élaboration de leur modèle et n'étant pas au cœur de la réflexion. Nous retrouvons toutefois l'importance de ces flèches dans le modèle de boucle causale de Casadesus-Masanell et Ricart (2010) qui cherchent justement à montrer ce caractère dynamique et les interdépendances entre les choix stratégiques et leurs conséquences. Nous aurons ainsi l'objectif de représenter le business model avec une importance particulière aux flèches pour souligner ce caractère dynamique du business model.

Enfin, la littérature a peu abordé une question qui nous semble fondamentale : l'esthétisme. L'esthétisme semble contingent, non nécessaire, dans notre façon de penser. Nous avons de fait rattaché l'esthétisme au plaisir (cela renvoie à la vision d'Aristote), et le travail à la douleur (Ackoff, 1999). Cette disjonction nous semble ainsi contre-productive, étant donné que l'esthétisme, et l'art au sens large a aussi une portée créative (vision de Platon). L'esthétisme a donc une fonction intrinsèque à la créativité des individus. En ce sens, nous avons besoin de l'art et de l'esthétisme pour à la fois inspirer et aspirer à une vision commune (Ackoff, 1999). Pour paraphraser Ackoff (1999), un des objectifs de ce travail est alors de redonner de la beauté et du fun dans le travail ; de réunir travail, apprentissage et fun dans l'approche business model.

2.2.Laisser un degré de liberté à la représentation

Nous l'avons vu, la pensée systémique importe beaucoup d'importance au contexte. On dit d'ailleurs qu'elle est une pensée contextuelle[114] notamment à travers du principe holistique, permettant de voir la '*big picture'*. De ce fait, il nous semble questionnable le fait de proposer un modèle aux contours prédéfinis, comme l'ensemble des graphiques organisateurs (Täuscher

[114] D'ailleurs, un nouveau journal a été lancée en 2023 par la *Systemic Design Association*, intitulée *Contexts* : https://systemic-design.org/contexts/

et Abdelkafi, 2017) tels que ceux que nous avons vu : modèle Canvas, Value Mapping Tool, etc. Nous suggérons par conséquent de partir d'une feuille blanche comme le font Casadesus-Masanell et Ricart (2010) lorsqu'ils modélisent leur business model en boucle causale. Bien sûr, ces derniers ne partent pas de rien, puisqu'ils ont conceptualisé le business model, constitué de choix et de conséquences, les choix étant sur les actifs, sur le management et sur la gouvernance. Nous proposons de suivre leur raisonnement en partant du construit que nous proposons en partie 3.2.1. et de le représenter avec les participants en fonction du contexte.

Cela permet deux choses. D'une part, cela permet au chercheur ou facilitateur d'utiliser les méthodes et les outils qu'il maîtrise (Verstraete et al., 2012), plutôt que d'en imposer certains a priori, au risque qu'ils soient mal utilisés. Un tel modèle permet ainsi à chacun d'utiliser les outils qu'il souhaite, tant que cela sert l'objectif de visualiser les différentes parties du système, à savoir les finalités poursuivies, les actants et leurs fonctions, et les forces dynamiques qui influencent le comportement du système. Täuscher et Abdelkafi, 2017, ainsi que Osterwalder (dans un entretien réalisé par Alt et Zimmermann, 2014) reconnaissent d'ailleurs l'importance de combiner les outils plutôt que dans utiliser qu'un seul. D'autre part, cela permet aux participants de représenter le business model à partir des visuels qu'ils ont choisi d'inclure et ainsi s'approprier davantage le modèle en se sentant pleinement investi dans la modélisation. Cela renvoie à la notion d'émergence en pensée systémique, la représentation visuelle émergent à partir des différents livrables et des discussions obtenues lors des ateliers et autres modalités de collecte et d'analyse des données.

2.3.Définir le degré optimum de complexité

La complexité n'est pas la complétude (Morin, 2014). En ce sens, l'objectif d'un modèle n'est pas tant de vouloir tout représenter dans les moindres détails, mais de vouloir représenter ce qui a de l'importance au regard de la situation, des destinataires et de leurs intentions (Schmitt, 2017). Il convient alors de définir le 'bon niveau' de complexité pour chaque modélisation de business model (Furnari, 2015). Il est cependant difficile de trouver cet optimum compte-tenu des nombreux enjeux autour d'une entreprise, en trouvant l'équilibre entre la simplification excessive – causant un manque de précision et d'éléments concrets pour ouvrir à la discussion – et la spécification excessive – amenant à un surplus d'information et donc à une saturation de l'esprit (Aversa et al., 2015). Boulding (1956) parlerait ainsi de degré optimal de généralité. Dès lors, « *un tel modèle doit être suffisamment complet pour couvrir toutes les questions importantes, mais pas trop détaillé ou complexe, car cela empêcherait les discussions*

stratégiques et, par conséquent, le développement d'une compréhension commune et d'objectifs conjoints[115] » (Rohrbeck et al., 2013, p. 2).

À cet égard, alors que la majorité des modèles analytiques recherchent la simplification (Le Moigne, 2007 ; Morin, 1977), les modèles issus de la pensée systémique recherchent au contraire la complexité (Sevaldson, 2013). Cette complexité peut toutefois être arrangée de sorte à l'appréhender, par exemple en faisant des clusters notamment lorsqu'il s'agit de d'élaborer un diagramme de boucle causale (Furnari, 2015). Des études montrent d'ailleurs que plus les managers ont une représentation mentale complexe de l'environnement de leur entreprise, plus ils étaient performants (Furnari, 2015). Nous pouvons ainsi supposer que plus les managers ont une représentation complexe du business model, plus ils seront performants. Pour ne pas tomber dans l'excès de complexité, ou dans la complexification, il convient toutefois de bien définir l'intention des modélisateurs, la délimitation du système que l'on souhaite représenter, et le niveau d'abstraction souhaitée, notamment par rapport à l'intention.

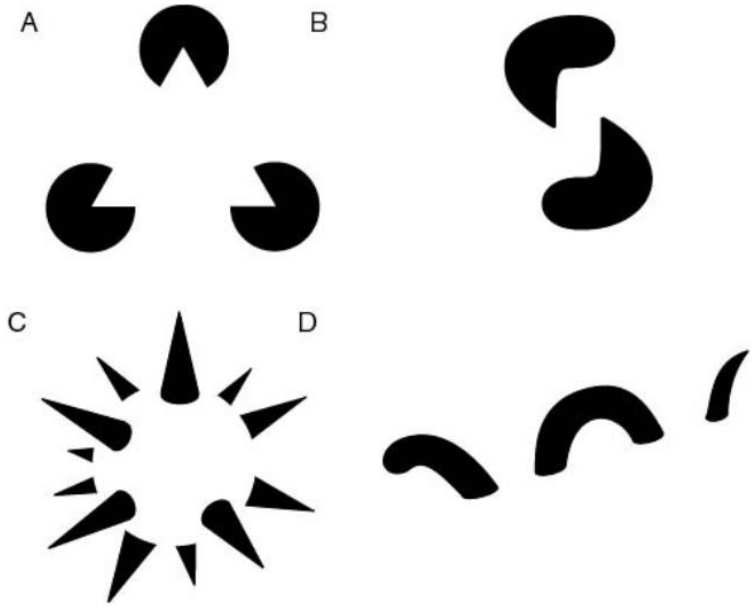
2.4.Faire émerger la *Gestalt* de la représentation visuelle

Enfin, la représentation visuelle, à travers les principes holistique et d'interdépendance, a pour but de faire apparaître la *Gestalt* (Capra, 1997 ; Daumal, 2023 ; Le Moigne, 2007 ; Sevaldson, 2017). La notion de *Gestalt*, émergeant au début du XXème siècle, décrit la manière dont nous percevons les formes. Notons que la '*Gestalt*' pourrait se traduire par la 'forme' en allemand, mais aucun autre terme ne pourrait traduire cette notion en prenant compte toute la complexité de sa signification. Nous la définissons ainsi « *comme une forme (tangible ou non) organisée et organisante identifiée par un acte cognitif de perception* » (Le Moigne, 2007, p. 47). Autrement dit, la *Gestalt* est une perception générée par les individus en regardant un modèle dans son ensemble, permettant de passer d'une simple description du modèle à une pensée générative et créative. Notre cerveau arrive ainsi à connecter des éléments entre eux sans qu'il y ait de liens explicites (Figure 31). Ainsi, « *les objectifs de toute modélisation de systèmes sont de comprendre l'interaction entre de nombreuses composantes et de générer une compréhension holistique de myriades de fragments* » (Sevaldson, 2017, p. 8). Cela renvoie au fait que la totalité est plus que la somme des parties (*e.g.*, Bertalanffy, 2012 ; Morin, 1977 ;

[115] Traduction du texte original : "*Such a framework needs to be comprehensive enough to touch all major issues, but not too detailed or complex, because that would prevent strategic discussions and consequently inhibit the development of a common understanding and joint goals*" (Rohrbeck et al., 2013, p. 2)

Sevaldson, 2017), et donc qu'il faut davantage porter attention au modèle dans son ensemble qu'aux détails de celui-ci pour percevoir la *Gestalt* (Furnari, 2015).

Figure 31 Illustration de la Gestalt, notre cerveau faisant naturellement le prolongement des formes pour en percevoir un tout cohérent, d'après Sevaldson (2017, p. 9)



L'approche business model peut ainsi être couplée avec la théorie du *Gestalt* comme le proposent Loock et Hacklin (2015) pour favoriser la portée heuristique des modèles. Les auteurs présentent ainsi les principes pouvant être appliquées. Les heuristiques proches ou similaires doivent être regroupées sur le modèle ; les heuristiques qui se suivent doivent être explicitement connectées ; les heuristiques ayant la même direction ou le même sens doivent également être regroupées ; et enfin l'expérience passée des dirigeants et managers doit aider à regrouper les heuristiques en fonction de leur familiarité (Loock et Hacklin, 2015). Au-delà de ces principes, il est également important de souligner le besoin de ne pas causer de rupture entre chaque partie du modèle, comme cela peut être le cas lorsqu'on élabore un modèle avec des cases pleines. Ces dernières peuvent en effet inciter les individus à les regarder de manière isolée, et donc freiner la possibilité de regarder le modèle de manière plus globale, en faisant des liens entre toutes les parties.

Certains modèles tels que la *Rich Picture*, et plus particulièrement la *Gigamap* et la *synthesis map* sont des modèles justement élaborés pour faire émerger la *Gestalt, i.e.,* la forme organique et holistique du modèle permettant d'avoir une pensée générative et potentiellement créative. La Gigamap s'inspire fortement de la *Rich Picture*, cette dernière étant un croquis très visuel, fait à la main au fur et à mesure de la compréhension et de la description du système. Ainsi,

« *une intention typique décrite par l'image riche est de faciliter un contexte d'apprentissage continu en tant que processus continu de découverte, par la création d'un langage commun avec les parties prenantes, dans le texte, l'image et la relation*[116] » (Bowes et Jones, 2016, p. 6). Dans le prolongement de ce modèle, la Gigamap cherche à représenter sur un modèle le système étudié dans toute sa complexité. « *La complexité d'une Gigamap pourrait dépasser notre capacité à maintenir une vue d'ensemble de tous les détails. Cependant, elle peut jouer le rôle d'une Gestalt*[117] » (Sevaldson, 2017, p. 8). L'important n'est donc pas de comprendre chaque élément du modèle, mais plutôt de comprendre comment le tout est assemblé, enchevêtré[118]. Il est d'ailleurs intéressant de noter que les Gigamaps ne sont pas représentés sous la forme de tableaux ou d'informations fractionnées dans des cases : il y a une forme de continuité dans la manière de mettre à disposition les informations sur le modèle (Figure 31

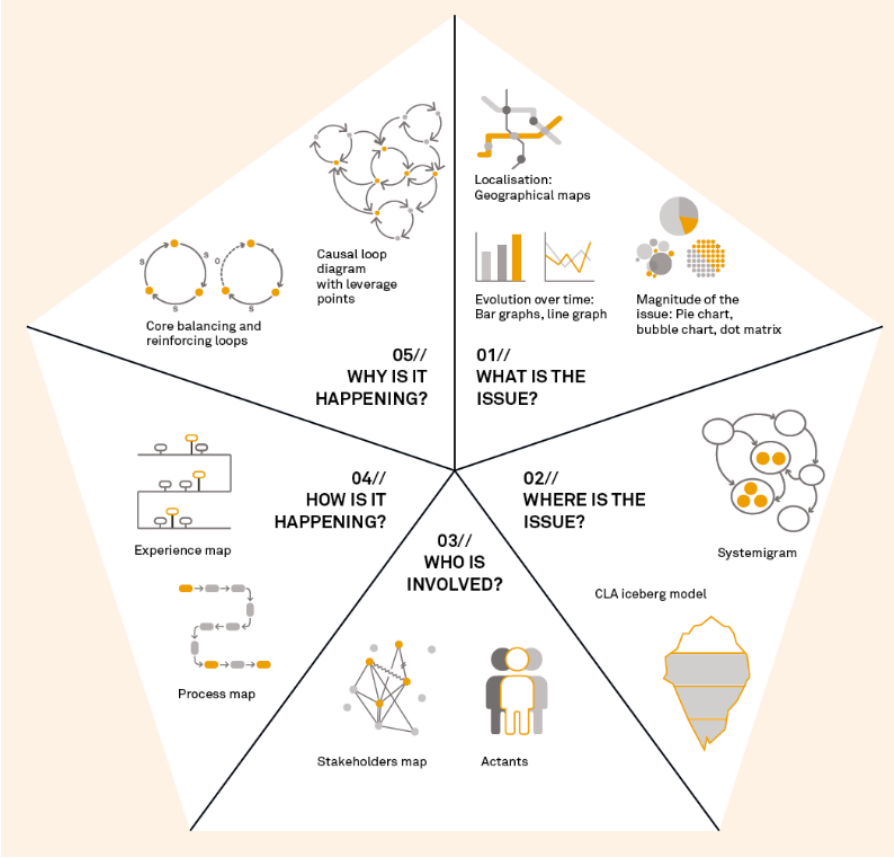
Figure 32 Deux exemples de Gigamaps présentées lors de la conférence RSD11 à laquelle j'ai participé en 2022, de Ranjan et al., (2022) et Prakash et Mandlik (2022).

La *Synthesis Map* s'inspire également de la *Rich Picture* et de la *Gigamap*. Le but étant là encore de représenter un système complexe à travers la coconstruction d'un modèle avec les acteurs de ce système (Bowes et Jones, 2016). En revanche, la *Synthesis Map* se distingue, dans

[116] Traduction du texte original : "*A typical intention described by the rich picture is to facilitate an ongoing learning context as a continuing process for discovery, through the creation of a common language with stakeholders, in text, image and relationship*" (Bowes et Jones, 2016, p. 6)
[117] Traduction du texte original : "*The complexity of a Gigamap might be beyond our ability to maintain an overview of all details. However, it can play the role of a Gestalt*" (Sevaldson, 2017, p. 8)
[118] Cela est notamment dit aux animateurs de la fresque du Climat : le but n'est pas d'être expert sur chacun des phénomènes représentés sur les cartes, mais de donner à voir une vision d'ensemble pour comprendre les interdépendances.

le sens où elle cherche à synthétiser plusieurs perspectives établies grâce à différentes méthodes et différents outils (Figure 33). Autrement dit, la *Synthesis Map* est un modèle intégratif de plusieurs modèles réalisés avec les participants du système étudié lors de divers ateliers (Jones et Bowes, 2016 ; Jones et Bowes, 2017). C'est ensuite au systématicien de choisir les différents éléments à intégrer dans ce modèle pour donner une vision holistique de ce système. À cet égard, les participants peuvent travailler sur différents modèles, comme le diagramme en boucle causale que nous avons présenté précédemment, ou encore un systémigramme ou autre manière de décrire et représenter les systèmes (Bowes et Jones, 2016). Si elle est souvent réalisée sans les participants (même si les modèles ont été réalisé avec eux), elle permet toutefois de générer la discussion en bilan des ateliers. Elle a d'ailleurs pour intérêt d'avoir une forte dimension narrative en tant qu'outil de médiation facilitant la discussion entre les parties prenantes.

Figure 33 Modèle générique d'une Synthesis Map, selon Jones et Van Ael (2022).



3. Vers une approche systémique de business modelling

Nous avons vu comment recaractériser le concept du business model à partir d'une perspective systémique, puis comment ce construit peut se transposer en une représentation conceptuelle.

Il convient maintenant de voir comment cela peut être un moyen d'accompagner des acteurs dans le processus de description et représentation du fonctionnement de leur entreprise, *i.e.*, dans l'approche business modelling. De fait, « *l'élaboration d'un modèle pertinent est déjà difficile ; l'utiliser pour aider à changer les organisations et à mettre en œuvre de nouvelles politiques l'est encore plus*[119] » (Sterman, 2002, p. 39). Par ailleurs, il semble évident que le modèle systémique même ne suffise pas à développer avec les participants une pensée systémique. Il convient donc de proposer des principes systémiques permettant d'accompagner les participants dans l'utilisation de ces modèles et plus largement dans la réflexion systémique du business model. Des auteurs se sont penchés sur cette question, notamment dans le champ du design systémique[120] (*e.g.*, Ryan, 2014 ; Jones, 2014 ; Jones et Van Ael, 2022). Nous proposons de présenter les principes que nous jugeons pertinents pour mener à bien notre recherche. Nous les présentons à travers cinq propositions : favoriser la collaboration transdisciplinaire, cadrer le projet en fonction des intentions des acteurs du système, adapter notre posture et les méthodes utilisées en fonction du contexte du projet, se focaliser sur le processus d'apprentissage des participants plutôt que sur les livrables des ateliers, et enfin laisser le système se transformer lui-même.

3.1. Favoriser la collaboration transdisciplinaire

Les principes de collaboration sont centraux dans le processus de design systémique. Le **principe 'participatif'** invoque le besoin d'intégrer les acteurs du système dans la réflexion et dans l'action. Il semble que l'approche business model, et plus spécifiquement en tant que représentation conceptuelle, ait pour essence de favoriser la collaboration dans le processus de modélisation (Buur et al., 2013). Il est d'ailleurs admis qu'il est nécessaire de collaborer si nous souhaitons atteindre les objectifs de développement durable que nous nous fixons (Velter et al., 2022). En faisant ensemble, les participants ont en effet plus de chance d'avoir de meilleurs

[119] Traduction du texte original : "*Developing an insightful model is difficult enough; using modeling to help change organizations and implement new policies is even harder*" (Sterman, 2002, p. 39).

[120] Le design systémique s'est développé de façon organique, c'est-à-dire en grande partie par une variété de pratiques suivi des retours d'expérience qui ont permis de les faire évoluer (Sevaldson, 2019). Il n'a donc pas vocation à s'ancrer dans une école dominante de pensée systémique ou de design, mais plutôt de promouvoir une diversité d'approches, laissant à chacun la possibilité d'adapter sa recherche et sa pratique en fonction du contexte (Ryan, 2014). Il est toutefois possible de faire émerger des grands principes directeurs qui font que chercheurs et praticiens font communauté (Sevaldson, 2019). Ces principes ne sont pas gravés dans le marbre et visent à évoluer dans le temps, toujours dans cette logique de développement organique, en se fondant à la fois sur la théorie et la pratique (Jones, 2014). Il s'agit de lignes directrices, à la fois pour améliorer les recherches en se fondant sur des principes rigoureux, et à la fois pour améliorer les pratiques à travers des principes éprouvés et une pratique réflective (Jones, 2014). En d'autres termes, ces principes constituent le cœur de la méthodologie de design systémique.

résultats et d'apprendre davantage qu'en effectuant un travail individuel (Hoveskog et al., 2018).

Si la littérature sur le business model s'est avant tout focalisée sur les dirigeants, managers et entrepreneurs (Maucuer et Renaud, 2019), de plus en plus d'auteurs intègrent une diversité de parties prenantes dans le processus de modélisation (*e.g.*, Bocken et al., 2013 ; Upward et Jones, 2016). Cela rejoint le **principe de 'variété requise'**, évoqué notamment par Jones (2014) et Jones et Kijima (2018), reprenant la loi de variété requise d'Ashby. Ce principe nous suggère de sélectionner une diversité de parties prenantes en tant que participants, pour obtenir un maximum de perspectives différentes, et ainsi saisir au mieux la complexité du système. De fait, si individuellement, personne ne peut connaître l'ensemble du système étudié, collectivement, nous pouvons avoir une expérience et donc une connaissance plus large de celui-ci (Beratan, 2007). Bien sûr, une implication de l'ensemble des parties prenantes d'un système donné est inenvisageable. Si « *la pièce n'est pas le territoire*[121] » (Jones et Van Ael, 2022, p. 20), il convient d'avoir une représentativité des parties prenantes du système étudié (Jones, 2014). Kans (2020) souligne ainsi le besoin d'inclure différentes parties prenantes dans le processus de modélisation pour avoir une vision holistique du business model. Cela permet également d'avoir des données plus précises, d'amener une légitimité au modèle élaboré et par conséquent de trouver un consensus entre les parties prenantes (Cosenz et Noto, 2018). En bref, la collaboration permet de faire face à la complexité du business model (Wilson et al., 2018).

Aussi, plus ces parties prenantes sont différentes, et plus elles embrassent une vision plurielle du monde, de culture, de société, d'expérience – **principe de 'pluriversalité'** – (Jones et Van Ael, 2022), plus les échanges seront riches, à condition évidemment d'avoir les compétences nécessaires pour faciliter ces échanges et faire en sorte qu'ils soient fructueux. Velter et al. (2022) font d'ailleurs part du manque d'outils et de méthodes permettant d'engager des échanges entre des parties prenantes multiples au sein des entreprises ; l'approche business modelling pouvant alors répondre à ce manque.

Au-delà de l'invitation d'une diversité de parties prenantes à collaborer, nous avons besoin de créer un cadre bénéfique pour la collaboration. La construction de ce cadre est notamment possible à travers deux autres principes. Premièrement, le **principe de 'divulgation des connaissances'** incite le designer à favoriser la collaboration entre les participants à travers un processus de socialisation (Jones & Van Ael, 2022), notamment en instillant la confiance parmi

[121] Traduction du texte original : "*The Room is Not the Territory*" (Jones et Van Ael, 2022, p. 20)

les participants. Rohrbeck et al. (2013) évoquaient ce besoin de créer de la confiance dans le groupe pour favoriser la collaboration. Deuxièmement, le **principe de 'présence expérientielle'** suppose de faire en sorte que les participants soient pleinement présents dans ce qu'ils font, les participants étant d'autant plus engagés dans le processus et engagés dans le système s'ils ont une sensation intense d'être présent 'ici et maintenant' (Jones & Van Ael, 2022).

3.2.Cadrer le projet en fonction des intentions des acteurs et du contexte

En outre, les auteurs évoquent des principes plutôt tournés autour de l'intention des participants sur le projet à mener. Le principe le plus important lorsqu'il s'agit de 'approprier la pensée systémique est le **principe de 'reconnaissance de la complexité'**. Il nous écarte de la pensée simplifiante et réductionniste (Morin, 1977) en nous orientant vers la compréhension des relations entre les différentes problématiques (Jones et Kijima, 2018). Reconnaître la complexité doit ainsi être la première intention des participants, pour les amener à penser autrement leur fonctionnement.

En outre, le cadrage du projet ne se fait pas par rapport à des problèmes que nous cherchons à résoudre, mais par rapport à un projet de transformation profonde du business model (Jones et Van Ael, 2022). Le **principe d'identification des finalités** nous invite ainsi à définir les objectifs du projet par l'échange et avec un accord commun entre les participants : quelle problématique souhaitons-nous aborder ? Quel est le niveau de réflexion approprié pour traiter cette problématique ? (Jones, 2014). Krémer et Verstraete (2014) pensent ainsi qu'il faut partir des intentions individuelles des parties prenantes dans la modélisation du business model. « *Le BM est le médium de l'expression de la vision du « monde commun » aux multiples parties prenantes que devrait constituer l'entreprise* » (Krémer et Verstraete, 2014, p. 71). Au-delà même de la problématique à traiter, le design systémique est orienté vers l'avenir en projetant une vision d'un futur souhaitable : c'est le **principe 'd'anticipation'** (Jones et Van Ael, 2022) **ou 'd'idéalisation'** (Jones, 2014 ; Jones et Kijima, 2018) Il convient donc, en définissant les finalités du projet, d'imaginer le système dans un état idéal pour ensuite tenter de l'atteindre au moyen d'interventions sur ce système.

Ces principes sur l'intention du projet amènent aux principes sur le périmètre d'intervention. Le premier est le **principe de 'cadrage des limites du système'** – *boundary framing* – (Jones, 2014 ; Jones et Kijima, 2018). Cela permet de définir le périmètre d'intervention qui convient le mieux compte tenu de la situation. Les participants doivent en particulier définir les limites

spatiales du système – à un niveau individuel, organisationnel, territorial, ou même planétaire – temporelles et dimensionnelles – la nature des effets engendrés dans le système (Jones, 2014). Ce travail se fait de manière itérative, la frontière du business model étant floue et devant donc se délimiter au cours des échanges et en coconstruction (Velter et al., 2022). À cela s'ajoute le **principe de 'multi-niveaux'**, montrant le besoin de zoomer et dézoomer pour avoir des niveaux et unités d'analyse différentes et donc complémentaires dans la compréhension du système, en plus d'avoir des perspectives et dimensions différentes (Jones et Van Ael, 2022).

Notons toutefois que si le projet à besoin d'un cadre bien défini, il convient de souligner l'importance de s'adapter au contexte, la pensée systémique étant par essence contextuelle. Le facilitateur sélectionne et combine les outils et méthodes en fonction des intentions et du périmètre d'intervention. Le **principe 'formatif'** nous rappelle ainsi que les outils et méthodes utilisés ne sont pas à appliquer à la lettre de façon générique pour l'ensemble des projets accompagnés (Jones et Van Ael, 2022). Dit autrement, les étapes et méthodes peuvent et doivent être utilisées partiellement et suivre un ordre correspondant à un contexte et au projet (Jones et Van Ael, 2022). Enfin, le **principe de rétroaction** pousse le facilitateur à sans arrêt avoir une posture réflexive par rapport à sa démarche, en se nourrissant des retours d'expérience et en avançant lentement dans l'incertitude, sans jamais croire que ce qu'il fait est parfait ou fini. Il s'agit d'un processus d'amélioration et d'adaptation continue des outils et méthodes employés.

3.3.Se focaliser sur le processus de conscientisation des participants

En outre, la pensée systémique nous invite à nous focaliser davantage sur le processus que sur le résultat, rien étant jamais figé (Morin, 1977). En ce sens, l'élaboration d'une nouvelle représentation conceptuelle du business model n'est pas l'unique résultat attendu. A travers le business modelling, nous pouvons percevoir le business model non pas comme une photo mais plutôt comme une dynamique de création collective qu'il convient d'animer (Verstraete et al., 2012). L'élaboration du modèle et l'implémentation se font chemin-faisant au fur et à mesure des rencontres et des informations collectées (Verstraete et Jouison-Laffitte, 2018). Autrement dit, ce qui compte, ce n'est pas la destination, mais le chemin dessiné par les acteurs du système[122] (Schmitt, 2017). De fait, nous supposons que le monde est en perpétuelle évolution,

[122] Lors de la conférence RSD11 à Brighton en 2022, Sevaldson ira même jusqu'à dire : « élaborez le modèle, puis brûlez-le » pour souligner l'importance du processus de modélisation par rapport au modèle lui-même, et pour souligner le caractère obsolète d'un modèle après l'avoir réalisé.

et donc que les systèmes évoluent constamment, donnant lieu à des changements imprédictibles (Ryan, 2014). Le **principe 'd'adaptation continue'** nous rappelle ainsi que les réalisations faites à un moment T ne restent pas valables dans le temps. Cela nécessite donc de réévaluer systématiquement ce qui s'est fait et ce qu'il reste à faire, à travers des retours d'expérience systématique (Jones, 2014). En ce sens, le design systémique permet d'enclencher un processus, et ne s'arrête pas aux livrables d'un projet. En somme, le plus important n'est pas le livrable à la fin du projet, mais le processus qui a permis de réaliser ce livrable (Ackoff, 1999). De plus, un modèle ne pourra jamais être totalement compréhensif et donc jamais finalisé, toujours provisoire (Sterman, 2000). « *Les modèles évoluent au fur et à mesure que votre compréhension s'améliore et que l'objectif de l'effort de modélisation évolue*[123] » (Sterman, 2000, pp. 166-167). Or, la littérature s'était peu penchée sur la méthode accompagnant la modélisation du business model à quelques exceptions près (Emin-Guibert et al., 2012 ; Krémer et Verstraete, 2014), même si ce sujet tend à devenir de plus en plus présent ces dernières années.

Si le processus de modélisation peut amener à un effet d'apprentissage, il est d'autant plus efficace lorsque nous arrivons à engendrer un **processus d'apprentissage en double boucle** (Cosenz et Noto, 2018). Cela consiste à non seulement apprendre des expériences réalisées - apprentissage en simple boucle – mais aussi et surtout à faire évoluer ses modèles mentaux. Le plus grand potentiel de transformation du système vient de fait du changement profond des modèles mentaux des acteurs grâce à leur participation active dans la modélisation (Sterman, 2000). Nous avons alors besoin de tester davantage les outils et méthodes utilisés dans le business modelling pour évaluer le degré d'apprentissage des participants à travers de leur utilisation, et si cela leur permet de changer réellement et en profondeur leurs modèles mentaux.

En cela, l'enjeu n'est en effet pas tant de concevoir et d'appréhender le système, mais plutôt de donner un cadre dans lequel le système va pouvoir s'auto-organiser pour continuer à développer les conditions permettant à celui-ci d'atteindre ses objectifs. C'est le **principe d'auto-organisation**. (Jones, 2014 ; Jones et Kijima, 2018). Il va d'ailleurs de pair avec le **principe de 'responsabilisation'** – *empowering* – qui permet de faire en sorte que les participants au processus de modélisation aient les clés pour agir dans le système, le designer ayant seulement pour objectif d'accompagner les participants et non de faire à leur place (Jones & Van Ael, 2022). « *On passe ainsi d'une posture d'expert détenant la connaissance à une posture de*

[123] Traduction du texte original : « The maps evolve as your understanding improves and as the purpose of the modeling effort evolves » (Sterman, 2000, pp. 166-167).

facilitateur dont l'objectif est d'aider [les acteurs du système][124] à créer du sens » (Schmitt, 2017, p. 88).

Synthèse du chapitre III

Dans ce chapitre, nous avons formulé des propositions pour une approche systémique du business model dans le but de proposer une approche intégrative. L'objectif était dans un premier temps de mettre en lumière la nature systémique déjà existante de l'approche dans la littérature, puis de compléter ou d'approfondir cette perspective pour exprimer pleinement son potentiel. Nous avons ainsi fait trois grandes propositions.

Nous avons ainsi fait une proposition pour repenser le concept. Nous considérons dès lors le business model non plus comme une somme de composantes mais plutôt comme un *pattern* qu'il convient de révéler pour comprendre la dynamique du système et identifier les points de levier. Nous élargissons également la notion de valeur en se détachant de l'approche normative du triptyque de la valeur économique, écologique et sociale pour intégrer toute sa complexité, et en la rattachant à la notion de finalités et de vision partagée pour orienter l'approche business model vers une approche projective. Enfin, nous repensons le périmètre du concept, en remettant en perspective la place de l'entreprise dans la société et la nature, et donc en prenant conscience de l'impact généré par ses activités sur les actants humains et non-humain, au-delà même de ses parties prenantes.

Nous avons également fait une proposition pour une nouvelle représentation visuelle, fondée sur les éléments principaux d'un système, à savoir : ses finalités, ses actants et leurs fonctions à travers leurs interactions dans le système d'activité, et le *pattern* du système, soit le comportement généré par ce système d'activité dans le but d'atteindre les finalités poursuivies. Au-delà des quadrants du modèle, notre proposition vise à utiliser des représentations permettant aux acteurs du système de penser en système, notamment en préférant les formes circulaires aux lignes droites, et les flèches pour montrer les interdépendances plutôt que les cases, ou encore en mettant des couleurs et en faisant une place non négligeable à l'esthétisme. Nous suggérons également de laisser un degré de liberté à la modélisation, en proposant de ne pas prédéfinir un cadre qu'il faudrait remplir, mais plutôt en partant d'une feuille blanche. Et enfin, notre proposition de représentation visuelle vise à faire émerger la *Gestalt* pour une vision

[124] Schmitt se limite à parler des entrepreneurs, alors que nous préférons inclure l'ensemble des parties prenantes participant à la réflexion.

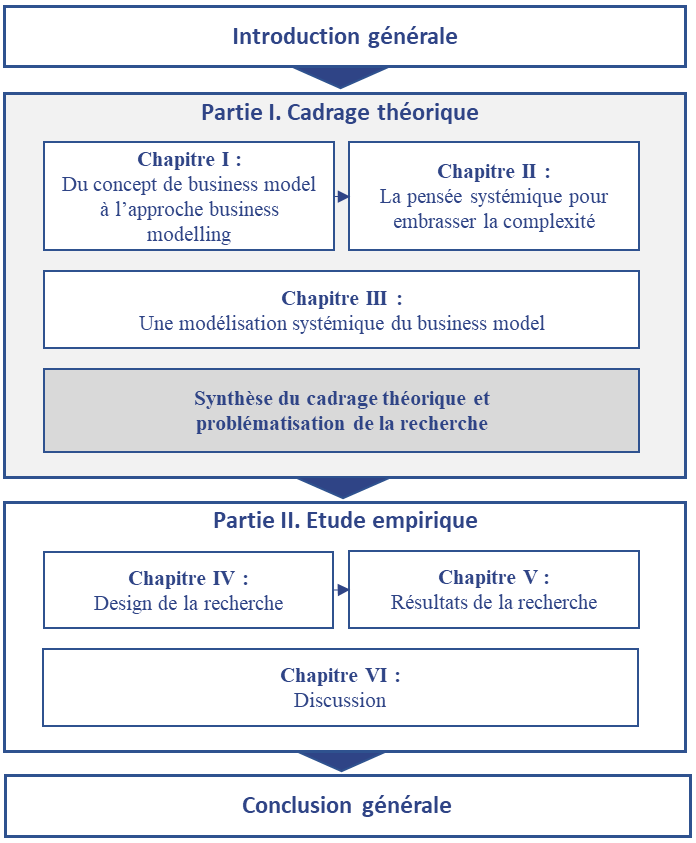
holistique du modèle permettant aux acteurs de faire naturellement des connexions entre les différents éléments du système.

Pour terminer, nous faisons une proposition sur le processus systémique de modélisation. Cela se traduit par le besoin de collaborer avec une diversité de parties prenantes, en prenant soin du cadre de confiance nécessaire pour mener des réflexions fructueuses et pour minimiser la rétention d'information. Cela se traduit également par la délimitation du périmètre d'intervention, en fonction des intentions des participants et du contexte du projet. Et enfin, nous suggérons que le processus de modélisation doit favoriser l'apprentissage en double boucle pour changer les modèles mentaux des participants et faire en sorte qu'ils soient eux-mêmes capable de transformer le système, en toute responsabilité.

SYNTHESE DU CADRAGE THEORIQUE ET PROBLEMATISATION DE LA RECHERCHE

Nous venons de présenter notre cadrage théorique (Partie I) à travers les trois premiers chapitres de notre manuscrit. Nous proposons donc une synthèse de cette première partie avant de présenter notre problématisation de la recherche (Figure 34).

Figure 34 Plan du manuscrit (Synthèse Partie I et problématisation)



Synthèse de la partie I - Cadrage théorique

La première partie de notre manuscrit vise à proposer un cadrage théorique sur lequel nous appuyer pour notre projet de recherche. Nous avons ainsi décidé de solliciter deux cadres théoriques : l'approche business model et la pensée systémique, permettant ensuite de proposer une approche systémique du business model. Le business model, en tant que description des logiques de création et de capture de valeur (*e.g.,* Casadesus-Masanell et Ricart, 2010 ; Osterwalder et Pigneur, 2010 ; Shaffer et al., 2020 ; Teece, 2010) et plus particulièrement en tant que représentation conceptuelle – ou artefact – (Massa et al., 2017) est un concept permettant de repenser le fonctionnement d'une organisation de manière radicale, au-delà de l'innovation incrémentale (*e.g.,* Burch et Di Bella, 2021 ; Lüdeke-Freund et al., 2018 ;

Schaltegger et al., 2022). Or nous avons besoin de repenser fondamentalement notre manière de faire des affaires si nous souhaitons répondre aux enjeux complexes de notre époque, en particulier aux enjeux anthropogéniques. Du concept de business model a alors émergé le business modelling, consistant à étudier la manière dont les acteurs – dirigeants d'entreprise, managers, entrepreneurs, et plus largement l'ensemble des parties prenantes – expérimente l'approche business model (*e.g.,* Aversa et al., 2015 ; Kans, 2020 ; Wilson et al., 2018). Face à la complexité des enjeux évoqués, il semble nécessaire d'avoir une approche systémique du business model et du business modelling (*e.g.,* Massa et al., 2018). D'ailleurs, les auteurs évoquent régulièrement la nature systémique du concept. Notre intuition, couplée aux enjeux à la fois sur la conceptualisation du business model, ses représentations visuelles et ses processus d'expérimentation, nous a par conséquent poussé à approfondir la pensée systémique pour d'une part mettre en lumière les caractéristiques du concept pouvant être rattachée à systémique, et d'autre part proposer une approche systémique intégrative, du concept de business model jusqu'au business modelling.

La pensée systémique, en tant que cadre conceptuel ou nouveau paradigme, a émergé au cours du XXe siècle pour appréhender la complexité du monde – complexe par essence et complexe dans notre façon de l'appréhender – face aux limites inhérentes de la pensée analytique, pensée ultradominante en occident depuis près de 500 ans. Elle repose sur l'idée d'étudier les phénomènes non plus en tant qu'objet mais en tant que système (Morin, 1977). Un système est en ce sens une construction de l'esprit permettant à chacun de penser autrement pour agir autrement. Les systématiciens utilisent ainsi la modélisation comme langage privilégié pour décrire et représenter les systèmes, permettant d'expliciter et confronter les modèles mentaux de chacun. Cette modélisation, et plus largement la pensée systémique repose sur trois grands principes venant contrebalancer les principes analytiques – déterminisme, réduction et disjonction – à savoir : les principes téléologique, d'interdépendance et holistique.

A partir des principes systémiques, nous élaborons ainsi des propositions visant à développer une approche systémique intégrative de l'approche business model. Cela passe par une proposition de recaractériser le concept, principalement en reconsidérant certaines notions centrales comme celle de la valeur, des composantes et du périmètre du concept. Cela passe également par une proposition autour de la représentation visuelle permettant d'instiller une pensée systémique. Et cela passe enfin par une proposition concernant la manière dont nous pouvons expérimenter cette approche de manière systémique, au-delà des modèles.

Problématisation de la recherche

Ce cadrage théorique et en particulier ces propositions nous amènent à formuler notre problématique de recherche. Notons que notre projet de recherche ne vise pas à combler un gap théorique – étendre la littérature existante en identifiant des manques pouvant être comblés – mais plutôt à problématiser. Il vise plutôt à problématiser, c'est-à-dire à questionner la littérature et les hypothèses qui la sous-tend (Alvesson et Sandberg, 2011) : « et si » nous pensions autrement un concept, une théorie, qu'est-ce que cela apporterait de nouveau et d'intéressant ? Dans cette lignée, nous challengeons l'approche business model en appliquant les principes de la pensée systémique pour développer une approche intégrative, du construit jusqu'à l'expérimentation du business model. Nous répondons ainsi à l'appel de nombreux chercheurs (Abdelkafi et Täuscher, 2016 ; Bocken et al., 2019 ; Desmarteau et Saives, 2008 ; Foss et Saebi, 2018 ; Haggege, 2013 ; Maasa et al., 2018 ; Petrovic et al., 2001 ; Velu, 2017) souhaitons solliciter davantage la pensée systémique dans l'approche business model. Nous répondons également à des enjeux pratiques identifiés au sein de la coopérative Biocoop, pour laquelle j'ai travaillé pendant cinq ans, dont trois ans de thèse en convention CIFRE, comme nous le verrons par la suite.

Dans ces conditions, ces perspectives à la fois théoriques et pratiques nous ont amené à définir une question de recherche, de manière itérative et en collaboration avec des praticiens au sein de Biocoop (Cajaiba et Avenier, 2013) : **[QR] comment développer une démarche de business modelling systémique intégrative ?** D'une certaine manière, nous reprenons le questionnement posé par Le Moigne (2007, p. 10) : « *quelles méthodes pour modéliser la complexité ?* », en spécifiant qu'il s'agit de la complexité du business model.

Notre problématique nous invite à approfondir trois points en particulier, fondés sur les enjeux et les propositions que nous avons présentés dans notre cadrage théorique. Nos propositions pour une conceptualisation systémique du business model et sur sa représentation conceptuelle nous amène en premier lieu à nous questionner sur la manière dont nous pouvons le décrire et le représenter. En ce sens, nous posons notre première sous-question de recherche : **[SQR1] Comment décrire et représenter le business model en tant que représentation conceptuelle systémique ?**

Outre l'élaboration d'une nouvelle représentation conceptuelle de business model fondée sur les principes systémiques, nous avons pour objectif d'élaborer une démarche systémique de business modelling. Nous pensons, en effet, que les outils et les modèles à eux-seuls ne suffisent

pas pour amener les individus à penser en systèmes. Cela passe également par les méthodes employées et la posture du chercheur. Nous posons alors notre deuxième sous-question : **[SQR2] Quelle démarche de business modelling mettre en œuvre pour soutenir une approche systémique du business model ?**

Enfin, il sera important de comprendre ce que génèrent à la fois cette représentation conceptuelle et cette démarche élaborée auprès des participants, en gardant en tête notre volonté de nous amener à penser différemment pour agir différemment compte tenu de la complexité croissante du monde et de la perception que nous en avons. Cela nous amène alors à poser notre troisième sous-question de recherche : **[SQR3] En quoi la démarche de business modelling systémique est-elle vectrice de transformation dans la manière de penser des praticiens ? (**Tableau 9**).**

Tableau 9 Récapitulatif de la question de recherche et de ses sous-questions

Question de recherche :
Comment développer une démarche systémique intégrative de business modelling ?
Sous-questions de recherche :
➢ [QR1] Comment décrire et représenter le business model en tant que représentation conceptuelle systémique ?
➢ [QR2] Quelle démarche de business modelling mettre en œuvre pour soutenir une approche systémique du business model ?
➢ [QR3] En quoi la démarche de business modelling systémique est-elle vectrice de transformation dans la manière de penser des praticiens ?

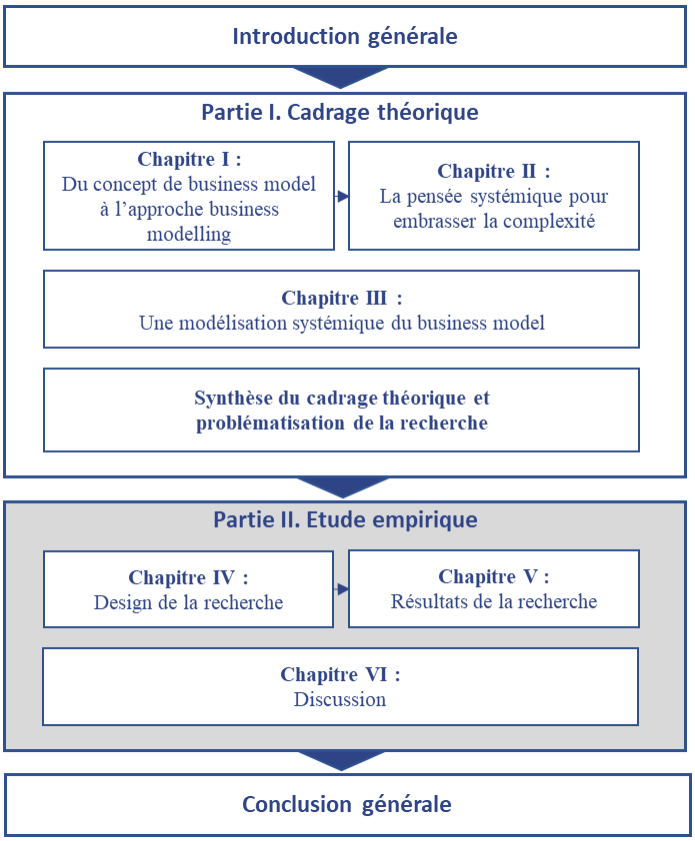
PARTIE II : ETUDE EMPIRIQUE

Cette deuxième partie a pour but de présenter notre étude empirique ayant permis de répondre à notre problématique (Figure 35). Elle est constituée de trois chapitres. Le chapitre 4 présente le design de notre recherche, c'est-à-dire la manière dont nous avons mené notre étude. Nous exposons la genèse du projet de recherche, étant salarié à la coopérative Biocoop pendant presque deux ans avant la thèse, puis nous présentons notre terrain de recherche, le réseau de magasins Biocoop, et le contexte dans lequel nous avons mené notre projet. Ensuite, nous décrivons notre positionnement épistémologique constructiviste pragmatique et notre approche de la recherche en tant que recherche-action, fondée sur une méthodologie, des méthodes et une posture de chercheur-facilitateur dans le champ du design systémique.

Le chapitre 5 présente ensuite les résultats de notre recherche. Ces résultats sont déclinés en trois sections, chacune des sections répondant à une sous-question de notre question de recherche. La première section présente ainsi la manière dont nous avons élaboré une nouvelle représentation conceptuelle. La deuxième section nous amène à apprécier et à tirer certains enseignements concernant la démarche de business modelling systémique que nous avons menée auprès des deux magasins. La troisième section de résultat expose en quoi la démarche et la représentation visuelle conceptuelle ont été vectrices de transformation pour le magasin et les participants des projets.

Enfin, le chapitre 6 présente la discussion de notre recherche. Nous menons ainsi une discussion théorique pour montrer la valeur ajoutée de notre recherche concernant la littérature existante, tout en amenant de nouvelles questions aux chercheurs de la discipline. Nous menons également une discussion méthodologique, pour apporter notre expérience pour mener à nouveau des projets de recherche-action fondés sur le design systémique. Puis, nous présentons les implications managériales de notre recherche, auprès des différentes organisations pouvant avoir un intérêt concernant notre projet de recherche : la coopérative et ses magasins, et plus largement toutes les organisations et tous les entrepreneurs ayant l'envie de se transformer pour répondre aux enjeux anthropogéniques, et les sociétés de consulting souhaitant reprendre ces méthodes d'accompagnement.

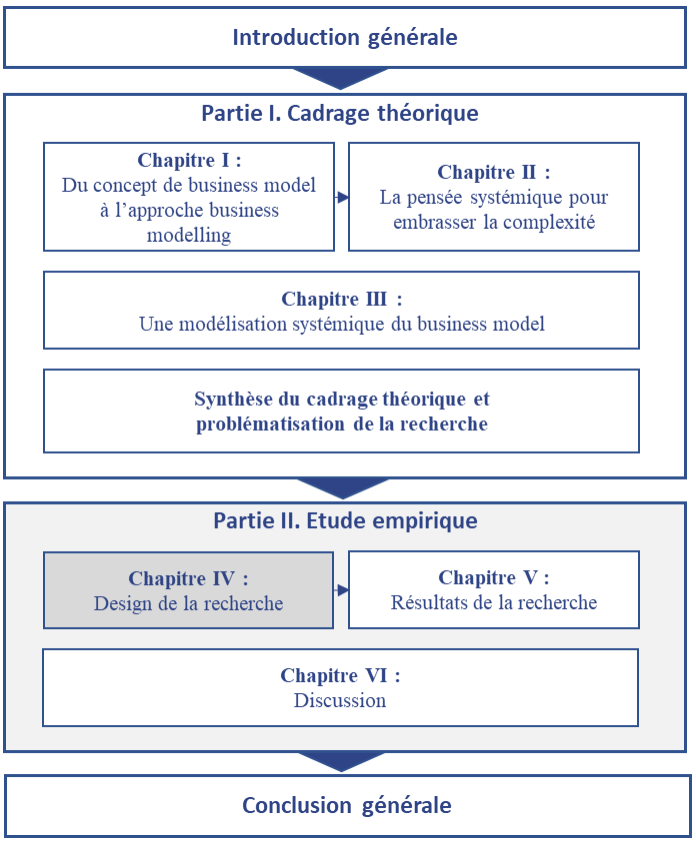
Figure 35 Plan du manuscrit (Partie II)



CHAPITRE IV : DESIGN DE LA RECHERCHE

Dans le but de répondre à notre question de recherche – comment développer une démarche de business modelling systémique intégrative ? – nous avons élaboré un design de recherche qui se veut cohérent, à la fois sur le terrain d'étude, la démarche globale, la méthodologie et les méthodes employées. Ce chapitre (Figure 36) est composé de six sections. La section 4.1 présente la genèse du projet de recherche au sein de la coopérative Biocoop, pour laquelle j'ai travaillé pendant près de deux ans avant de commencer mon doctorat. La section 4.2 présente ensuite la coopérative Biocoop plus en détail, en tant que terrain de recherche. La section 4.3 présente ensuite notre positionnement épistémologique constructiviste pragmatique, aligné avec la pensée systémique, en particulier de J-L. Le Moigne (1992). Nous présentons alors notre démarche de recherche qualitative à visée transformative dans la section 4.4, avec deux projets de recherche-action d'accompagnement magasin. La section 4.5 présente toute la méthodologie de design systémique réalisé auprès des deux magasins, en décrivant toutes les étapes des projets. Enfin, nous présentons dans la section 4.6 notre posture de facilitateur en tant que designer systémique dans cette démarche de recherche-action.

Figure 36 Plan du manuscrit (Chapitre IV)



1. La genèse du projet de recherche

Bien que cette thèse propose une problématisation théorique, l'émergence de ce questionnement provient aussi de l'expérience que j'ai pu avoir chez Biocoop avant cette thèse. Je vous raconte donc dans cette section la genèse de ce projet.

J'ai travaillé à la coopérative Biocoop de mars 2018 à décembre 2022, soit quatre ans et huit mois. Venu pour un stage de cinq mois en année de césure, de mars à août 2018, j'ai poursuivi avec une alternance d'une année, jusqu'en octobre 2019, lors de mon Master 2 en école de commerce. J'ai ensuite contiué avec un CDD de quatre mois en attendant le début de mon contrat de trois ans en convention CIFRE, débutant au 1er janvier 2020 et ayant terminé au 31 décembre 2022. Ce stage et cette alternance m'ont permis de me familiariser avec le monde de l'entreprise et plus particulièrement celui de la coopérative Biocoop.

Au sein de la direction réseau, dans le pôle national *Attractivité Réseau et Efficience* – renommé *Direction Gestion et Méthodes Réseau* en 2022 après une réorganisation des différentes directions – j'étais chargé de mission. Mon rôle consistait ainsi à traiter différents dossiers sur des sujets très divers concernant l'accompagnement des directions opérationnelles pour améliorer la performance financière et extra-financière des magasins du réseau. J'ai par exemple travaillé sur un guide référençant l'ensemble des prestations délivrées à la fois par les équipes internes et par des prestataires externes. Cela m'a donné l'occasion d'appréhender l'ensemble des corps de métier travaillant au contact des magasins, et de comprendre les problématiques magasins, tout en essayant de me mettre à leur place pour définir les prestations qui leur seraient utiles. J'ai aussi travaillé sur des guides pratiques pour formaliser les démarches de mise en place et l'opérationnalisation du *click & collect* en magasin et du réemploi des contenants en verre[125]. En parallèle, j'ai fait partie du comité ESS qui avait pour objectif de promouvoir les pratiques de l'économie sociale et solidaire dans le réseau de magasins – j'ai pu, entre autres, organiser un webinaire, concevoir et animer un atelier sur la gouvernance partagée – et j'ai été membre de l'équipe projet pour définir la stratégie RSE du réseau. J'ai également travaillé au contact des équipes terrain de la direction *Réseau*, en particulier avec les animateurs réseau – autrefois appelés *Responsables Performance Magasin* (RPM) – en travaillant avec eux sur des supports de formation pour qu'ils animent des ateliers

[125] Nous connaissons mieux le terme de 'consigne' mais celui-ci n'est utilisé que lorsqu'il y a un échange monétaire. Dans le cas de Biocoop, les contenants sont déposés dans une caisse sans échange monétaire. On parle donc de réemploi.

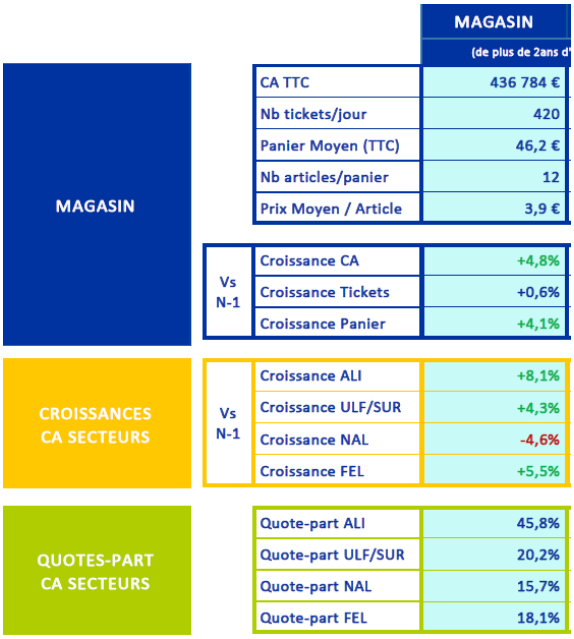
auprès des magasins. J'ai donc dû approfondir certains sujets, comme la dynamique commerciale, le positionnement commercial, le positionnement tarifaire, l'analyse des tickets clients, ou encore sur l'organisation humaine du magasin.

Toutes ces expériences, sans être exhaustives, m'ont véritablement permis de m'imprégner de la culture d'entreprise et de comprendre les différentes logiques de fonctionnement, tant au sein des directions opérationnelles qu'au sein des magasins. Cela m'a notamment permis de comprendre les enjeux internes et donc de proposer un projet de recherche appliquée, en cohérence à la fois avec les attentes du monde académique et les attentes de Biocoop, et plus largement du monde des affaires. Mon projet de recherche a en effet émergé au travers de trois missions qui m'ont semblé majeures dans la définition de mon sujet : le développement d'un outil de suivi de la performance magasin, l'accompagnement de projets de magasins innovants, et enfin le besoin de décrire et représenter le fonctionnement des magasins afin d'en avoir une compréhension transversale, intelligible par l'ensemble des parties prenantes de la coopérative. Nous présentons dans cette section ces trois missions ainsi que l'intention du projet de recherche ayant émergé à partir de notre expérience.

1.1. Développer un outil de suivi de la performance magasin

La première mission qui m'a donné l'envie de porter un projet de recherche a été celle de développer un outil de suivi de la performance magasin, outil à déployer auprès des animateurs réseau, autrefois nommé *Responsable Performance Magasin* (RPM). La demande de mon directeur et futur responsable scientifique, Rodolphe Bernard, était de reprendre un ensemble d'indicateurs consolidés et publiés dans divers documents, comme le carnet de santé, la revue de réseau, le benchmark SF, le rapport géomarketing, le rapport opérationnel magasin et autres (Figure 37), et d'en faire une synthèse afin d'aider les animateurs réseau à s'en servir pour leur diagnostic et leurs recommandations auprès des magasins Biocoop.

Figure 37 Extrait d'un rapport opérationnel magasin, sur les indicateurs clés de performance

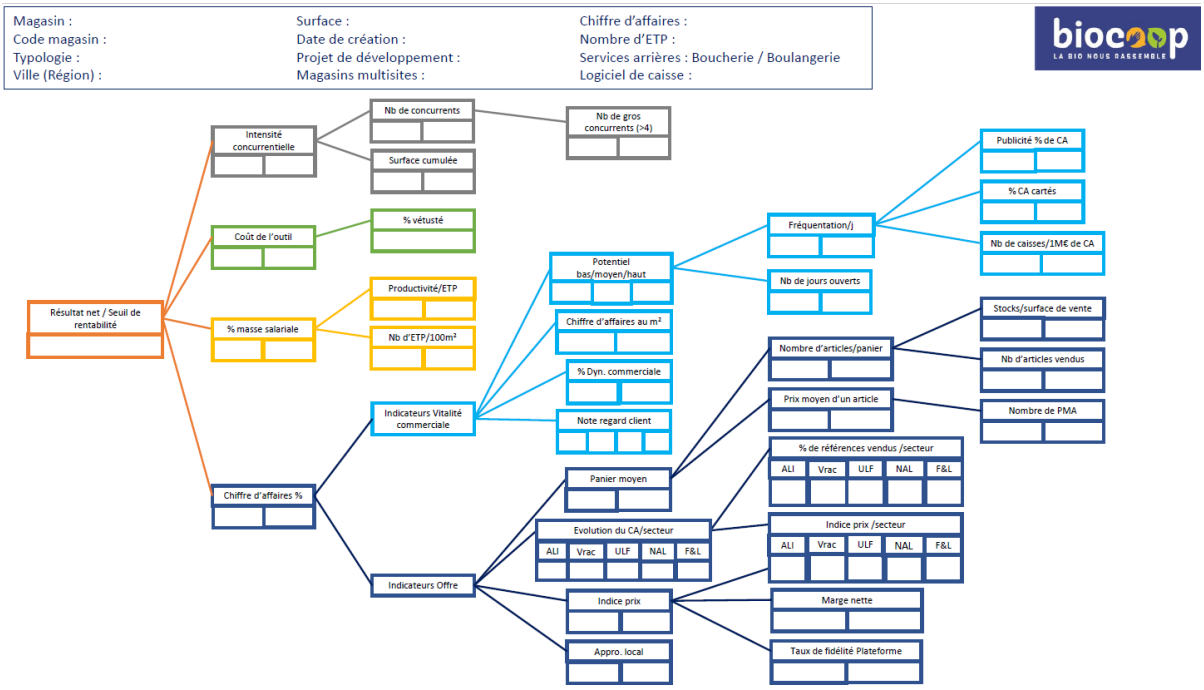


		MAGASIN (de plus de 2ans d')
MAGASIN	CA TTC	436 784 €
	Nb tickets/jour	420
	Panier Moyen (TTC)	46,2 €
	Nb articles/panier	12
	Prix Moyen / Article	3,9 €
Vs N-1	Croissance CA	+4,8%
	Croissance Tickets	+0,6%
	Croissance Panier	+4,1%
CROISSANCES CA SECTEURS	Croissance ALI	+8,1%
Vs N-1	Croissance ULF/SUR	+4,3%
	Croissance NAL	-4,6%
	Croissance FEL	+5,5%
QUOTES-PART CA SECTEURS	Quote-part ALI	45,8%
	Quote-part ULF/SUR	20,2%
	Quote-part NAL	15,7%
	Quote-part FEL	18,1%

Après réflexion, j'ai proposé d'avoir une approche en branche pour comprendre le lien entre les différents indicateurs clés, et ainsi trouver des effets de levier intéressants pour résoudre les problématiques du magasin. Nous avons ainsi travaillé sur un arbre décisionnel (Figure 38), d'abord en identifiant les indicateurs clés pour que cela tienne sur une feuille et que cela soit intelligible, et ensuite en définissant les liens de causalité principaux entre les indicateurs. Par exemple, nous avions analysé le fait que le résultat net était en particulier déterminé par l'intensité concurrentielle, le coût de l'outil[126], la masse salariale, et le chiffre d'affaires, chaque indicateur étant une branche menant à d'autres branches.

[126] Le coût de l'outil est un indicateur spécifique à Biocoop pour calculer le loyer du local, les amortissements, et autres frais financiers.

Figure 38 Outil de diagnostic performance magasin « Arbre décisionnel » élaboré dans le cadre d'une mission avec les animateurs réseau



Cette intuition d'appréhender les indicateurs – initialement exposés de façon linéaire – de manière à comprendre leurs indépendances, m'a fait prendre conscience l'importance de ces liens et m'a donné envie de creuser dans cette direction. Par ailleurs, je souhaitais mettre en lien, non seulement les indicateurs économiques, mais aussi d'autres indicateurs sociaux et écologiques pour avoir une approche encore plus holistique. Ma demande a cependant été refusée, ce qui m'a là aussi poussé à entreprendre un projet de recherche me permettant d'inclure ces dimensions.

1.2.Accompagner des projets de concepts magasin innovants

La seconde mission qui m'a poussé à proposer ce projet de recherche a été d'aider à formaliser de nouveaux concepts magasins[127], tournés en particulier sur la réduction des déchets. La coopérative Biocoop a en effet des concepts magasins classiques. Ces derniers sont accompagnés de manière très structurée du projet d'ouverture jusqu'au suivi de la performance. Pour les projets dits atypiques, la coopérative a lancé un programme nommé *Axébio*, dans lequel elle développe des concepts innovants, tels que les corners – ilots de produits à installer chez des partenaires comme dans une ferme ou un cinéma –, les magasins satellites, les boulangeries,

[127] Les concepts magasins Biocoop décrivent l'aménagement du magasin, et ses dimensions marketing et commerciale (parcours client, mobilier, familles de produits, communication sur le lieu de vente, etc.).

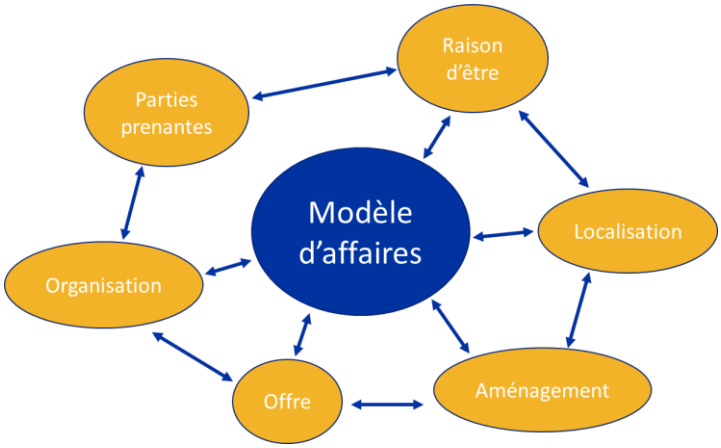
etc. Dans ce cadre-là, Biocoop a voulu se lancer dans la conception de magasins ‘orientés zéro déchet’ (Figure 39). Avec deux autres collègues, Sébastien Guinard et Frédéric Raoul, nous avons donc été nommés pour accompagner l’ouverture de magasin ‘zéro déchet’ : Sébastien étant spécialiste de l’aménagement et du mobilier, Frédéric spécialiste de l’assortiment produits et le merchandising. Mon travail était quant à lui orienté sur la formalisation à la fois du concept et de la méthode d’accompagnement des porteurs de projet ayant pour but d’ouvrir un magasin atypique.

J’ai ainsi pu accompagner mes collègues dans leur travail avec les différents sociétaires, notamment pour le magasin ADN – Anti-Déchet Nation – à Paris dans le 12e arrondissement, et la structure *En Vie Bio*, dans le Jura, qui a ouvert un magasin satellite dans le centre-ville, en plus de son magasin flux en périphérie de Lons-le-Saunier. *En Vie Bio* sera d’ailleurs par la suite mon premier cas d’étude pour la thèse.

Figure 39 Photos du magasin orienté zéro déchet d'En Vie Bio (Jura) ouvert le 20/01/2021 – photos issues du rapport d'ouverture réalisé par Angélique, chargée de développement

Pour chaque magasin, nous avons ainsi décidé de décliner le concept en plusieurs composantes : la raison d’être, avec potentiellement plusieurs éléments à prioriser selon l’importance et l’intention des porteurs de projet, l’étude de la localisation du magasin, l’aménagement et l’assortiment de l’offre, l’organisation des équipes internes, et la relation avec les parties prenantes (Figure 40). Chacune de ces composantes était alors détaillée pour qu’à la fois les équipes terrain – notamment les chargés d’expansion, animateurs réseau et conseillers merchandiseurs – et les porteurs de projet puissent construire leur projet de magasin atypique en suivant les indications et préconisations.

Figure 40 Définition des composantes du concept d'un magasin Biocoop, dans le cadre de la formalisation du concept zéro déchet



Toutefois, la formalisation des concepts magasins telle que je l'avais proposée en collaboration avec mes collègues, fortement inspirée de l'approche marketing des « 6 P » que Biocoop utilisait déjà, ne me convenait pas. Il était difficile de capter l'essence du concept et d'en comprendre les synergies qu'il pouvait y avoir entre les différentes composantes du modèle proposé. Il s'agissait finalement d'un empilement de composantes et de sous-composantes difficiles à relier. J'avais donc la volonté d'améliorer ce travail appréhender la cohérence entre les composantes du concept de magasin 'zéro déchet', et surtout de visualiser les axes d'amélioration pour innover davantage et ainsi contribuer à l'utilité sociale du magasin.

A la suite de ces deux accompagnements sur des magasins orientés zéro déchet, nous avons alors, Sébastien, Frédéric et moi-même, proposé à notre direction de monter une cellule de travail pour continuer à développer des concepts innovants, les mettre en œuvre et en faire un suivi pour obtenir des retours d'expérience et améliorer les concepts en continu. Malheureusement, notre proposition a été déclinée, les forces vives devant être davantage mises au service des magasins existants, à l'heure où les magasins du réseau commençaient à être en difficulté.

1.3. Proposer une description transversale du fonctionnement des magasins

A la suite du travail réalisé pour les magasins atypiques, mon directeur, Rodolphe Bernard, m'a missionné pour décrire et représenter les concepts magasin de sorte qu'ils soient compréhensibles par tous. Autrement dit, il m'a demandé d'en faire une lecture transversale. En effet, il n'existait à Biocoop aucune description ou représentation holistique, intégrative, des magasins Biocoop. Il y avait pour autant un nombre considérable de documents, chaque

document faisant plusieurs pages, sur le fonctionnement des magasins. Certains documents traitaient de la communication sur le lieu de vente, d'autres de la partie organisationnelle et ressources humaines, d'autres sur les indicateurs financiers, d'autres encore sur l'aménagement, sur l'assortiment, etc., mais aucune synthèse n'existait. Dans notre direction *Attractivité Réseau et Efficience*, principalement composée de conseillers de gestion – accompagnant les magasins dans leur gestion financière – les documents en question étaient des tableaux de bord d'indicateurs, traitant uniquement de la dimension économique. Si les conseillers de gestion avaient, étant donné leurs compétences et leurs expériences, une vision intelligible de ces données, elles étaient loin d'être accessibles et compréhensibles par tous. Et cette liste d'indicateurs n'a cessé de s'agrandir au fil des années, dans le but d'avoir des données de plus en plus exhaustives et précises.

D'ailleurs, l'absence de synthèse sur le fonctionnement des magasins Biocoop engendrait un travail en silo[128], le plus souvent par direction : la direction *Marketing* travaillait sur les aspects marketing, la direction de *l'Offre* sur l'assortiment produits, la direction *Développement Réseau* sur les concepts magasin, la direction *RH* sur les aspects d'organisation du travail, la direction *RSE* sur des bonnes pratiques RSE, etc. Or, beaucoup de projets se sont retrouvés en compétition les uns entre les autres, du fait qu'ils ne s'imbriquaient pas dans un modèle global. Cette mission, suivie des autres missions réalisées en lien avec le fonctionnement des magasins, m'a alors amené à proposer un projet de recherche.

1.4.Intention du projet de recherche

Dans le prolongement des missions réalisées au sein de la coopérative Biocoop, je voulais proposer une nouvelle manière de décrire le modèle d'affaires des magasins, avec une approche multidimensionnelle et transversale, pour une vision holistique. Je voulais également mieux percevoir les synergies qu'il pouvait y avoir entre les différentes composantes des concepts de magasins. En ce sens, je voulais étudier comment les éléments des concepts de magasins et les objectifs soutenant ces choix pouvaient se mettre en musique, de sorte à être performants et effectifs (contribuant à la raison d'être de la coopérative Biocoop). L'idée de solliciter le concept de business model pour étudier le fonctionnement global des magasins m'a alors

[128] Nous voyons bien ici que cela en est à la fois une cause et une conséquence, formant un cercle vicieux : plus on travaille en silo, plus il est difficile d'avoir une approche holistique, et plus il est difficile d'avoir une approche holistique, plus on travaille en silo.

semblé naturelle[129]. Solliciter la pensée systémique m'est venu dans un second temps[130], pour mieux saisir les synergies, les interdépendances entre les éléments du magasin.

Par ailleurs, au-delà des missions et des questionnements qu'elles pouvaient soulever, il me semblait y avoir un écart entre l'ambition portée par la coopérative et les méthodes poussées par la coopérative et utilisées en magasin, de plus en plus semblables à celle de la grande distribution conventionnelle. La ligne directrice étant : « *nous avons des valeurs différentes des autres, mais nous sommes des magasins comme les autres*[131] ». Or nous estimions qu'il ne fallait pas dissocier les valeurs portées par la coopération et l'opérationnel. Par exemple, Biocoop dit vouloir soutenir l'artisanat, notamment les boucheries, poissonneries et boulangeries, mais les magasins du réseau proposent désormais du pain précuit à prix réduit et pour avoir du pain toute la journée dans le but d'attirer plus de clients, faisant alors de la concurrence au pain issu de boulangeries indépendantes et artisanales bio.

La proposition de Rodolphe de trouver une nouvelle manière de décrire les concepts magasin a donc été une excellente opportunité pour proposer le projet de recherche. Cette envie était fortement partagée par Sébastien Guinard, avec qui j'ai travaillé en étroite collaboration pendant la thèse. J'ai donc fait la proposition à Rodolphe qui a accepté, et nous avons lancé une recherche appliquée et collaborative pour porter un projet à la fois à visée académique et pragmatique, celui d'étudier le business model des magasins Biocoop. Si l'idée était avant tout de trouver une nouvelle manière de décrire et de représenter le business model des magasins Biocoop, le fait de vouloir le faire en étroite collaboration avec les parties prenantes des magasins nous a rapidement poussé à vouloir élaborer une méthode d'accompagnement des magasins pour qu'ils décrivent et prennent conscience de leur fonctionnement, et qu'ils puissent à partir de cela, identifier des pistes d'action pour l'améliorer.

[129] J'ai d'ailleurs mobilisé le concept de business model pour mon mémoire de Master 2 intitulé : *Les tensions entre performance économique et poursuite d'une mission sociale, par l'approche business model – Le cas de la coopérative Biocoop, acteur de l'économie sociale et solidaire*.

[130] Une de mes professeures à Montpellier Business School, Audrey Missonnier, nous a fait découvrir la pensée complexe de Morin. Je me suis ainsi inspiré de son ouvrage référence : *La Méthode*. Si j'ai d'abord sollicité le cadre conceptuel de l'économie sociale et solidaire, les différents échanges, notamment en atelier doctoral, m'ont poussé à changer de cadre théorique pour finalement mobiliser la pensée systémique et ainsi revenir sur mes premières inspirations.

[131] Phrase extraite de la réunion de direction en décembre 2022.

2. Présentation du terrain : la coopérative Biocoop

Dans ces conditions, notre projet de recherche s'est fait dans le cadre d'une convention CIFRE avec la coopérative Biocoop, réseau de magasins bio spécialisés. Après cinq mois de stage, une année d'alternance et quatre mois de CDD, nous avons lancé ce projet consistant à élaborer une méthode d'accompagnement des magasins Biocoop pour décrire et représenter leur business model et identifier des pistes d'intervention. Dans cette section, nous présentons ainsi la coopérative Biocoop plus en détail pour mieux saisir le contexte dans lequel j'ai évolué, notamment en présentant son utilité sociale, puis en se focalisant sur le modèle des magasins avant de présenter les enjeux de la coopérative pour le développement et le maintien de son réseau de distribution. Nous finissons cette section par la justification de la pertinence d'un tel terrain pour mener notre projet de recherche.

2.1.Présentation de Biocoop

La coopérative Biocoop est le premier réseau de magasins bio spécialisés en France, avec une part de marché des magasins spécialisés avoisinant les 43% en 2020, soit 12% du marché bio sur l'ensemble des acteurs de la distribution alimentaire[132]. En 2021, Biocoop a réalisé un chiffre d'affaires d'environ 2,5 milliards d'euros, dont 1,6 milliard d'euros pour les magasins, 918,5 millions d'euros pour la coopérative, et 55 millions d'euros pour ses trois filiales : Biocoop Restauration, qui fournit les établissements et cantines, DéfiBio, qui finance des projets d'investissement pour le développement et la relocalisation des filières bio, et la Société de Transports Biocoop (STB) qui se charge des livraisons entre les plateformes logistiques et les magasins. Cela représente un total de 8400 salariés, dont 7000 salariés en magasin, et 1400 salariés au sein des directions opérationnelles. Ces dernières se divisent d'une part en quatre plateformes logistiques – se chargeant principalement des achats et du stockage des produits avant d'être transmis à la STB pour la livraison en magasin – réparties de sorte à diviser la France en quatre régions : Ollainville pour le nord-est, Noves pour le sud-est, Damazan pour le sud-ouest, et Tinténiac pour le grand-ouest. D'autre part, les directions opérationnelles représentent toutes les fonctions supports – Marketing & Communication, Offre, Réseau, Administration et financier, Qualité et RSE, Logistique, Ressources humaines, Projets stratégiques, et Secrétariat général – installées sur les différents sites administratifs : au siège social à Paris, ainsi qu'à Rennes et Angers.

[132] Rapport d'activité Biocoop 2021

La coopérative a vu le jour il y a plus de 35 ans, étant l'une des pionnières de la distribution de produits biologiques en France. Dès la fin des années 1970, des consommateurs et des producteurs décident de se rassembler pour faciliter la production et la consommation de produits biologiques. C'est ainsi que sont créées plusieurs coopératives de consommateurs. Au fur et à mesure, ces coopératives vont décider de se structurer. D'abord, deux groupements régionaux sont créés : Intercoop dans l'ouest de la France, en 1983, et Biopaïs, dans le sud-est de la France, en 1984. Ensuite, ces groupements se rassemblent en 1986 et établissent la charte fondatrice. Ils créent alors l'association loi 1901, Biocoop, qui se transformera en coopérative en 2002. Le réseau de magasins grossit alors à une vitesse exponentielle. De quarante magasins en 1986, la coopérative passe à 100 magasins en 1992, et double le nombre de magasins en seulement cinq ans, pour arriver à 200 magasins en 1997, 600 en 2016, et 770 en début d'année 2023[133]. Outre le réseau de magasins, la coopérative est également composée de 19 groupements de producteurs, soient 3350 fermes associées[134]. En conséquence, Biocoop est devenue, au fil des années, un acteur majeur de la distribution d'alimentation bio, porté par la forte croissance du marché bio en France : en moyenne +10% par an depuis les années 2000 pour atteindre une valeur de 13 milliards d'euros en 2021, 10,3% des surfaces agricoles françaises, 12% des agriculteurs, ou encore 200 000 professionnels en France sur l'ensemble du secteur[135].

Biocoop est également un acteur incontournable de l'économie sociale et solidaire (ESS), en tant que coopérative unique en son genre en Europe, intégrant diverses parties prenantes dans sa gouvernance. La coopérative réunit en effet quatre collèges de sociétaires (personnes physiques ou morales détenant des parts sociales : les sociétaires magasins ; les groupements de producteurs ; les salariés, qu'ils soient de la coopérative, de ses filiales ou de ses magasins ; et les associations de consommateurs détenant au moins une part dans le capital d'un des magasins du réseau. La gouvernance partagée a, par conséquent, une dimension centrale dans la coopérative. Elle rassemble plus de 1000 sociétaires, dont 573 sociétaires magasins, 460 sociétaires salariés, 3 associations de consommateurs, et 19 groupements de producteurs. Ces sociétaires se réunissent régulièrement autour de différentes instances : au niveau local, régional, et national, avec le conseil d'administration. Ce dernier est composé de 13 membres,

[133] Site Internet Biocoop : https://www.biocoop. fr/magasin-biocoop_vivez_nature/histoire-valeurs/
[134] Rapport d'Activité Biocoop 2021
[135] Site du gouvernement français : https://www.ecologie.gouv.fr/bio-en-pleine-croissance-decouvrez-chiffres

dont huit sociétaires magasins, deux représentants des groupements de producteurs, un salarié, un représentant des associations de consommateurs, et un président élu par ces membre[136].

2.2.L'utilité sociale de Biocoop : agir face aux enjeux anthropogéniques

Depuis sa création, Biocoop a pour utilité sociale de « *développer l'agriculture biologique dans un esprit d'équité et de coopération* ». Elle est matérialisée par une charte[137] et traduite par des engagements, pris et appliqués par les magasins du réseau, dans un cahier des charges composé de trois conventions : produits, sociale, et écologique. La convention Produits s'assure de l'exigence des produits en termes de qualité et d'impact écologique ; la convention Sociale décrit toutes les obligations en termes de bien-être au travail, de partage des richesses et de participation collective dans l'entreprise ; et la convention Ecologique définit les valeurs fondamentales en termes d'énergie verte, de transport, de saisonnalité des produits, et autres éléments ayant pour objectif de préserver les équilibres écologiques de la planète[138]. La coopérative a, en ce sens, la volonté de prendre pleinement part aux défis anthropogéniques en prenant ses responsabilités face au dérèglement climatique, au risque de pénurie alimentaire, de disparition des filières, et de concentration des circuits de production. Elle cherche ainsi à participer, à travers une approche globale, aux changements d'habitude de consommation tout en réinventant le modèle de distribution. « *À l'heure où la planète étouffe, consommer comme nous le faisons aujourd'hui est une hérésie. Mais nous continuons à croire que changer les choses reste possible !*[139] ».

Pour s'engager dans la poursuite de cette utilité sociale, la coopérative définit, au travers de sa gouvernance partagée, des visions qui sont ensuite traduites opérationnellement grâce à la définition d'une stratégie. Plusieurs visions ont ainsi été définies. Par exemple, en 2016, la vision était : « *Biocoop, réseau militant engagé pour un monde en transition, sera précurseur de nouveaux modèles de consommation* ». En 2021, elle était : « *Agir ensemble pour changer le monde* ». Cette vision doit ensuite se traduire de manière opérationnelle. Pour ce faire, le conseil d'administration nomme un directeur général, qui, à l'aide de son comité de direction et des différentes commissions composées de sociétaires et de salariés, définit une stratégie, qui est ensuite déclinée dans les différentes directions opérationnelles de la coopérative et de ses

[136] Statuts de la coopérative Biocoop, mis à jour consécutivement aux modifications décidées par l'Assemblée générale mixte du 15 juin 2021.
[137] Site internet Biocoop : https://www.biocoop. fr/qui-sommes-nous/biocoop/la-charte-biocoop
[138] Cahier des charges Valeurs de Biocoop avec annexes - version juin 2022
[139] Rapport d'activité Biocoop 2021, p. 24.

filiales[140]. La stratégie Biocoop définie en 2021 s'appuie par exemple sur trois piliers se basant sur des solutions concrètes : « *pour accélérer la transition écologique* », « *pour une économie sociale et solidaire* », et « *pour une alimentation bio exigeante* ». Chacun de ces piliers faisant émerger des projets, et des indicateurs clés de performance à suivre[141].

Dès lors, Biocoop veut proposer le meilleur de « la bio » paysanne, en se positionnant sur plusieurs sujets phares, comme la proximité des produits vendus, en privilégiant les produits locaux– dans un rayon de 150km autour du magasin – les produits en circuit court et les produits d'origine France. Ainsi, la vente des produits locaux représente 15% du chiffre d'affaires moyen des magasins[142], et 87% des produits vendus en magasin et pouvant être produits en France sont d'origine France. Par ailleurs, pour tous les produits importés en France, le transport par avion est interdit, pour limiter l'empreinte carbone. La coopérative se positionne également sur l'ancrage territorial, à travers le référencement de producteurs locaux en magasins, mais également en développant des partenariats avec différentes associations locales, et en participant par exemple à des collectes alimentaires[143]. Elle se positionne aussi autour des sujets sur la réduction des déchets. Par exemple, 34% de l'offre est vendu sans emballage à usage unique, et Biocoop représente 19% du marché du vrac en France, alors qu'elle pèse moins de 1% du marché de la distribution alimentaire. Elle a également remis le réemploi au goût du jour, d'une part en faisant en sorte que les magasins soient points de collecte[144], et d'autre part en développant une offre de produits avec des emballages adaptés (bouteilles de verre et bocaux pouvant être lavés et remis sur le circuit). Par ailleurs, notons qu'un des positionnements emblématiques sur la réduction des déchets est l'arrêt de la commercialisation de l'eau en bouteille à partir du 1er janvier 2017. Biocoop se positionne en outre sur la consommation de produits sains pour l'humain et la planète, d'une part en ne vendant que des produits bio, sans OGM, avec des fruits et légumes de saison, et d'autre part en prônant un régime dit '*flexitarien'* visant à manger moins de viande et de poisson, mais de meilleure qualité. De plus, Biocoop s'engage contre l'ultra-transformation, notamment en retravaillant les recettes pour éliminer tous les produits de marque Biocoop ayant un score de 7 (score le plus élevé) sur l'indice SIGA

[140] Organigramme des directions de la coopérative Biocoop.
[141] Document de présentation du Projet Stratégique BioMouv'
[142] Si ce chiffre peut sembler bas, il est au moins trois fois supérieur à celui de la GMS, évalué entre 1% et 5% de manière relativement floue, comme le souligne l'article LSA de 2021 *Produits locaux alimentaires, premier état des lieux en chiffres et en graphiques* : https://www.lsa-conso.fr/produits-locaux-alimentaires-premier-etat-des-lieux-en-chiffres-et-en-graphiques,387153
[143] Site Internet de la coopérative Biocoop, sur la page du fonds de dotation : https://www.biocoop. fr/nos-engagements/fonds-de-dotation-biocoop.
[144] Un point de collecte est un lieu permettant aux clients de venir déposer leurs contenants en verre, qui seront ensuite récoltés pour leur réemploi.

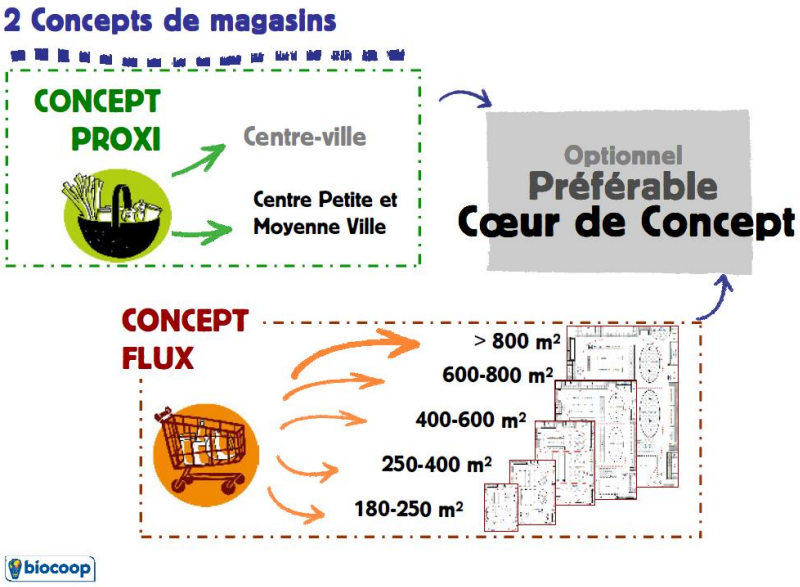
(évaluant le niveau de transformation des aliments), ou encore en ayant supprimé les sels nitrités de leurs produits. Enfin, Biocoop s'engage sur une répartition juste de la valeur créée à partir de la vente des produits, « de la fourche à la fourchette », à la fois pour une rémunération juste des producteurs, et pour un prix accessible pour les clients. Par exemple, les magasins ont une liste de 500 produits de consommation courante à Prix Maximum Autorisés (PMA), et les magasins ne peuvent dépasser une marge nette de 31,5%. Tous ces exemples illustrent la manière dont Biocoop s'engage sur différents sujets pour repenser notre manière de produire et de consommer.

2.3.Focus sur les modèles de magasins Biocoop

La coopérative Biocoop rassemble donc plus de 770 magasins indépendants liés par la signature et le respect de la charte et du cahier des charges. Ils sont répartis dans toute la France, à la fois en zone urbaine, périurbaine et rurale. Elle a développé trois grands concepts pour s'adapter respectivement à chacun de ces contextes : le magasin Centre-Ville, le magasin Flux (que l'on retrouve notamment dans les zones commerciales), et le magasin Centre de Petites et Moyennes Villes (CPMV). Elle a également développé des concepts qui se veulent plus innovants à travers le programme *Axébio*, en créant des concepts tels que le magasin satellite pour s'implanter dans les zones rurales (petit magasin semi-autonome rattaché à un magasin principal) ou encore les corners (étagères à placer dans des lieux partenaires pour vendre les produits Biocoop, que ce soient dans des fermes, des petites épiceries ou encore des cinémas). L'objectif de ces concepts formalisés à partir de 2012 est de proposer un « air de famille Biocoop » reposant sur les « 6P » du marketing (Assortiment, Implantation, Communication, Prix, Services, et Aménagement) en conservant certains fondamentaux obligatoires, tout en laissant une part de liberté aux sociétaires avec des éléments dits « préférables » et d'autres, optionnels[145] (Figure 41). Ainsi, bien que relativement différents, notamment avec des dimensions allant de 40m2 à 1000m2, les magasins Biocoop partagent une structure commune. Celle-ci est composée de quatre secteurs de rayon bien définis et suivant un même parcours d'achat : le secteur fruits et légumes, le secteur vrac, le secteur alimentaire, et le secteur non alimentaire. À noter que chaque secteur est ensuite décomposé en univers, eux-mêmes décomposés en familles et sous-familles de produits. Ces concepts ont d'ailleurs été retravaillés lors du projet Air de Famille, réalisé entre 2019 et 2022, en reprenant ces mêmes logiques.

[145] Document interne : *Visite guidée des concepts 2012*

Figure 41 Concepts magasins : les éléments 'cœur du concept' obligatoires, les éléments préférables donc préconisés, et les éléments optionnels (capture d'écran du document interne Visite guidée des concepts - été 2012, p. 6)



Plus que des lieux de distribution, les magasins Biocoop se veulent comme des « *lieux d'échanges et de sensibilisation pour une consom'action responsable*[146] », notamment grâce à la mise en place de zones non commerciales telles que des espaces pour boire un café, lire des prospectus, etc. Le parcours d'achat est lui aussi travaillé de sorte à sensibiliser les clients, en mettant en avant les fruits et légumes, placés à l'entrée du magasin, suivi des produits en vrac, puis du service arrière (vente assistée par un salarié derrière un comptoir), ou encore en mettant en avant (en tête de gondole ou à hauteur d'épaule en rayon) les produits locaux et les produits plus éthiques plutôt que les produits plus rentables. Par ailleurs, les magasins ont généralement un nombre plus important de salariés/m^2 que dans les magasins conventionnels, afin de favoriser l'échange et le conseil clients. Plus que des lieux de consommation, Biocoop cherche à travers ces différents partis-pris à créer de véritables lieux d'échange et de sensibilisation.

Par ailleurs, chaque magasin est libre de choisir sa forme juridique. Les magasins sont principalement des SARL et SAS, et plus un tiers des magasins est sous format ESS, soit avec un statut classique avec simplement la qualité ESS[147], soit sous forme de coopératives : coopératives de consommateurs, en SCOP (coopératives de salariés), ou encore en SCIC (société collective d'intérêt général, intégrant différentes parties prenantes dans la gouvernance). De plus en plus de magasins en statut conventionnel ont également la qualité

[146] Document interne : *Visite guidée des concepts 2012*
[147] La qualité ESS peut être délivrée à n'importe quelle structure juridique du moment qu'elle répond à plusieurs exigences, en termes de définition d'utilité sociale, de pratiques de gestion spécifiques et de pratiques de gouvernance partagée.

ESS, leur permettant de formaliser certaines valeurs et d'appartenir pleinement au champ de l'économie sociale et solidaire, en respectant certains critères : la définition d'une utilité sociale, une gouvernance partagée, et le respect de certains principes de gestion ayant pour objectif de favoriser le développement de l'entreprise.

2.4.Les enjeux auxquels fait face Biocoop

Malgré toutes les bonnes intentions pour continuer à poursuivre cette utilité sociale, et de la retranscrire en magasin et jusqu'au client, Biocoop fait face à de nombreux enjeux, à la fois contextuels (problématiques externes) et organisationnels (problématiques internes).

Le contexte actuel – politique, économique et social – depuis la crise sanitaire liée à la COVID et encore plus depuis la guerre en Ukraine, est fortement défavorable. De fait, ces événements ont eu pour conséquence une forte inflation en France, estimée à 5,2% en 2022 contre 1,6% en 2021[148] et avec des estimations pour 2023 toutes aussi inquiétantes. Cette hausse de l'inflation a un impact sur les choix de consommation des Français, notamment moins enclins à acheter du bio pour faire des économies. Les ventes de produits bio ont par exemple baissé de 7,4% en grande surface entre 2022 et 2023[149]. Les magasins Biocoop ont, quant à eux, eu en moyenne une baisse de 6,4% du chiffre d'affaires sur l'année 2022, et même 11% pour les magasins constants (ouverts il y a plus de deux ans). Cela représente une baisse de la fréquentation de 0,6% et une baisse du panier moyen de 5,8%[150]. Autrement dit, les clients viennent moins souvent, et achètent moins de produits à chaque fois qu'ils font leurs courses. Cela soulève ainsi de nombreuses difficultés pour les magasins Biocoop, entrainant des redressements judiciaires comme à Rennes pour la plus grosse structure du réseau : Biocoop Scarabée, et des fermetures de magasins, avec un triste record de 36 magasins fermés en 2022[151].

Par ailleurs, Biocoop est bousculée par l'arrivée de nombreux concurrents sur le marché bio. Le marché du bio, en forte croissance jusqu'à la crise COVID, a attiré de nombreux concurrents, que ce soient les grandes surfaces (*Carrefour* étant le leader de la vente de produits bio en France, juste devant Biocoop), les magasins bio spécialisés, et d'autres formes de distribution

[148] Site de l'Insee - Taux d'inflation, paru le 13/01/2023 : https://www.insee.fr/fr/statistiques/2122401#tableau-figure1

[149] Article de journal Le Figaro – Bio, produits locaux… Comment l'inflation bouleverse les convictions alimentaires des Français, publié le 04/03/2023 : https://www.lefigaro.fr/conso/bio-produits-locaux-comment-l-inflation-bouleverse-les-convictions-alimentaires-des-francais-20230304

[150] Document interne : *Consolidation CA_National – Novembre 2022*

[151] Article de journal emarketing.fr, publié le 21/03/2023 : https://www.e-marketing.fr/Thematique/green-1345/Breves/Biocoop-resiste-et-defend-La-bio-accessible-380057.htm

tels que les magasins de producteurs, les marchés, les AMAP, etc. Par exemple, Carrefour, en plus d'avoir augmenté ses ventes en bio en grande surface, a développé ses propres magasins spécialisés bio : Carrefour bio. Leclerc a également lancé son concept de magasins 100% bio : Le Marché Bio Leclerc depuis 2018.

Biocoop est également bousculée par l'arrivée de nouveaux labels, moins exigeants, venant concurrencer le bio. La grande distribution tente par exemple de déstabiliser le marché bio en proposant le label Haute Valeur Environnementale (HVE) fortement critiqué par les acteurs de la bio, décrié comme étant du *greenwashing*, laissant croire que cela correspond à un respect élevé de l'environnement, alors que celui-ci est beaucoup moins exigeant que le label bio. Il viserait ainsi à apporter de la confusion chez les consommateurs[152], qui cherchent à lier pouvoir d'achat et éthique.

Ces différents événements conjoncturels et structurels font apparaître des enjeux au sein de Biocoop. D'abord, pour faire face à la crise et à la densification de la concurrence, Biocoop a décidé de se « professionnaliser » en recrutant davantage des personnes issues de la grande distribution, comme l'illustre la nomination de Sylvain Ferry au poste de directeur général en 2021, en provenance de Carrefour, succédant à Éric Bourgeois, ex-directeur exécutif de Carrefour Hypers France et ex-directeur général du groupe Beaumanoir. Or, ces nouvelles arrivées, précédant de nombreux départs des acteurs historiques de Biocoop, couplé à la mise en place des méthodes conventionnelles de la grande distribution, ont conduit à un changement de culture d'entreprise assez radical. Alors que certains mots étaient considérés comme des mots vulgaires voire tabous tels que « marketing, rentabilité, profit », ils ont intégré le langage courant, et sont même dorénavant au cœur des préoccupations. Cela a ainsi provoqué une crise identitaire, engendrant certaines tensions à la fois au sein des directions opérationnelles, comme le suggère les nombreux départs et le baromètre social 2022, et entre les directions opérationnelles et les magasins, en particulier les magasins historiques.

> *« Il y a pas mal de sociétaires salariés de Biocoop qui critiquent l'évolution de Biocoop au national. Ils critiquent le fait que petit à petit, les têtes pensantes de Biocoop ont été remplacées par des gens qui venaient de Casino, de Carrefour, par tous les diplômés des écoles de commerce qui sont très forts pour vendre les trucs en grande surface, mais*

[152] Article de journal Le Monde, publié le 25/05/2021 – La certification agricole « HVE » sous le feu d'une nouvelle critique : https://www.lemonde.fr/planete/article/2021/05/25/la-certification-agricole-hve-sous-le-feu-d-une-nouvelle-critique_6081444_3244.html

> *qui ne sont pas adaptés à nos valeurs »* (salarié anonyme d'*En Vie Bio*, entretien préliminaire).

Dès lors, Biocoop est-elle devenue un acteur de la grande distribution ? Sinon, en quoi est-elle différente ? Les axes de développement poussés par la coopérative ne relèvent-ils pas davantage du marketing pour attirer des nouveaux clients plutôt que de profondes convictions sur le besoin de changer les choses ? En somme, un doute subsiste quant à la cohérence entre le projet sociétal défendu et la déclinaison opérationnelle jusqu'en magasin et jusqu'au client. Cela étant, la coopérative est désormais moins portée par un idéal, et davantage tournée vers les contraintes, et en particulier les contraintes économiques, donnant par fois lieu à des incohérences ou des tensions entre le besoin de rentabilité et la poursuite de l'utilité sociale.

D'ailleurs, cette cohérence entre l'utilité sociale et l'opérationnel est relativement peu appréhendée par les directions opérationnelles, qui travaillent majoritairement en silos. Autrement dit, chaque direction identifie des problèmes, qu'elle cherche ensuite à résoudre, sans se soucier des répercussions que cela peut avoir sur les autres directions. Par exemple, les animateurs réseau – équipes terrain de la direction Réseau réparties sur les quatre grandes régions ayant pour objectif de suivre la performance des magasins existants – se limitent dans leur diagnostic de performance à la dimension économique. Certaines recommandations peuvent ainsi aller en contradiction avec certaines pratiques préconisées par la direction RSE, ou bien même par les chargés de développement local, équipes terrain ayant pour objectif d'accompagner les magasins dans le référencement des producteurs locaux.

En résumé, le contexte macroéconomique actuel et les difficultés rencontrées au sein de Biocoop poussent la coopérative à repenser le fonctionnement des magasins. Biocoop a alors besoin d'une vision intégrative, holistique du fonctionnement de ses magasins pour tenter d'élaborer des modèles cohérents, permettant de mettre en musique ces différents objectifs *a priori* contradictoires, et tenter de tendre pleinement vers son utilité sociale.

2.5.Pertinence du terrain d'étude Biocoop pour la recherche

Le terrain d'étude était de fait pertinent compte tenu de toutes les problématiques évoquées ci-dessus, et favorable à la recherche. Si la démarche vise à être appliquée auprès de n'importe quelle entreprise à terme, Biocoop et les acteurs qui la composent étaient déjà sensibles à ce besoin de compréhension holistique du business model, et réceptifs aux enjeux de l'Anthropocène, au cœur même du projet sociétal. De plus, Biocoop me permettait, en tant que

salarié, d'avoir accès à un terrain très vaste avec un choix parmi 770 magasins répartis dans toute la France. Cela me permettait ainsi de travailler directement avec certains magasins qui souhaitaient prendre du temps pour réfléchir à ces questions.

En outre, il s'agissait de saisir une opportunité : travaillant déjà là-bas pendant presque deux ans, c'était une suite logique pour moi de continuer à travailler dans ce cadre-là, avec toutes les expériences et connaissances engrangées. De plus, cette immersion dans notre terrain d'étude était une occasion d'avoir un accès privilégié aux différentes données, primaires et secondaires. Toutes ces raisons font qu'il était naturel de proposer ce projet de recherche à Biocoop, tant en termes de pertinence, d'acceptabilité que de faisabilité.

Dans ce cadre, mon directeur et responsable scientifique, Rodolphe Bernard, m'a laissé une entière liberté et une confiance pour mener à bien ce projet. Il m'a ainsi donné durant ces trois années de contrat en convention CIFRE, le temps et les moyens nécessaires pour réaliser la thèse, en évitant de me surcharger de missions hors champ, et en acceptant de m'orienter et de travailler avec certains magasins du réseau.

3. Une épistémologie constructiviste pragmatique

Dans la lignée des penseurs en systémique, et en particulier de Le Moigne (1995, 2001 ; 2007 ; 2013), Morin (2014), ou encore Watzlawick (1996) de l'école Palo Alto, nous nous positionnons sur le paradigme épistémologique constructiviste, et plus particulièrement sur l'épistémologie constructiviste pragmatique.

L'épistémologie, selon Piaget, se définit comme « *l'étude de la constitution des connaissances valables* » (Piaget, 1967, p. 6, cité par Avenier, 2011, p. 374). Elle est une discipline qui vise à caractériser et à évaluer la valeur des connaissances scientifiques. Elle permet en ce sens d'avoir une posture réflexive sur la manière dont les connaissances sont produites et justifiées (Allard-Poesi et Perret, 2014). Si la science a longtemps été dominée par le positionnement positiviste d'Auguste Comte depuis le milieu du XIXe siècle (Allard-Poesi et Perret, 2014), certains penseurs, Bachelard en tête, ont appelé à changer de posture. Très vite, à partir des années 1960, Jean Piaget (1968) a ainsi conceptualisé dans son encyclopédie *Pléïade*, les fondements d'un positionnement épistémologique émergent : celui du constructivisme (Le Moigne, 2007). De nombreux chercheurs se sont alors alignés, dont la majorité des systématiciens (Jones et Van Ael, 2022), laissant émerger de nombreux courants présentant certaines différences notoires.

Les courants constructivistes peuvent se diviser en deux paradigmes épistémologiques : le constructivisme selon Guba et Lincoln, et le constructivisme pragmatique[153] (Avenier, 2011). S'ils se rejoignent sur quelques points majeurs que nous allons développer ensuite – l'hypothèse comme quoi le phénomène étudié ne peut être séparé de son observateur, ou comme quoi l'élaboration de la connaissance repose sur les représentations construites des individus – ils divergent sur un point central. L'épistémologie constructiviste selon Guba et Lincoln suggère qu'il n'existe pas de réalité objective, mais plutôt de multiples réalités socialement construites. Il convient donc de trouver un consensus quant à la nature de la situation étudiée, pour que celle-ci prenne réalité pour eux (Avenier, 2011). Or, le paradigme épistémologique pragmatique ne se positionne pas sur l'existence ou la non-existence de la réalité en soi. Toutefois, on fait l'hypothèse que, si une telle réalité existe en soi, alors l'humain ne peut la connaître de manière totale. En d'autres termes, l'humain ne peut connaître la réalité du monde qu'à travers l'expérience qu'il en a, ce qui ne lui permet pas d'atteindre cette connaissance absolue de la réalité, que la réalité existe ou non. Le débat n'a ainsi pas d'intérêt à avoir lieu pour le positionnement du chercheur vis-à-vis de la connaissance.

Pour décrire plus en détail l'épistémologie constructiviste pragmatique, nous pouvons nous référer aux quatre orientations épistémologiques présentées par Allard-Poesi et Perret (2014) : ontologique, épistémique, méthodologique, et axiologique. Premièrement, l'orientation ontologique du constructivisme, qui questionne le rapport à la réalité – qu'est-ce que la réalité ? – se veut non-essentialiste, c'est-à-dire que la réalité est construite et non donnée. Cela ne veut pas dire que la réalité en soi n'existe pas, mais que la réalité est dépendante de l'observation humaine. Encore une fois, l'épistémologie constructiviste pragmatique ne se positionne pas sur l'hypothèse de l'existence ou non de la réalité en soi. En revanche, il postule le fait que si jamais la réalité existait, l'humain ne pourrait l'appréhender totalement, étant limité par sa sensibilité (de Vinci, cité par Lecas, 2006) et sa rationalité limitée (Simon, 2004). De fait, si tout de l'univers semble connecté, il nous est impossible de comprendre toutes les interdépendances dans l'univers (Midgley, 2011 ; Morin, 1977). De même, nous ne cherchons pas à justifier le caractère complexe, *i.e.*, incertain, imprévisible et ambigu du fonctionnement d'une entreprise, mais plutôt de percevoir le fonctionnement des entreprises comme complexe (Le Moigne, 2007). En un sens, l'orientation ontologique du constructivisme pragmatique « *postule la complexité du phénomène sans pour autant s'astreindre à croire à l'existence naturelle d'une*

[153] Le constructivisme pragmatique a d'abord été présenté par von Glasersfeld (1988) sous le nom de constructivisme radical, mais les chercheurs ont préféré changer d'appellation pour éviter les confusions.

telle propriété dans la nature ou dans la réalité » (Le Moigne, 2007, p. 24). Dans ces conditions, nous percevons le business model comme une construction de l'esprit et non comme une réalité en soi (Massa et al., 2017).

Deuxièmement, l'orientation épistémique du constructivisme pragmatique – qu'est-ce que la connaissance ? – est relative et non objective. En d'autres termes, il n'y a pas de connaissance absolue ; elle est inévitablement délimitée (Midgley, 2011). Et la connaissance ne peut être entièrement décorrélée du sujet, à la fois par les théories et concepts mobilisés et par l'intention de la recherche. Alors que le positionnement positiviste insiste sur le besoin de produire une méthodologie appropriée pour découvrir les lois universelles de la réalité, le constructivisme pragmatique postule que la connaissance se construit à travers l'action et l'expérimentation ; elle est donc indissociable du sujet qui agit par rapport à une finalité. Dès lors, dans la lignée de Piaget, le constructivisme pragmatique décrit la connaissance à la fois comme un processus et comme un résultat, processus dirigé vers une intention du sujet. « *Le Moigne souligne ainsi que l'épistémologie constructiviste permet surtout de reconnaître un projet de connaissance et non plus un objet à connaître séparé de son expérimentateur* » (Allard-Poesi et Perret, 2014, p. 36). Ce projet de construction est ainsi au fondement de la modélisation des systèmes que nous percevons comme étant complexes (Le Moigne, 2007). En ce sens, c'est l'expérience que nous avons qui détermine notre connaissance, et « *l'intention de connaître influence l'expérience que l'on a de ce que l'on étudie* » (Avenier et Thomas, 2012, p. 27). Nous considérons ainsi notre objet de recherche, le business model, comme une construction de l'esprit en tant que représentation conceptuelle des logiques de création et de capture de valeur permettant aux chercheurs et praticiens de créer du sens pour agir dans la complexité (voir Massa et al., 2017 ; Verstraete et al., 2012).

Troisièmement, l'orientation méthodologique du constructivisme pragmatique, qui questionne les critères de la connaissance valable, porte sur l'actionnabilité de la connaissance produite. « *« Savoir » c'est disposer de repères et de moyens pour agir intentionnellement dans le monde* » (Cajaiba et Avenier, 2013, p. 203). En conséquence, la connaissance que nous produisons est considérée comme valable dès lors que le processus aura permis aux praticiens de faire évoluer leurs modèles mentaux de sorte à développer des modèles viables et fonctionnellement adaptés à leur expérience du monde (Cajaiba et Avenier, 2013 ; Romme, 2003). La validité de cette connaissance produite repose également sur la cohérence globale du dispositif de la recherche, à savoir : le cadre épistémologique, le but de la recherche, la question

de recherche, le cadre théorique, et la méthodologie employée pour collecter et analyser les données empiriques (Cajaiba et Avenier, 2013).

Quatrièmement, l'orientation axiologique, qui questionne les effets de la connaissance, est en ce sens performative. En d'autres termes, elle a pour but de changer les comportements (Allard-Poesi et Perret, 2014). Il s'agit de donner la possibilité aux praticiens d'agir avec intention – en adéquation avec leurs finalités poursuivies – et avec attention – en prenant conscience des effets de leurs actions, directs et indirects, intentionnels et non intentionnels. Notre objectif est ainsi de développer une méthode d'accompagnement des praticiens pour changer leurs représentations mentales du fonctionnement de leur entreprise en leur apportant une nouvelle perspective et en les amenant à agir différemment : 'penser différemment pour agir différemment'.

L'ensemble du dispositif de recherche a donc été travaillé par itération pour arriver à un projet cohérent dans son ensemble, en particulier aligné sur la pensée systémique, en mobilisant d'une part la pensée systémique comme cadre théorique, puis en se positionnant dans une épistémologie constructiviste en accord avec la vision des systématiciens, et en développant une méthodologie collaborative de design systémique.

4. Une recherche qualitative à visée transformative

Cette section présente la démarche globale de notre recherche, à savoir une recherche qualitative à visée transformative, avec l'accompagnement de deux magasins dans une démarche de projet de recherche-action.

4.1. Une recherche qualitative

Notre recherche s'inscrit dans une approche qualitative, *i.e.,* qui s'appuie principalement sur des données qualitatives, incluant des mots et des visuels ne pouvant être réduits à des chiffres (Bansal et al., 2018). Alors que notre culture occidentale a un goût prononcé par les chiffres, en mettant plus d'importance sur ce qui est mesurable par rapport à ce qu'il ne l'est pas, nous appelons dans notre recherche à mettre plus d'humanité. « *Vivre avec succès dans un monde de systèmes exige plus que notre capacité à calculer. Elle requiert toute notre humanité - notre rationalité, notre capacité à distinguer le vrai du faux, notre intuition, notre compassion, notre*

vision et notre moralité[154] » (Meadows, 2008, p. 170). Dès lors, si l'adage veut que l'on ne gère que ce que l'on mesure, nous estimons que nous pouvons gérer ce dont nous avons conscience (Berland et al., 2008). Autrement dit, la mesure est souvent arbitraire et nous pousse à renoncer à la prise en compte de certaines données non-mesurables, limitant alors notre prise de conscience sur le fonctionnement des entreprises (Sterman, 2000). Un des pièges que nous souhaitons éviter est alors de croire que tout ce qui n'est pas mesurable n'existe pas (Meadows, 2008). L'approche qualitative permet en ce sens d'observer et d'étudier plus subtilement ce qui se passe, notamment avec le comportement des praticiens. Cela suggère que nous allions au contact du terrain étudié, notamment pour observer, participer ou encore nous entretenir avec les acteurs (Dumez, 2021). À travers cette recherche qualitative, nous souhaitons adopter une approche idiographique, en renseignant de manière dense ce que nous avons expérimenté (Allard-Poesi et Perret, 2014).

4.2.Une recherche à visée transformative

Nous avons vu à travers notre positionnement épistémologique sur le constructivisme pragmatique que la connaissance est limitée et influencée à la fois par la théorie mobilisée et par l'intention des chercheurs et praticiens.

Notre recherche se veut à visée transformative (Adam-Ledunois et al., 2019). Elle est en ce sens une recherche engagée – '*engaged scholarship*' pour reprendre les termes de Van de Ven (2007). « *La recherche engagée est une forme de recherche participative pour obtenir différentes perspectives des parties prenantes clés (chercheurs, utilisateurs, clients, sponsors, et praticiens) dans la production de connaissance sur des problèmes complexes*[155] » (Van de Ven, 2007, p. 265). Ainsi, nous souhaitions que notre recherche ait un impact direct sur les praticiens, en l'occurrence sur les deux magasins que nous accompagnons, et plus largement sur la coopérative Biocoop qui nous emploie, dépassant ainsi l'idée reçue d'une recherche souvent solitaire très éloignée des problématiques auxquelles sont confrontés les praticiens (Van de Ven, 2007). Il ne s'agit donc pas de produire de la connaissance scientifique que l'on traduit ensuite en connaissance pratique – posture d'expert vulgarisateur selon Le Moigne, (2010) – mais bien de co-produire une connaissance, à la fois théorique et pratique (Van de

[154] Traduction du texte original : "Living successfully in a world of systems requires more than our ability to calculate. It requires our full humanity - our rationality, our ability to sort out truth from falsehood, our intuition, our compassion, our vision, and our morality" (Meadows, 2008, p. 170).
[155] Traduction du texte original : "Engaged scholarship is a participative form of research for obtaining the different perspectives of key stakeholders (researchers, users, clients, sponsors, and practitioners) in producing knowledge about complex problems" (Van de Ven, 2007, p. 265)

Ven, 2018) pour être au plus près des problématiques réelles (Ison, 2010). La recherche à visée transformative a en ce sens pour objectif de « *produire de la connaissance par la mise en œuvre de changements* » (Adam-Ledunois et al., 2019, p. 25), autrement dit, de produire une connaissance double : une connaissance de portée générique et une connaissance actionnable, répondant à un problème concret (Adam-Ledunois et al., 2019). En conséquence, il y a plus de chance que cette recherche aboutisse à de véritables changements de pratique, et que les réflexions qui ont émanées continuent de les impacter sur le long terme (Van De Ven et Johnson, 2006). Le chercheur prend ainsi part au projet de transformation de l'entreprise, en étant fortement ancré dans son terrain. En somme, il s'agit de « faire avec » les praticiens, et non pour les praticiens.

Dans ces conditions, j'ai travaillé en étroite collaboration avec Sébastien Guinard, *chargé de mission aménagement*, un collègue de la même direction que moi, tout au long du design de la recherche, et en particulier sur la conception et l'animation des ateliers collaboratifs que nous avons menés avec les deux magasins accompagnés (voir section 4.5.). Sébastien Guinard travaille sur diverses missions touchant à l'aménagement des magasins, en travaillant par exemple sur l'innovation des équipements, ou encore sur l'innovation des concepts magasins. Il travaille à Biocoop depuis presque vingt ans, et a exercé différents postes, ce qui lui donne une compréhension approfondie de Biocoop, et plus particulièrement du réseau de magasins. Nous avons travaillé ensemble sur deux sujets avant de travailler sur ce projet de recherche. Le premier projet portait sur le potentiel achat des magasins Bio C'Bon : nous devions étudier le concept de leurs magasins pour voir comment nous pouvions les transformer et les mettre aux couleurs de Biocoop. Le deuxième projet portait, comme je l'ai évoqué précédemment, sur l'accompagnement d'ouverture magasin dits 'atypiques' comme le concept magasin « zéro déchet ». Nous avons à cet égard accompagné la structure *En Vie Bio*, dans l'ouverture d'un magasin satellite au cœur de Lons-le-Saunier (Jura), non loin de son magasin principal. Ces deux missions nous ont appris à mieux nous connaître, et nous avons vite trouvé des points communs, et surtout des envies communes. Nous partageons la même vision pour Biocoop, et nous nous retrouvons sur des valeurs communes. Nous avions d'ailleurs essayé de créer notre propre cellule au sein de notre direction, consacrée à l'innovation des concepts magasins de Biocoop, et j'ai ainsi évoqué à de nombreuses reprises mon envie de me lancer dans une thèse et de travailler avec lui. C'est donc tout naturellement que nous avons commencé à collaborer sur ce projet de recherche.

« J'ai trouvé ça intéressant nos journées de travail, et le fait que dans le rythme on avait des journées de travail où on était vraiment dans de la recherche-action, c'est-à-dire qu'on cherchait des solutions pour animer des ateliers et en même temps on mettait tout de suite à l'épreuve ce qu'on faisait, on le testait » (Sébastien, co-facilitateur et salarié de la coopérative Biocoop).

Ces recherches engagées permettent avant tout de comprendre les phénomènes perçus comme complexes grâce à la confrontation de diverses perspectives (Van De Ven et Johnson, 2006 ; Van de Ven, 2018). De fait, ces phénomènes ne peuvent être pleinement appréhendés par un seul investigateur ou à partir d'une seule perspective (Van De Ven et Johnson, 2006). Ainsi, « *Si les universitaires veulent comprendre toute la portée d'un phénomène, ils ont besoin de leurs connaissances théoriques et des connaissances pratiques du praticien. Pour acquérir les connaissances du praticien, ils doivent s'engager*[156] » (Van de Ven, 2018, p. 42). Le pas de côté proposé par le chercheur permet aux praticiens de prendre conscience de la situation et d'avoir une posture réflexive, et l'ancrage des praticiens permet au chercheur d'étendre et d'approfondir sa compréhension sur son objet de recherche.

En outre, les recherches engagées permettent à la fois une confrontation entre des points de vue différents pour obtenir une forme d'intersubjectivité, et d'obtenir des connaissances plus pertinentes et incarnées pour les praticiens. Cette intersubjectivité se construit alors par l'enchevêtrement des points de vue subjectifs. « *L'objectivité n'est pas l'absence de jugements de valeur dans un comportement intentionnel. Elle est le produit social d'une interaction ouverte entre une grande variété de jugements de valeur subjectifs. L'objectivité est une propriété systémique de la science prise dans son ensemble, et non une propriété des chercheurs individuels ou de la recherche. Elle n'est obtenue que lorsque toutes les valeurs possibles ont été prises en compte*[157] » (Ackoff, 1999, p. 327). Or, pour que cela se fasse, il n'y a d'autre choix que d'impliquer les praticiens dans le processus de recherche (Ackoff, 1999). C'est pour cette raison que nous avons souhaité, en plus de l'étroite collaboration avec Sébastien Guinard, travailler directement avec une diversité de parties prenantes des magasins accompagnés autour d'ateliers collaboratifs, pour obtenir une diversité de points de vue.

[156] Traduction du texte original : *"If academics want to understand the full scope of a phenomenon, they need their theoretical knowledge and the practitioner's practical knowledge. To gain the practitioner's knowledge, they need to engage"* (Van de Ven, 2018, p. 42)

[157] Traduction du texte original : *"Objectivity is not the absence of value judgments in purposeful behavior. It is the social product of an open interaction of a wide variety of subjective value judgments. Objectivity is a systemic property of science taken as a whole, not a property of individual researchers or research. It is obtained only when all possible values have been taken into account"* (Ackoff, 1999, p. 327)

4.3.Une démarche de recherche-action systémique

Il existe de nombreuses recherches engagées, ou à visée transformative. Par exemple, Van de Ven (2007) en présente quatre types : la recherche fondamentale éclairée – '*Informed Basic Research'* – ayant pour objectif d'obtenir des conseils de la part des praticiens pour mener la recherche ; la recherche collaborative, pour co-produire une connaissance d'intérêt mutuel avec les praticiens ; la recherche en conception/évaluation – '*Design/Evaluation Research'* – pour impliquer les praticiens dans le design ou l'évaluation de programmes ; ou encore la recherche-action et la recherche-intervention, dont l'objectif est d'intervenir et d'mettre en œuvre un changement pour un client (Van de Ven, 2007). Parmi les démarches de recherches à visée transformative, nous avons décidé de mener une démarche de recherche-action que nous présentons dans la section suivante.

La recherche-action au cœur de l'épistémologie constructiviste et de la pensée systémique

La recherche-action s'est développée depuis les travaux de Lewin à partir des années 1930 pour proposer une recherche plus participative avec les acteurs du terrain. Cette démarche, très contextuelle, est particulièrement adaptée à l'épistémologie constructiviste pragmatique. De fait, nous estimons que la connaissance se crée en servant une intention (Le Moigne, 1992). Dès lors, un problème ne se découvre pas mais se construit. Le chercheur n'est plus seulement un observateur cherchant à tirer de l'objectivité dans les résultats de sa recherche, mais aussi et surtout, un concepteur-modélisateur créant des connaissances scientifiques en collaboration avec les acteurs du terrain, dont la valeur scientifique est la projectivité, c'est-à-dire leur capacité à servir un projet (Adam-Ledunois et al., 2019). « *C'est pourquoi il est absurde de séparer l'action de la recherche dans notre esprit ou dans notre pratique*[158] » (Flood, 2010, p. 282).

Cette démarche est également et tout naturellement en adéquation avec la pensée systémique, compte tenu de son lien étroit avec le constructivisme pragmatique. Les chercheurs en systémique se sont ainsi beaucoup inspirés des recherches à visée transformative pour mener leurs projets. Une littérature très riche est donc existante sur la manière dont les méthodologies systémiques ont été employées avec une démarche de recherche-action (Ison, 2010). Nous pouvons citer quelques exemples, à commencer par la dynamique des systèmes – ou *system dynamics* en anglais – notamment à travers la démarche de *Group Model Building* (*e.g.*, Peck,

[158] Traduction du texte original : "*That is why it makes no sense to separate action from research in our minds or in our practice*" (Flood, 2010, p. 282).

1998 ; Scott et al., 2018 ; Watz, 2020). Cette démarche a pour objectif d'impliquer le client dans la modélisation du diagramme de boucle causale et/ou du modèle de stocks et flux (Dangerfield, 2020). C'est également le cas de beaucoup d'approches '*softs'* de la pensée systémique comme la méthodologie SSM de Checkland (2012), la méthodologie de planning interactif d'Ackoff (1999), ou encore le design systémique de Peter Jones (2014). Toutes reconnaissent l'importance d'impliquer les acteurs du système pour l'étudier et le transformer. Et inversement, beaucoup de chercheurs employant des démarches de recherche-action se sont inspirés de la pensée systémique (Ison, 2010). En somme, plus plutôt que de parler de 'pensée' systémique, nous parlons ici davantage de 'pratique' des systèmes – '*systems practice'* – ayant émergé pour développer des méthodes et des outils permettant de travailler en collaboration avec les praticiens, et donc mener de la recherche-action (Checkland et Holwell, 1998).

Les principes que nous avons suivis pour mener notre recherche-action systémique

Pour mener notre recherche-action, nous nous sommes ainsi appuyés sur des principes présentés par des chercheurs en systémique. Les sciences classiques suivaient trois principes : le réductionnisme – nous pouvons étudier les phénomènes en les extrayant de leur contexte –, la réplicabilité – une connaissance est considérée comme valable si les résultats sont réplicables en suivant la même procédure – et la réfutation – est considérée comme valable une connaissance tant qu'elle n'a pas été réfutée (Livian, 2015). Or, ces principes ont été élaborés par les chercheurs pour les sciences naturelles et non pour les sciences sociales (Checkland et Holwell, 1998 ; Flood, 2010). Les systèmes sociaux sont, de fait, beaucoup plus complexes dans le sens où aucune situation n'est jamais similaire, tout comme aucun individu n'est identique et ne se comporte de la même façon face à une situation donnée (Checkland, 2012).

Dès lors, à ces principes se substituent à trois autres (Ison, 2010). Le premier principe est celui de la récupérabilité : nous avons formalisé et renseigné l'ensemble de la démarche de sorte à pouvoir répliquer, non pas les résultats de la recherche, mais la méthodologie pour que n'importe qu'elle autre personne puisse mener la même recherche (Checkland, 2012 ; Checkland et Holwell, 1998 ; Ison, 2010). Le deuxième principe est celui de l'itération : nous avons fait évoluer notre démarche à travers les deux projets d'accompagnement, auprès de deux magasins différents (voir section 4.4) pour l'améliorer au fur et à mesure. Le troisième principe est l'articulation réfléchie des thèmes de recherche (Ison, 2010). De fait, le chercheur ne travaille pas avec des hypothèses et donc par déduction, mais avec des thèmes – théories et concepts théoriques – permettant d'appréhender la situation définie (Checkland et Holwell, 1998). Nous adoptons, par conséquent, un mode de raisonnement par abduction, en faisant des

allers-retours entre pratiques de recherche et connaissances théoriques (Barton et al., 2009 ; Charreire Petit et Durieux, 2014). Ces pratiques de recherche prennent plusieurs formes (Barton et al., 2009), comme nous le verrons dans la section 5.

La recherche-action comme processus d'apprentissage pour les participants

Notons que notre recherche ne vise pas, à proprement parler, à résoudre un problème en particulier, comme c'est souvent le cas en recherche-action (voir Adam-Ledunois, 2019 ; Van de Ven, 2007). En reprenant les principes systémiques, notre objectif est plutôt de prendre du recul sur les problèmes identifiés et partir de la définition des finalités poursuivies et de la vision idéale de la structure accompagnée pour, d'une part, prendre conscience de l'écart entre le fonctionnement idéal et le fonctionnement actuel de l'entreprise, et donc provoquer une tension créatrice (Senge, 2017) ; et d'autre part, identifier des pistes d'intervention pour tenter de reconcevoir le système d'activité dans son ensemble, c'est-à-dire chercher non plus à résoudre les problèmes, mais plutôt les dissoudre. Il nous faut ainsi garder en tête avant tout les principes téléologique et holistique pour mener à bien notre projet de recherche. Nous avons été clairs sur notre intention lorsque nous avons défini le périmètre du projet avec les magasins accompagnés (voir section 4.4).

En ce sens, si la recherche-action a souvent été définie comme une manière de résoudre un problème en le définissant avec un client dans une posture de consultant (Van de Ven, 2007), elle est aussi une manière de créer une communauté de pratique et de réflexion pour générer un processus d'apprentissage autour d'une situation donnée. Un des objectifs fondamentaux de la recherche-action est d'ailleurs l'apprentissage des participants (Argyris et al., 1985, cités par Barton et al., 2009 ; Checkland et Holwell, 1998). Notre recherche-action est, par conséquent, une façon de responsabiliser les participants sur la génération de connaissance (Johnson, 2020) à travers un processus d'expérimentation (Adam-Ledunois et al., 2019). L'expérimentation de notre approche de business modelling est, dans ces conditions, la focale de notre recherche (voir Checkland, 2012). À travers cette expérimentation, c'est l'expérience des participants qui nous intéresse tout particulièrement (voir Flood, 2010), en cherchant à leur permettre de développer une approche systémique du monde et du fonctionnement du magasin.

4.4. Deux projets de recherche-action

Notre démarche de recherche se décline en deux projets de recherche-action[159]. Ces projets, réalisés de manière successive, visent à proposer, *in fine*, une démarche de business modelling systémique. Nous bénéficions d'un effet d'apprentissage d'un projet à l'autre : la démarche élaborée pour le second projet se fonde ainsi en partie sur les retours d'expériences du premier. Pour chacun des deux projets, nous avons donc élaborée une démarche de business modelling systémique que nous avons testé auprès d'un magasin différent, en tentant de répondre à leurs intentions.

Le projet de recherche réunit plusieurs intentions, à commencer par mon intention personnelle (voir section 1). Elle réunit également l'intention de Sébastien Guinard, d'innover les concepts magasin pour davantage les aligner avec les enjeux de développement durable ; l'intention de Rodolphe Bernard, mon directeur et responsable scientifique, de trouver une manière de décrire le fonctionnement des magasins de façon transversale et compréhensible par le plus grand nombre ; et les intentions des magasins accompagnés, que nous développons dans les parties suivantes.

Le choix des structures de magasins accompagnées s'est fait à la fois par l'adéquation de notre projet de recherche avec les besoins et intentions de chacune d'elles, et ensuite par opportunités. La sélection des magasins s'est aussi faite à partir d'une liste de critères que nous avons élaborée et présentée aux magasins[160] : pouvoir rassembler entre 8 et 12 participants, avec la volonté d'ouvrir les ateliers collaboratifs aux parties prenantes externes ; pouvoir s'engager sur l'ensemble du projet – en tant que structure et aussi pour chacun des participants ; avoir une certaine ouverture d'esprit et une volonté de creuser les sujets en profondeur sans chercher à trouver les solutions immédiatement, c'est-à-dire accepter que ce soit un projet de recherche et non du consulting ; et enfin accepter que le projet soit relaté dans une thèse et potentiellement dans des articles scientifiques, et donc à être publié. Le dernier critère était que le projet se réalise dans le cadre temporaire de la thèse, donc entre 2022 et 2023. Nous avons ainsi sélectionné et accompagné deux structures : *En Vie Bio* (Lons-le-Saunier, Jura) et *Biocoop du Cormier* (Saint-Aubin du Cormier, Ille-et-Vilaine).

[159] Nous parlons ici de projets plutôt que d'études de cas, pour nous aligner avec notre positionnement épistémologique constructiviste pragmatique, dans le sens où la connaissance ne se dévoile pas mais se produit selon une intention.
[160] Document Power Point : *Présentation du projet de recherche*

Le projet avec la structure *En Vie Bio*

La première structure étudiée est *En Vie Bio*, située à Lons-le-Saunier. C'est une SCOP avec un magasin principal, magasin de flux aux abords de la ville de 660m^2 de surface de vente, et avec un petit magasin en centre-ville : Le Comptoir, de 73m^2 de surface de vente[161]. La structure existe depuis 2006, autrefois en SARL, et a été rachetée par ses salariés en 2017 sous format SCOP. Elle a eu pendant longtemps l'un des plus gros magasins du réseau, tant en termes de surface de vente qu'en termes de chiffre d'affaires (environ 6 millions d'euros annuel) et de salariés (une trentaine de salariés).

Toutefois, après une période faste avec une croissance à plus de 5%, la structure, comme de nombreuses structures du réseau, a connu une chute brutale avec la crise sanitaire puis la crise du pouvoir d'achat. Elle est depuis plus d'un an en décroissance, avoisinant les -10% tous les mois[162]. Face à ces difficultés financières, la structure a commencé à restructurer son magasin principal, accompagnée par l'animateur réseau du secteur, mais avec une dimension uniquement financière, ce qui ne correspondait pas à la vision de la structure et à son fonctionnement habituel. Jérôme Berthault, gérant de la structure et les sociétaires de la structure cherchaient donc d'autres solutions, pas uniquement tournées vers la dimension économique, commerciale et financière, mais davantage tournées vers la coopération et la conduite de nouveaux projets pour redynamiser la structure tout en redynamisant le territoire.

Par ailleurs, nous avions déjà travaillé ensemble lors de leur projet d'ouverture du magasin orienté zéro déchet au centre-ville de Lons-le-Saunier, dans le cadre de mes missions opérationnelles, comme nous l'avons évoqué précédemment. D'ailleurs, nous sommes allés faire le bilan environ six mois après l'ouverture du Comptoir, le 25/10/2021. Lors de cet accompagnement du projet magasin, Jérôme Berthault, gérant de la structure, a fait part à plusieurs reprises de son envie de cartographier ce qu'il appelle leur 'système planétaire *En Vie Bio*' pour mieux se rendre compte de l'écosystème du magasin et de son impact sur le territoire. Toutefois, ils n'ont jamais pris le temps de le faire. Leur besoin concordait alors particulièrement bien à mon projet de recherche. J'en ai donc profité pour proposer d'accompagner leur magasin, ce qui a été très bien accueilli. Un peu plus de deux mois après cette visite à Lons-le-Saunier, nous avons fait une réunion à trois – Jérôme Berthault, gérant de

[161] Rapport sociétaire SA - 2020
[162] Journal de bord, échanges informels, en particulier avec Jérôme Berthault et Sébastien Guinard

la structure, Sébastien Guinard, co-facilitateur et salarié de la coopérative Biocoop, et moi – le 11/01 afin de présenter le projet plus en détail.

Le choix d'accompagner *En Vie Bio* a donc vite été une évidence, Jérôme Berthault, gérant de la structure, ayant rapidement accepté notre proposition d'accompagnement dans le cadre de la thèse. L'intention commune du projet était donc de décrire et représenter le fonctionnement des magasins *En Vie Bio* en lien avec son territoire, et ses parties prenantes pour identifier des pistes d'intervention et des projets à lancer en collaboration avec les acteurs du territoire.

Le projet avec la structure *Biocoop du Cormier*

Après avoir accompagné la structure *En Vie Bio*, nous avons décidé de poursuivre notre travail de recherche en accompagnant un deuxième magasin, et donc en menant un deuxième projet de recherche-action. Avec Sébastien Guinard, notre objectif était d'améliorer à la fois la méthode d'accompagnement et le business model en tant que représentation visuelle conceptuelle, prenant compte l'ensemble des retours d'expérience des participants et nos propres ressentis.

Pour le choix du deuxième magasin, j'avais demandé, lors d'une réunion de présentation du projet de recherche auprès des directeurs de la direction Réseau – composée d'un directeur Réseau qui encadre deux directeurs nationaux (un directeur Développement Réseau et un directeur Gestion et Méthodes Réseau), et quatre directeurs régionaux (un directeur régional Réseau sur centre-nord-est, un sur grand-ouest, un sur sud-ouest, et un sur sud-est) – une liste de magasins potentiellement intéressants et intéressés par le projet. J'ai donc envoyé un mail aux différents magasins de cette liste, et je n'ai eu qu'un seul retour : celui de la structure *Biocoop du Cormier*, située à Saint-Aubin du Cormier (Ille-et-Vilaine).

La structure détient un seul magasin avec sept salariés, ouvert il y a deux ans. Elle est sous format SCIC (Société Coopérative d'Intérêt Collectif), avec sept catégories de sociétaires : les salariés, les bénévoles, les usagers, les fournisseurs et producteurs, les associations et entreprises, les financeurs solidaires, et les collectivités territoriales[163]. La structure a connu depuis son ouverture une période faste, avec une très bonne activité malgré le contexte économique. La structure a d'ailleurs connu une suractivité, ce qui lui a empêché de pouvoir prendre de la hauteur et de se rassembler pour parler de la stratégie d'entreprise[164]. L'intention

[163] Document interne : *Statuts SCIC SARL Coop'Idées 2309.2020*

[164] 1er échange téléphonique avec le gérant, Ronan Bodeven, et lors de notre première réunion lorsque j'ai pu présenter le projet en détail en me déplaçant au magasin.

du gérant de la structure *Biocoop du Cormier*, et de ses associés, était ainsi de travailler sa stratégie d'entreprise et de relancer sa dynamique de gouvernance partagée en animant des ateliers collaboratifs avec ses différentes catégories d'associés. Notre projet était donc une bonne occasion pour eux de faire ce pas de côté et de prendre le temps de la réflexion collective. Nous avons, dans ces conditions, accompagné la structure d'octobre 2022 à février 2023.

Nous avons fait le choix de nous arrêter à deux magasins pour des raisons à la fois théorique et pragmatique. D'une part, après deux projets, nous pensons avoir réussi à élaborer une méthode de business modelling systémique qui donne satisfaction. Bien sûr, toute méthode est améliorable et la répétition de l'accompagnement pourrait faire émerger des améliorations possibles. Toutefois, après ces deux projets, il nous semble que les principaux enjeux de construction de connaissance ont été remplis. D'autre part, des raisons plus pragmatiques nous ont poussés à nous arrêter à deux projets : les délais imposés par la thèse, la difficulté de trouver d'autres magasins disposant de temps et de moyens à consacrer pour un tel projet.

5. Notre posture en tant que chercheur-facilitateur

À travers notre démarche de recherche-action, nous souhaitions que ce projet de recherche porte une dimension collaborative, à travers l'animation d'ateliers multi-acteurs (*cf.* section 6). Dès lors, en tant que salarié-doctorant en convention CIFRE, j'ai eu une posture de chercheur-facilitateur, portant le rôle de facilitateur lors de l'animation des ateliers. Nous présentons ainsi, dans cette section, l'importance de l'intelligence collective, avant de nous focaliser sur notre rôle de facilitateur.

5.1. L'intelligence collective pour faire face à la complexité des enjeux

La complexité croissance de notre société et de ses enjeux, et en particulier la complexité des enjeux auxquels font face les entreprises, implique un changement de logique. De fait, ces enjeux entrainent une grande incertitude quant à l'évolution de l'environnement et quant aux conséquences des décisions prises par les entreprises, et nécessitent une approche holistique et transversale, ce qui est par essence incompatible avec le rôle d'expert. De fait, le rôle de l'expert est de trouver des solutions à des problèmes compliqués, c'est-à-dire qui ne demandent qu'une expertise technique et dont on peut anticiper les effets. Or, les enjeux complexes, créant de l'ambiguïté et de l'incertitude, ont besoin de combiner plusieurs expertises pour obtenir une approche holistique et ainsi être appréhendés de façon non-simpliste. L'enjeu de l'intelligence

collective est, par conséquent, d'arriver à faire travailler un ensemble d'experts, chacun dans sa discipline ou domaine de travail, autour d'un sujet commun. « *Seul le management de l'intelligence collective permet de garantir une approche holistique et systémique indispensable à la gestion d'une situation complexe* » (Zara, 2022, p. 21).

Particulièrement, l'enjeu autour de l'intelligence collective est de faire en sorte que la totalité des participants – ou des idées ayant émergées – soit supérieure à la somme des participants – ou des idées émises par chacun des participants. « *L'intelligence collective peut se définir comme la capacité à unir nos intelligences et nos connaissances pour atteindre un objectif ainsi que la capacité d'un collectif à se poser des questions et à chercher les réponses ensemble* » (Zara, 2022, p. 13). Le facilitateur a donc pour objectif de faire émerger des idées grâce aux échanges, aux interconnexions qui sont faites entre les experts. « *La biologie nous apprendre que notre intelligence propre résulte moins du nombre de neurones ou d'un inné héréditaire, mais du nombre de synapses qui interconnectent ces neurones (IC) et à l'acquis d'informations accumulé dès notre naissance […] C'est donc la richesse des interconnexions, des échanges qui forgent l'intelligence de l'être humain sur le fondement de ce qu'il sait* » (Zara, 2022, p. 13). Pour faire le parallèle avec une organisation, l'important n'est pas tant de savoir qui sont les participants et ni la nature de leur expertise, mais plutôt de faire en sorte qu'ils échangent de manière transparente, et en toute confiance. Cela fait évidemment échos aux principes holistique et d'interdépendance que nous avons vu au chapitre II.

Dès lors, il y a réellement intelligence collective lorsqu'à la fin de l'atelier, personne ne sait retrouver l'origine d'une idée, grâce au phénomène d'hybridation : les idées sont transformées au fur et à mesure, de telle sorte que l'idée finale est incarnée par l'ensemble du groupe, chaque personne ayant contribué à la faire évoluer[165]. C'est ce qui différencie l'intelligence collective de l'intelligence collectée. Dans l'intelligence collectée, on collecte l'avis ou l'expertise de chacun, et on décide de qui a la meilleure solution. Dans le processus d'intelligence collective, les participants contribuent à faire évoluer les solutions initialement émises jusqu'à ce qu'elles semblent suffisamment pertinentes et acceptables par les personnes autour de la table[166].

[165] Notes de la conférence présentée par Olivier Zara : *Excellence décisionnelle*, lors de Facilitation Day Edition du 10 mars 2023.
[166] Notes issues de la formation *Au coeur de l'intelligence collective*, par le collectif Humans in Colors – Module 1, suivi en mars 2022.

5.2.Notre rôle de facilitateur comme catalyseur de l'intelligence collective

Le designer systémique ne se positionne pas comme un expert, mais comme un facilitateur. Il joue ainsi un rôle de catalyseur de l'intelligence collective, permettant de faire émerger des idées qui n'auraient pas pu être identifiées par la somme des intelligences individuelles. Nous avons donc essayé de tenir cette posture.

> *« Le truc aussi qu'on s'est répété tout le long sur l'animation, c'est de ne pas trop diriger. Je dirais même qu'on n'a pas du tout dirigé. On a influencé bien sûr parce qu'on est des êtres humains, mais on n'a pas dirigé, et ça c'était une vraie posture. Et on se le soit redit à chaque fois qu'on se voyait, de rester dans la posture de facilitateur. Et en même temps je pense qu'on aurait pu encore plus les nourrir, qu'il ne vienne pas qu'avec qui ils sont » (Sébastien, salarié à la coopérative Biocoop et co-facilitateur).*

Comme nous l'avons évoqué, le design systémique se veut avant tout participatif, en intégrant les participants au cœur de la réflexion. « *Selon nous, les meilleurs designers systémiques sont curieux, ouverts, intégratifs, collaboratifs et centrés*[167] » (Ryan, 2014, p. 6). Notre curiosité nous a ainsi poussé à éviter d'émettre des suppositions, mais plutôt à poser des questions pour challenger les idées des participants et les pousser à affiner leurs réflexions. Notre ouverture nous a ensuite éloigné de tout jugement pour que chacun puisse exprimer leur propre perspective et s'ouvrir aux autres. Le fait d'être intégratif dans notre posture nous a amené à rester souples entre les objectifs fixés et les besoins d'adaptation selon le contexte. Notre esprit collaboratif nous a permis de nous positionner avec une écoute active et une volonté de créer une cohésion de groupe dans une logique de travail d'équipe. Enfin, nous avons cherché à ce que nous soyons dans un état de centrage, pour que chacun soit dans une posture réflective, pleinement conscient de ses modèles mentaux, et donc prêt à accepter de les faire évoluer (Ryan, 2014).

Nous étions ainsi dans une position de facilitateur et non d'expert, portant davantage notre attention dans les rapports humains que dans la technicité des informations et la qualité des livrables. D'ailleurs, notre objectif n'était pas de représenter la réalité du système, mais à comprendre la manière dont les participants le perçoivent, et l'implication que cela peut avoir sur leurs décisions (Sevaldson, 2017 ; 2019), conformément à notre positionnement épistémologique constructiviste pragmatique. En ce sens, nous étions là pour aider les participants à construire du sens avant de trouver des solutions aux problèmes identifiés. Dit

[167] Traduction du texte original : "In our judgement, the best systemic designers are inquiring, open, integrative, collaborative, and centred." (Ryan, 2014, p. 6)

autrement, nous étions dans une logique de construction de sens et non dans une logique de conseil, la démarche de business modelling consistant davantage à problématiser une situation plutôt que de résoudre un problème préalablement identifié. Pour ce faire, nous avons cherché à nous adapter au langage des participants plutôt qu'à essayer d'imposer le nôtre (Schmitt, 2017). Nous avons donc cherché à traduire le vocabulaire académique parfois abstrait ou risquant d'être mal interprété, tout en partageant certaines notions qui nous semblaient intéressantes de porter pour les amener à penser différemment.

Pour reprendre Schmitt (2017, p. 120), qui évoque le rôle du facilitateur envers l'entrepreneur : « *le rôle du [facilitateur] est avant tout de permettre [aux parties prenantes] de comprendre [leur] intentionnalité et de construire une représentation acceptable, partageable et cohérente [du projet]*[168] ». Ainsi, nous avons cherché à embraquer les participants dans un processus de maïeutique, visant à rendre explicites des modèles mentaux souvent implicites, notamment en les invitant à prendre du recul sur leurs activités (Schmitt, 2017). Cela permet d'une part d'accepter de remettre en question ses propres modèles mentaux, et d'autre part de se rappeler que tout ce que nous connaissons n'est finalement que des modèles que nous construisons pour mieux appréhender les expériences vécues (Meadows, 2008).

6. Une démarche de design systémique

Le design systémique est une approche interdisciplinaire relativement récente[169], portée à la fois par les chercheurs, principalement en design, et les praticiens. Il vise à combiner la pensée systémique aux méthodes de design[170]. Le design systémique peut ainsi se définir comme une approche holistique intégrant des compétences et méthodes de design dans le but d'intervenir dans des situations complexes. Sevaldson (2019, p. 5) définit le design systémique de la manière suivante : « *le design systémique, avec sa gestion des données complexes à travers la*

[168] Texte oroginal : « *Le rôle du [facilitateur] est avant tout de permettre à l'entrepreneur de comprendre son intentionnalité et de construire une représentation acceptable, partageable et cohérente de son projet entrepreneurial avec son écosystème.* » (Schmitt, 2017, p. 120)

[169] Le design systémique a émergé dans les années 2010, avec notamment la première conférence internationale dans le domaine – Relating Systems Thinking and Design Symposium – tenue à Oslo en 2012 (Sevaldson, 2017), et le premier journal dédié au design systémique : Contexts - The Systemic Design Journal publié par la Systemic Design Association en 2022

[170] Notons que la pensée systémique était à l'origine difficilement conjugable avec le design, les deux étant assez éloignés épistémologiquement. « Il y avait une croyance exagérée dans la précision et l'efficacité des approches de modélisation et de simulation [dans les approches systémiques]. La terminologie était étrangère, et l'application de la pensée systémique à la conception était généralement technique et théorique » (Sevaldson, 2017, p. 5). Ce n'est qu'avec l'arrivée des soft systems methodologies qu'il a été possible de conjuguer les deux, celles-ci étant davantage portée par la pratique et par l'interprétation, donc plus proche des approches de design (Sevaldson, 2017).

visualisation, va au-delà du partage de données, d'informations et de connaissances factuelles, conduisant à des analyses et à la modélisation. Il s'agit d'un autre niveau de raisonnement qui atteint le sensemaking et le team sensemaking [...] ainsi que le partage de sens [...] pour créer la base du co-design[171] ». Dit autrement, le design systémique est une directive ou un guide pour appliquer la pensée systémique dans des situations sociales complexes (Jones, 2014).

Pour cela, cette approche combine des courants de pensée et méthodes issues de la pensée systémique et du design[172], dans une approche d'amélioration continue (Jones, 2020, cité par Jones et Barbero, 2022, p. 2). D'un côté donc, nous avons la pensée systémique qui a besoin d'être incarnée dans la pratique, et de l'autre, le design qui a besoin d'élargir son champ d'intervention au niveau des organisations et des systèmes sociaux. C'est pour ces raisons que le design systémique est né (Buchanan, 2019). En ce sens, il tire parti des compétences de design établies - raisonnement sur les formes et les processus, méthodes de recherche sociale et générative, et pratiques de visualisation - pour décrire, représenter, et reconfigurer des systèmes complexes[173] (Jones, 2014). Cela permet en particulier de résoudre des tensions potentielles entre des perspectives, des contraintes et des objectifs différents entre les parties prenantes du système. Le design systémique donne ainsi la possibilité à ces dernières d'avoir une compréhension collective d'une situation complexe ne pouvant être complètement appréhendée individuellement (Ryan, 2014).

Le design systémique est d'ailleurs né de la nécessité de développer des systèmes sociaux et naturels meilleurs, et de conduire le changement de ces systèmes dans un contexte de mondialisation et autour d'enjeux liées au développement durable (Sevaldson, 2017). L'un des objectifs les plus courant dans cette approche est d'ailleurs de s'attaquer aux '*wicked problems*'[174] (Jones et Barbero, 2022). Avec l'émergence et la prise de conscience des enjeux complexes de notre époque, le design devait alors évoluer et s'adapter, en dépassant l'approche de résolution de problème – *problem-soving approach* en anglais –, peu adaptée pour s'attaquer

[171] Traduction du texte original : "*systemic design, with its management of complex data through visualisation, reaches beyond the sharing of data, information and factual knowledge, leading to analyses and modelling. It is about another level of reasoning that reaches into sensemaking and team sensemaking […] as well as sense sharing […] to create the basis of co-design*" (Sevaldson, 2019, p. 5)

[172] Le design systémique a vu le jour dans le but de dépasser certaines critiques à la fois du côté de la pensée systémique et du côté du design (Sevaldson, 2017).

[173] Si le design systémique est davantage considéré comme une '*soft systems methodology'*, elle puise également son inspiration dans des hard systems methodology. Cette dichotomie est d'ailleurs de plus en plus remise en question, les approches plus modernes n'étant ni totalement fondées sur les hard systems ni sur les soft systems methodologies (Sevaldson, 2019).

[174] Les '*wicked issues'* sont caractérisés par le fait de ne pas avoir de relation de causalité claire, d'avoir un nombre de variables illimité, donc imprévisibles, et d'intégrer une diversité de parties prenantes, et le plus souvent de rendre compte de problèmes à un niveau mondial (Nelson, 2022).

à ces problèmes complexes[175]. Les designers ont dû alors élargir leur domaine de compétences, ne se limitant plus seulement à la conception d'artefacts, produits et services, mais en élargissant leur champ d'intervention à travers le design de systèmes complexes. Le périmètre de réflexion est d'action n'est ainsi plus le même : on ne s'intéresse pas directement à résoudre un problème, mais à appréhender et intervenir dans des systèmes sociaux-techniques complexes, que ce soit intervenir sur la stratégie des organisations ou plus largement encore sur des problèmes de société comme l'addiction, la malnutrition, les phénomènes de discrimination, etc. (Jones et Van Aen, 2022).

Notons que l'intention n'est pas de développer une nouvelle théorie, mais plutôt une praxéologie – en tant que science de l'action – fondée sur des théories et courants du design et de la pensée systémique (Jones, 2014). Plus qu'une 'pratique', souvent réduite aux méthodes employées, nous préférons en effet parler de praxéologie, renvoyant à « *l'étude et l'analyse systématiques et continues et le développement pragmatique des compétences, des connaissances explicites et tacites, des approches, des bibliothèques de concepts, des méthodes techniques, des conventions, des heuristiques et des stratégies dans les pratiques avancées*[176] » (Sevaldson, 2019, p. 4). Le design systémique est ainsi fortement fondé sur le pragmatisme et l'apprentissage actif de ce qu'est la complexité plutôt que sur la théorie : on apprend en faisant (Jones & Van Ael, 2022).

En somme, dans la lignée du design systémique, nous cherchons à développer les méthodes et outils intelligibles dans le cadre d'une démarche de business modelling, ayant pour objectifs de proposer un vocabulaire clair et simple à comprendre tout en se fondant sur des concepts rigoureux, parfois ésotérique issus de la pensée systémique (Ryan, 2014). Un des points essentiels du design systémique est d'ailleurs le suivant : « *Think in systems, yet speak in stories* » (Jones et Van Ael, 2022, p. 7), notamment en rendant explicite les modèles mentaux des participants et en les challengeant à travers une approche collaborative. Plus encore, nous souhaitons contribuer à une pratique non pas descriptive – visant à collecter des données et en tirer des conclusions – mais générative et créative. En d'autres termes, à travers cette démarche,

[175] Sylvie Daumal (2022) l'illustre à travers son exemple sur les trottinettes électriques : vantées comme un mode de transport non-polluant, et donc comme une solution au dérèglement climatique, les designers et ingénieurs n'ont pas forcément pensé aux effets néfastes qu'il génère indirectement : les trottinettes encombrent les voies piétonnes, remplacent la marche qui est pourtant bonne pour la santé, utilisent des batteries fabriquées avec des métaux rares et majoritairement non recyclées, etc.

[176] Traduction du texte original : "*it is better described as praxeology, which is the systematic and continuous study and analysis and pragmatic development of skills, explicit and tacit knowledge, approaches, libraries of concepts, technical methods, conventions, heuristics and strategies in advanced practices*" (Sevaldson, 2019, p. 4)

nous souhaitons développer un processus visant à bousculer les participants dans la manière de concevoir le système dans lequel ils se trouvent et sur lequel ils souhaitent agir (Sevaldson, 2017 ; 2019).

La démarche de design systémique peut se décliner selon Ryan (2014) en trois éléments : la posture exercée par le chercheur, que nous avons développée dans la section précédente, la méthodologie, c'est-à-dire le cadre général de la démarche ; et les méthodes, c'est-à-dire la manière dont nous avons mené chacune des activités au moyen d'outils et de techniques d'animation. En conséquence, nous présentons dans cette section notre méthodologie employée pour les deux projets de recherche-action, avant de présenter les méthodes employées, d'abord du premier projet, puis du second, en notant les modifications apportées entre les deux.

6.1. Elaboration de notre méthodologie de design systémique

Pour mener à bien ce projet, nous avons développé à la fois un modèle générique, des méthodes et un design d'ateliers (voir Geissdoerfer et al., 2016). Les propositions pour une approche systémique du business model(ling) nous ont ainsi aiguillé tout au long de notre projet de recherche, et la collaboration avec Sébastien Guinard, salarié de la coopérative Biocoop, nous a permis d'appliquer et de rendre concret ces éléments conceptuels.

Nos premières réflexions autour de l'élaboration du design en collaboration avec Sébastien Guinard de notre recherche s'est tournée vers les questions proposées par Lecas (2006) sur la base des travaux de la théorie du modèle général de Le Moigne (2007), à savoir : Qu'est-ce que ça fait (activités) ? Pourquoi ça fait (finalités) ? Dans quoi ça fait (environnement) ? Et qu'est-ce que ça peut (pourrait) faire (évolution) ? L'idée était de répondre d'abord à la question « pour quoi ? », c'est-à-dire de définir les finalités du système pour se libérer des pensées limitantes en imaginant un futur souhaitable, avant de s'attaquer à la perception du fonctionnement actuel du magasin et de faire émerger des pistes d'intervention. C'est ainsi que nous avons conçu les premières versions de design des ateliers collaboratifs.

Nous nous sommes ensuite inspirés du design systémique, et en particulier du travail de Jones et Van Ael (2022)[177]. Leur démarche présente un « voyage » passant par sept étapes, avec des modèles collaboratifs adaptés pour chacune d'entre elles. Ces modèles ont été fondés sur la base d'articles issus de la littérature en systémique. « *Les principes et les étapes d'utilisation de*

[177] J'ai d'ailleurs eu l'opportunité de me former et d'obtenir la certification du cours délivré par le Service Design College : Systemic Design for Tackling Complexity, notamment animé par Peter Jones et Kristel Van Ael.

chaque outil sont conçus pour refléter l'intention des sources originales qui, dans la plupart des cas, ne disposaient pas d'un outil interactif ou d'un bon modèle visuel à partir duquel s'adapter[178] » (Jones et Van Ael, 2022, p. 15). En nous inspirant de cette approche, nous avons proposé aux magasins accompagnés de suivre une démarche collaborative de business modelling systémique en trois phases – sans compter la phase préliminaire portant sur l'élaboration de la démarche, soit sept étapes (voir Tableau 10).

Tableau 10 Méthodologie adaptée de celle élaborée par Jones et Van Ael (2022)

Les grandes phases de la méthodologie	**Les différentes étapes de la méthodologie**
Phase préliminaire : conception de la démarche	
Phase 1 : Préparation des ateliers collaboratifs	Etape 1 : cadrer le projet
	Etape 2 : Ecouter le système
Phase 2 : Animation des ateliers collaboratifs	Etape 3 : Envisager des futurs désirables
	Etape 4 : Comprendre le système
	Etape 5 : Explorer l'espace des possibilités
Phase 3 : Clôture du projet	Etape 6 : Retours d'expérience
	Etape 7 : Bilan du projet (facultative)

La phase préliminaire de notre démarche vise à cadrer le projet de recherche avec le cercle restreint de facilitateurs, Sébastien Guinard et moi-même. Nous avons ainsi échangé sur l'intention de ce projet puis esquissé les grandes lignes du projet, qui ont ensuite été affinées lors de la phase 1 de la méthodologie : 'cadrer le projet', avec une première étape de définition du périmètre du projet pour bien comprendre l'intention du commanditaire – en l'occurrence les gérants des magasins – et adapter l'accompagnement, et une deuxième étape d'écoute du système au moyen d'entretien individuels semi-directifs, d'observation participante et de collecte de données secondaires.

La phase 2 consiste ensuite à animer des ateliers collaboratifs, autour de trois thématiques (une thématique par étape). L'étape 3 – envisager des futurs désirables – consiste à définir l'intentionnalité des acteurs du business model, c'est-à-dire les finalités poursuivies et la vision partagée (Senge, 2017). L'étape 4 – comprendre le système – consiste à identifier les actants, leurs interdépendances pour comprendre la dynamique du business model. L'étape 5 – Explorer l'espace des possibilités – a pour objectif d'identifier des pistes d'intervention pour faire évoluer le business model, réduisant l'écart entre le business model idéal et le business model actuel. Enfin, la troisième phase du projet consiste à le clôturer, au moyen d'entretiens de retour

[178] Traduction du texte original : "*The principles and steps for the use of each tool are designed to reflect the intent of the original sources, which in most cases had no interactive tool or a good visual model from which to adapt"* (Jones et Van Ael, 2022, p. 15).

d'expérience des participants (étape 6), et éventuellement d'une dernière réunion de clôture du projet (étape 7).

6.2. Phase préliminaire : conception de la démarche de business modelling systémique

Avant d'accompagner les deux magasins de manière successive, j'ai travaillé en étroite collaboration avec un collègue de ma direction au sein de la coopérative Biocoop : Sébastien Guinard, *chargé de mission aménagement*, pour concevoir la démarche de business modelling systémique. Pour cela, nous nous sommes vus à de nombreuses reprises, principalement en visioconférence, et de temps en temps dans les bureaux de Biocoop de Rennes.

Les différentes réunions que nous avons eues nous ont permis d'aborder plusieurs sujets. Les premières réunions, à partir de juillet 2021, nous ont permis de nous aligner sur l'intention du projet de recherche, intention dont nous avions déjà parlée de manière informelle avant le début de mon doctorat. Cela m'a également permis de présenter à Sébastien le concept de business model et les principes de la pensée systémique pour se mettre sur un même niveau de compréhension, et de commencer à explorer et d'appliquer ces notions pour un accompagnement auprès d'un échantillon de magasins Biocoop. Sébastien a d'ailleurs été d'une grande aide pour d'une part relier la théorie et la pratique, notamment en utilisant des mots compréhensibles par tous et en illustrant certaines notions théoriques par des expériences vécues à Biocoop et dans sa vie associative. J'ai eu, en effet, des difficultés au début, lorsque je présentais mon travail au sein de ma direction, à passer d'un vocabulaire complexe issu de la pensée systémique, à un vocabulaire compris et utilisé au sein de Biocoop. C'est après avoir travaillé avec lui que j'ai pu mieux me faire comprendre, et donc mieux expliquer la nature et l'intérêt d'un tel projet de recherche. Inversement, cela a permis à Sébastien de comprendre ce qu'était la pensée systémique, et de développer une pensée réflexive par rapport aux expériences qu'il a vécues.

Les réunions suivantes ont ensuite été davantage dédiées à la conception des ateliers collaboratifs. Nous avons ainsi commencé par identifier les grandes thématiques que nous souhaitions aborder compte-tenu de l'intention et du cadrage théorique du projet, puis nous avons petit à petit travaillé sur le choix des méthodes utilisées, jusqu'à la manière d'animer les ateliers. Pour ce faire, plusieurs choses sont à noter. D'abord, pour faciliter la créativité lors de nos séances de brainstorming, nous avons décidé d'éviter de travailler uniquement dans des bureaux fermés et de changer régulièrement de lieu de travail : les premières réunions se sont par conséquent déroulées sur la terrasse et la salle de restauration de Biocoop aux bureaux de

Rennes, ou encore dans la maison de Sébastien, disposant d'un cadre idéal pour à la fois se concentrer et se libérer l'esprit. D'autres réunions ont néanmoins eu lieu dans des bureaux fermés, et la plupart se sont déroulés en visioconférence, sur *Microsoft Teams*, étant donné la distance entre nous deux, entre Paris et Rennes. En outre, nous avons sollicité à plusieurs reprises l'avis d'un collègue proche de nous deux : Frédéric Raoul (voir un extrait de nos échanges dans l'encadré ci-dessous), et celui de notre directeur, étant mon responsable scientifique dans le cadre de la convention CIFRE et donc commanditaire du projet de recherche : Rodolphe Bernard. Enfin, notons que la conception des ateliers s'est faite tout au long du projet de recherche, de nos premières sessions de travail jusqu'au dernier atelier animé avec *Biocoop du Cormier*. Il s'agit donc d'un processus itératif et morcelé dans le temps, nous ayant permis de rebondir systématiquement en fonction des expériences vécues, retours d'expérience et lectures sur le business model et la pensée systémique. L'extrait ci-dessous présente un échange lors d'une réunion avec deux collègues pour concevoir la démarche.

Journal de bord - Journée de travail à Rennes le 14.09.2021, pour travailler sur la conception des ateliers collaboratifs

On a invité Frédéric Raoul à travailler avec nous la matinée pour tester notre design des ateliers, savoir si c'est intelligible et si les étapes tiennent la route.
On a commencé à rediscuter des incohérences dans le business model des magasins Biocoop. Quelques exemples : la communication sur le lieu de vente (CLV) en matière non-recyclable, la publicité à la télévision, la proposition de pain précuit. À travers ces incohérences, selon les mots de Sébastien :
B-SG : « On dit qu'on est des gros cons » [les finalités poursuivies s'évaluent à travers nos comportements, et non à travers ce que l'on dit].
B-FR : besoin d'une maitrise de ses actes, de prendre en compte les écarts.
Des propositions sont ensuite faites pour améliorer notre design des ateliers collaboratifs. Par exemple : un exercice avec une frise chronologique pour retracer l'histoire de chacune des parties prenantes. Nous avons mis cet exercice de côté après leur avoir dit qu'à travers un des principes de la pensée systémique, il est plus intéressant de se focaliser sur le projet et donc sur un futur souhaitable, plutôt que sur le passé (Watzlawick : ce n'est pas le passé mais le futur qui détermine le présent).
B-FR : « L'histoire est un éternel recommencement. On a besoin de connaître le passé ».
B-FR : proposition de repartir des 6 P du marketing. Remarque : c'est comme ça que Biocoop présentait jusque-là le fonctionnement d'un magasin Biocoop. L'idée était de partir de quelque chose de connu avant d'aller vers l'inconnu, et donc de faciliter les échanges au début.
B-SG : faire une analogie avec un système planétaire (évoqué de nombreuses fois par Jérôme), pour « jouer en utilisant des mots simples »
B-FR : attention à l'utilisation de certains termes. Par exemple : « Communiquer » renvoie à de la communication/publicité (aspect négatif selon lui). Dire plutôt : « se faire comprendre ». Innover □ « Faire évoluer ensemble »
B-SG : « Attention tu [Nicolas] utilises encore des concepts ». □ Difficulté à me faire comprendre.
B-SG : « Attention à ne pas parler de Biocoop. Sinon on rentre dans le cadre »
Sur le choix des magasins participants
B-FR : « Attention à ne pas subir le choix des DRR ». La sélection est hyper importante. Frédéric fait remarquer que certains magasins se plaignent du manque de débat dans le réseau. « Il y a de plus en plus de suiveurs, de moins en moins d'acteurs ». Or, les magasins participants doivent avoir une totale liberté d'expression.
Ensuite, nous avons échangé sur les ateliers collaboratifs
B-SG : faire les ateliers dans une salles en dehors du magasin, pour sortir du cadre, être plus créatif.
B-FR : « C'est quoi l'objectif de ces ateliers ? »

B-SG : mieux se connaître, montrer que les actions des uns ont des impacts sur les autres, définir une identité commune du magasin.
Ensuite, nous avons travaillé sur le design des premiers ateliers

- *Atelier n°1 :*
  - *Phase d'inclusion : faire une banque d'image et demander aux participants de se présenter en sélectionnant des images sur la table (ma personnalité, comment je me sens, quel monde je défends).*
  - *Phase d'émergence : repartir de la phase d'émergence et afficher les images sur le mur, et se demander : qu'est-ce que je partage ? qu'est-ce qui m'irrite ?*
  - *Définition des effets du magasin sur son environnement. B-FR : idée de Frédéric pour libérer la créativité, sortir du cadre. Demander aux participants : qu'est-ce que le magasin fait ? Qu'est-ce qu'il ne fait pas ? Aussi, bien prendre en compte la « valeur » et la « contre-valeur » (terme utilisé par Frédéric)*
  - *Faire un schéma : des flèches vertes pour la valeur positive, et rouge pour la valeur négative.*
- *Atelier 2 :*
  - *Qui sont les parties prenantes ? Quelles sont leurs fonctions ?*

Remarque : nous nous sommes arrêtés là, faute de temps, en ce qui concerne le design des ateliers.
Pour terminer la journée, nous nous sommes rapidement réparti les rôles concernant l'animation et la préparation des ateliers :

- *Animation fresque du climat : Sébastien et Nicolas*
- *Faire la banque d'images : Frédéric, Sébastien, et Nicolas*
- *Se renseigner sur le coût de la Fresque : Nicolas (demander à Marion)*
- *Création d'un groupe Teams pour le partage des dossiers : Nicolas*

Enfin, la piste pour accompagner En Vie Bio semble de plus en plus pertinente. Il semblerait intéressant pour le magasin de se donner le temps et le droit de repenser son projet.

Enfin, les dernières réunions avec Sébastien lors de cette phase de cadrage en amont des accompagnements magasins nous ont permis de travailler sur la logistique du projet. Il s'est agi d'identifier les magasins potentiels et de les sélectionner, de définir les périodes d'accompagnement, le nombre et la nature des participants aux ateliers, et le lieu des ateliers. Nous sommes arrivés aux conclusions suivantes : les magasins potentiels ont été identifié par les directeurs régionaux du réseau et par le vécu et la connaissance du réseau de Sébastien. C'est comme cela que nous sommes arrivés à une liste de deux structures : *En Vie Bio* et *Biocoop du Cormier*. Quant aux ateliers, nous sommes partis sur l'idée de trois ou quatre ateliers d'une demi-journée ; mon responsable scientifique, Rodolphe Bernard, m'ayant demandé de ne pas surcharger les magasins en se limitant à deux jours de temps à consacrer de leur part. Nous avons également suggéré de répartir ces ateliers avec un délai de trois à quatre semaines entre deux, et de les animer en magasin, pour éviter les contraintes de réservation, de déplacement des participants, et les contraintes budgétaires. Enfin, nous avons décidé de construire un groupe projet pour chaque magasin entre huit et douze participants, en plus de Sébastien et moi-même en tant que facilitateur.

Par ailleurs, les échanges avec Sébastien tout au long du projet de recherche ont été l'occasion de discuter de son rôle. Compte-tenu du temps disponible à consacrer à ce projet, et à ces expériences d'animation dans le cadre de sa vie associative, Sébastien a préféré se positionner

en priorité sur le cadrage du projet, et sur la coconception et la coanimation des ateliers collaboratifs.

En parallèle de nos sessions de travail, nous avons collecté des données secondaires sur tout ce qui concerne le fonctionnement des magasins, pour savoir ce qui existait déjà dans la coopérative Biocoop, et voir la manière dont on pouvait s'en servir, tout en ayant un regard critique par rapport à l'intention de notre projet. Les documents nous ont ainsi servi d'une part à bien comprendre le fonctionnement formel de la coopérative, son utilité sociale affichée, et à appréhender la manière dont la coopérative décrit le fonctionnement des magasins (voir Tableau 11).

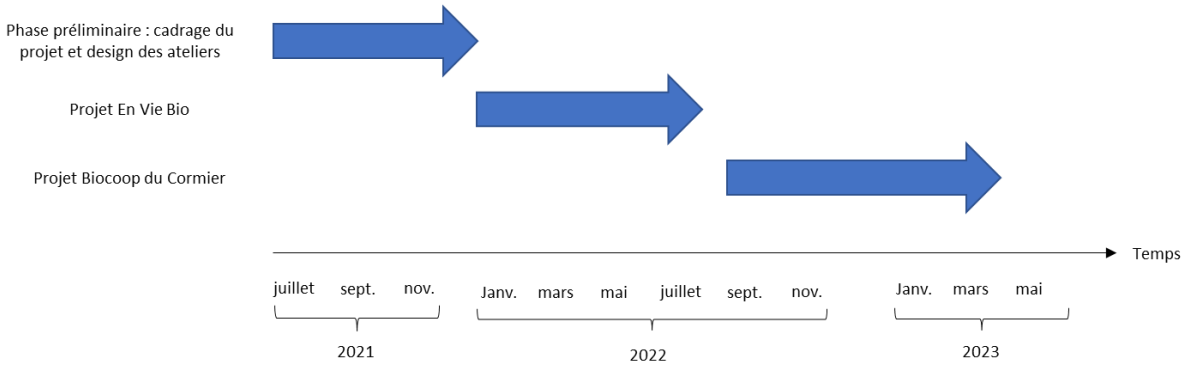
Tableau 11 Liste des documents Biocoop relatifs au modèle d'affaires des magasins

Titre du document	Type de document	Description
Statuts	Document général sur la coopérative	Les statuts présentent en particulier l'objet et l'utilité sociale de la coopérative Biocoop, et présente le fonctionnement coopératif avec la description des différentes catégories des sociétaires.
Cahier des charges Valeurs de Biocoop	Document général sur la coopérative	Le cahier des charges présente la charte de Biocoop et les trois conventions précisant certaines obligations et préconisations pour les sociétaires : convention produits, sociale, et écologique.
GESTION COMMERCIALE & ÉCONOMIQUE DE MON PROJET	Document spécifique au fonctionnement magasin	Attentes clients
GESTION COMMERCIALE & ÉCONOMIQUE DE MON PROJET	Document spécifique au fonctionnement magasin	Grands principes du merchandising (les 6P)
GESTION COMMERCIALE & ÉCONOMIQUE DE MON PROJET	Document spécifique au fonctionnement magasin	Présentation des concepts magasin 'Air de Famille'
Module commerce - Matin	Document spécifique au fonctionnement magasin	Présentation du marché du bio.
Module commerce - Après-midi	Document spécifique au fonctionnement magasin	Description du Merchandising selon Biocoop (les 6P)
Module commerce - Jour 2	Document spécifique au fonctionnement magasin	Description du positionnement commercial des magasins Biocoop
Le commerce : Gestion commerciale et économique de mon projet	Document spécifique au fonctionnement magasin	Présentation du positionnement, des concepts 'air de famille', du merchandising et du commerce selon Biocoop, et des tendances actuelles du marché.
Commerce Parcours PP - Les essentiels	Document spécifique au fonctionnement magasin	Présentation des éléments essentiels du Merchandising selon Biocoop
Rapport d'activité et déclaration de performance extra-financière 2021	Document général sur la coopérative	Présentation des démarches de Biocoop en termes de stratégie RSE.
Livret d'accueil 2022	Document général sur la coopérative	Présentation de Biocoop et de son fonctionnement, destinée aux nouveaux salariés de la coopérative.

Livret de Bonnes pratiques RSE	Document général sur la coopérative	Présentation d'une diversité de 'bonnes pratiques' des magasins du réseau en termes de pratiques RSE.

Après avoir réalisé un premier cadrage du projet, il nous a fallu contacter des magasins et en sélectionner. Pour cela, j'ai contacté les directeurs régionaux du réseau pour leur demander une liste de magasins susceptibles d'être intéressés. Nous avons contacté ces magasins, et deux nous ont répondu favorablement : *En Vie Bio* dans un premier temps, et *Biocoop du Cormier* dans un second temps. Chaque accompagnement a duré environ sept mois entre la date de lancement du projet et la fin des entretiens de retour d'expérience : *En Vie Bio* entre janvier et juillet 2022, sans compter une dernière réunion pour délivrer le compte rendu en décembre 2022, et *Biocoop du Cormier* entre septembre 2022 et avril 2023 (voir Figure 42).

Figure 42 Chronologie des projets magasins



6.3. Accompagnement d'*En Vie Bio*

Notre premier projet a donc été l'accompagnement de la structure *En Vie Bio*, de janvier 2022 à juillet 2022. Notons que nous avons, en plus, fait une réunion de clôture uniquement avec Sébastien Guinard, co-facilitateur de la démarche, Jérôme Berthault, gérant de la structure *En Vie Bio*, et moi-même, le 06 décembre 2022. Nous ne l'avons pas compté dans la durée globale du projet, du fait du délai important entre la fin du projet et cette dernière réunion. Durant ce projet de recherche-action, nous avons suivi les quatre phases, soient les sept étapes de notre méthodologie de design systémique (*cf.* section 6.1). Nous présentons ici les méthodes – outils et techniques d'animation – employées pour chacune d'elles.

Phase 1 : Préparation des ateliers collaboratifs

Etape 1 : Cadrer le projet

Notre première étape consiste à cadrer le projet. L'objectif de cette étape est de découvrir le système à étudier et d'établir une trame d'accompagnement. Il s'agit dans un premier temps de contacter l'entreprise – ici *En Vie Bio* – et de présenter le projet. Ensuite, il convient, avec le commanditaire – dans notre cas le gérant magasin –, d'identifier les participants, et de définir avec eux l'espace de réflexion et d'intervention dont il est question : le sujet traité[179], le temps et les moyens dédiés, la logistique, etc.

Pour notre premier projet d'accompagnement magasin, le premier contact consistant à présenter le projet de recherche a été relativement facile, comme nous l'avons dit précédemment. Nous avons, en effet, pu en parler de manière officieuse lors de nos différents rendez-vous en lien avec le projet d'ouverture du *Comptoir*, le magasin centre-ville orienté zéro déchet. Notre projet s'est officiellement lancé lors d'un premier rendez-vous en avec Jérôme Berthault, gérant de la structure, Sébastien Guinard et moi-même, le 11 janvier 2022.

Nous avons présenté au gérant de la structure les grandes lignes du projet et avons affiné avec lui certains points, en particulier le nombre d'ateliers, le délai entre chaque ; le nombre de participants aux ateliers, et la diversité des parties prenantes pouvant participer. Nous sommes ainsi mis d'accord sur un total de trois ou quatre ateliers en fonction du besoin, avec un atelier d'une durée de 3h30 par mois en moyenne, en fonction de la disponibilité des participants. Nous avons décidé de faire les ateliers les lundis matin de 8h30 à 12h – le magasin étant fermé sur ce créneau – dans la partie restaurant du magasin, nous laissant un espace suffisamment grand et bien agencé pour collaborer, avec à disposition des tables, des chaises, et des murs sur lesquels afficher des feuilles. Pour le choix des participants, le gérant nous a proposé une liste de personnes potentiellement intéressantes et intéressées, qu'il a d'abord contactées. Je les ai ensuite contactées, pour leur présenter plus en détails le projet, connaître leur motivation et leur engagement vis-à-vis de ce projet, et pour fixer un entretien avec elles.

Pour faciliter le cadrage du projet et donner envie de s'engager, nous avons décidé d'utiliser la plateforme d'échange SLACK (Figure 43). L'objectif d'utiliser cet espace collaboratif en ligne

[179] Jones et Van Ael (2022) évoquent l'importance de bien définir les objectifs du projet et de préciser les niveaux d'intervention. Par exemple, si l'objectif est de trouver des moyens de lutter contre le dérèglement climatique, s'agit-il de se focaliser sur les impacts locaux, ou bien sur une contribution au niveau national ? Souhaitons-nous nous attarder sur les causes, ou bien plutôt sur les effets ? (Jones et Van Ael, 2022). Tout ceci peut être discuté, et surtout bien assimilé par les participants du projet.

était multiple : se présenter pour mieux connaître les participants du projet avant les ateliers, ajouter les comptes rendus de chaque atelier, proposer de nouvelles idées sur le déroulement des ateliers, et ajouter des ressources qui nous semblaient intéressantes pour nourrir les ateliers. Au lancement de notre espace SLACK, nous avons publié trois fichiers : un fichier *Power Point* que nous avons présenté au gérant exposant les grandes lignes du projet, une vidéo nous présentant Sébastien Guinard et moi d'une durée de six minutes, et une vidéo du gérant d'une durée d'une minute, présentant la structure, sa place sur le territoire, et le besoin de travailler sur ce projet. Notons toutefois que cet espace numérique pour le partage d'information n'a pas eu l'effet escompté : si certains participants ont créé leur compte (quatre participants, salariés du magasin), aucun ne s'en est servi. Nous avons donc décidé assez rapidement d'arrêter de nourrir cet espace, privilégiant les courriels, en créant une adresse générique *Mailo*. L'objectif était d'avoir un accès partagé des courriels échangés dans le cadre du projet. C'était aussi une manière de nous détacher de la coopérative en ne montrant pas nos adresses électroniques *@biocoop.fr*, pour éviter toute forme de méfiance vis-à-vis de la coopérative et de ses intentions (chaque participant et personne interrogée savait bien évidemment que nous travaillions à Biocoop, mais cela permettait de mettre une certaine distance). Si j'ai utilisé ce mail tout au long du projet pour échanger avec les participants, Sébastien Guinard ne s'en est toutefois pas servi.

Figure 43 Capture d'écran de la page d'accueil de notre projet dans SLACK

Etape 2 : Ecouter le système

La deuxième étape de notre méthodologie consiste à 'écouter le système'. L'objectif est d'apprendre de l'expérience des acteurs du système, de comprendre leurs points de vue sur la situation, leurs intentions, leurs contraintes, etc. Cela se fait au moyen de plusieurs méthodes : collecte des données secondaires, observations et entretiens préliminaires semi-directifs avec les acteurs du système (Jones et Van Ael, 2022). Les données issues de ces méthodes de collecte des données, et principalement des entretiens préliminaires, ont principalement servi à la préparation des ateliers collaboratifs qui ont suivi, et à la triangulation des données pour l'analyse des résultats.

Nous avons procédé à cette étape à travers deux méthodes de collecte de données : la réalisation d'entretiens semi-directifs, et l'observation participante en magasin sur une semaine de travail de 35h, réparties sur trois jours et demi. Nous avons ainsi réalisé 26 entretiens semi-directifs – soit 19h30 d'enregistrement audio et vidéo – sur une période de deux mois entre le 11/01/2022 et le 10/03/2022 (voir Tableau 12 Liste des entretiens préliminaires pour le projet En Vie BioTableau 12). Ces entretiens ont été réalisés à distance, par téléphone ou en visioconférence, auprès d'une diversité de parties prenantes : 16 salariés, 3 clients, 3 producteurs, 2 représentants d'association, et 2 salariés de la coopérative Biocoop.

Tableau 12 Liste des entretiens préliminaires pour le projet En Vie Bio

Prénom, NOM	Fonction	Date entretien	Durée enregistrement
Jérôme BERTHAULT	Salarié	11/01/2022	01:00:43
Marine DAVID	Client	11/02/2022	01:03:58
Valérie QUENOT	Salarié	16/02/2022	00:42:27
Vivant JOLIET	Salarié	16/02/2022	00:51:32
Jean-François ROSSI	Salarié	17/02/2022	00:55:10
Ludociv NICOD	Salarié	17/02/2022	00:37:39
Nathalie BADOINOT	Salarié	17/02/2022	00:43:33
Anne FILOTTI	Salarié	18/02/2022	00:46:57
Florence DESBRIERES	Salarié	18/02/2022	00:38:55
Océane RAAB	Salarié	18/02/2022	00:48:03
Angelyne VIENNET	Salarié	21/02/2022	00:36:25
Nathalie SAPPEZ	Salarié	21/02/2022	00:46:48
Gwenaël DAVID	Salarié	22/02/2022	00:50:21
Magali PONCET	Salarié	22/02/2022	00:43:46
Emmanuel KOVARIK	Producteur	24/02/2022	00:57:25
Lionel MASSON	Producteur	24/02/2022	00:54:45
Celine PERREY	Salarié	28/02/2022	00:56:36
Anne DELISLE	Salarié	02/03/2022	00:54:00
Yann PAUL-HAZARD	Biocoop SA	02/03/2022	00:55:25
Richard CARITEY	Salarié	04/03/2022	00:40:13
Angélique THOMAS	Biocoop SA	07/03/2022	
Vincent DAMS	Association	10/03/2022	00:49:22

Marie MAISONNEUVE	Producteur	28/03/2022	00:50:55
Patrice REYDELET	Association	30/03/2022	00:45:35
Léo PERRIER	Client	02/05/2022	00:39:15
Camille HENRION	Client	05/05/2022	Non-enregistré
TOTAL	**26**		**19h30**

Ces entretiens préliminaires ont été réalisés en nous référant à un guide d'entretien que nous avons élaboré (voir Tableau 13). Il comporte quatre grandes thématiques en plus des questions introductives et conclusives. Ces quatre thématiques ont été identifiées en nous référant à la pensée systémique, et plus particulièrement aux questions de Lecas (2006, p.221). La première thématique questionne les finalités poursuivies, à la fois individuelles et spécifiques à *En Vie Bio*. Elle répond à la question générique : « *Pourquoi ça fait (finalités) ?* ». La deuxième thématique invite la personne interrogée à prendre de la hauteur par rapport au magasin, pour comprendre le système dans lequel il est inséré, et l'impact qu'il a sur lui. Elle vise ainsi à répondre à la question générique : « *Dans quoi ça fait (environnement) ?* ». Ensuite, les thématiques 3 et 4 consiste à questionner la manière dont le magasin fonctionne, en mettant en évidence les éléments clés du business model contribuant aux finalités, et les freins. Elles permettent également de questionner les pistes d'intervention potentielles pour faire évoluer le business model. Elles répondent ainsi toutes les deux aux questions génériques : « *Qu'est-ce que ça fait (activités) ?* » et « *qu'est-ce que ça peut (pourrait) faire (évolution) ?* ».

Tableau 13 Guide d'entretien pour le projet En Vie Bio

Thématiques	Questions primaires	Questions secondaires (relance)
Introduction	Pouvez-vous vous présenter ?	Quel est votre fonction à *En Vie Bio* ? Dans quelle ville habitez-vous ? Depuis combien de temps travaillez-vous au magasin ? Quelles sont vos activités en dehors de Biocoop *En Vie Bio* (associatif, etc.) ?
Finalités poursuivies	Pourquoi travaillez-vous à *En Vie Bio* ? A quoi tu aspires en travaillant pour Biocoop ?	Quelles sont les raisons qui vous poussent à travailler pour *En Vie Bio* ? Qu'est-ce qui vous motive à vous lever le matin pour aller travailler ? En quoi *En Vie Bio* correspond à vos valeurs ? Quels sont les éléments qui ne vous semblent pas cohérents avec vos valeurs ?
	Quelle est la raison d'être, la mission, d'*En Vie Bio* selon vous ?	Quels sont les combats menés par *En Vie Bio* ? Quelle est l'utilité d'un tel magasin ?
	A quoi ressemblerait le magasin idéal selon vous ?	Offre (produit, service), relation avec les partenaires, activités, etc.
Effet sur l'environnement	Quel rôle joue le magasin sur le territoire ?	Impact sociétal Impact économique Impact écologique
Fonctionnement du magasin	Qu'est-ce qui, dans le fonctionnement magasin, concoure à ces finalités ?	Qu'est-ce qui a été mis en place, quelles actions concrètes ?

		Quelles sont les conséquences (intentionnelles ou non) En quoi le magasin est-il différent d'un autre ? Voyez-vous des cercles vertueux ?
	Quelles sont les incohérences qui persistent entre la raison d'être et le fonctionnement du magasin ?	Existe-t-il des tensions/paradoxes ? Quels sont les éléments qui ne sont pas cohérents avec sa raison d'être ? Quelles sont les causes ? Voyez-vous des cercles vicieux ?
	Quels changements/améliorations aimeriez-vous voir ?	Offre (produit, service), relation avec les partenaires, activités, etc.
Rôle/fonction de la personne interrogée	Pouvez-vous me dire en quoi consiste votre métier ?	Quelle utilité ? Avec qui travaillez-vous ? Comment travaillez-vous ? Quelles sont les compétences nécessaires pour faire ce que vous faites ? De quelles ressources avez-vous besoin ?
Conclusion	Avez-vous d'autres éléments à ajouter, un commentaire ?	
	Voulez-vous anonymiser les données de cet entretien, ou acceptez-vous de voir votre nom apparaître ?	
	Souhaiteriez-vous participer à des ateliers collaboratifs sur ce projet, ou participer d'une autre manière ?	
	Connaissez-vous d'autres personnes qui seraient intéressées ou qui accepteraient de faire cet entretien ? Qu'elles soient consommateur, producteur, personne publique, ou autre partie prenante.	

Après avoir réalisé ces entretiens, nous avons réalisé une immersion en magasin pour faire de l'observation participante, 35h sur trois jours et demi, du 15/03/2022 au 17/03/2022. L'objectif était de recueillir directement des données factuelles, et pas seulement verbales comme pour les entretiens, pour appréhender le contexte dans lequel je menais ce projet. Nous avons opté pour une posture de participant-observateur[180] lors de cette immersion (Baumard et al., 2014), en participant activement à l'activité magasin sur trois journées de 10h au magasin principal, et une demi-journée dans le magasin du centre-ville. J'ai ainsi accompagné les salariés dans leurs tâches, en allant sur l'ensemble des postes et rayons : au rayon frais et service arrière, au rayon alimentaire, au rayon non-alimentaire, au rayon fruits et légumes, et à la caisse. Je n'ai

[180] Il existe différentes postures vis-à-vis de l'observation : le chercheur peut être participant complet, dissimulant ainsi son rôle de chercheur ; participant-observateur, cherchant un équilibre entre son rôle de salarié et son rôle de chercheur ; l'observateur-participant, ayant une implication marginale dans le projet réalisé et donc une posture de chercheur dominante ; ou encore l'observateur complet, ne cherchant pas à interférer dans le projet, seulement à récolter et analyser des données (Baumard et al., 2014).

seulement pas été au rayon vrac, par manque de temps et de disponibilité du personnel. Pour prendre des notes, je me suis muni d'un journal de bord, que j'ai rempli chaque jour après ma journée de travail, les journées en magasin étant trop chargées pour prendre des notes sur le moment. Cette observation participante en magasin avait deux objectifs. Le premier était de me familiariser avec le terrain, de manière à mieux comprendre le quotidien des salariés, et d'assoir une certaine légitimité pour venir animer des ateliers par la suite ; le deuxième était de contextualiser et d'enrichir la collecte des données issues des entretiens.

Cette deuxième étape nous a ainsi permis d'être dans de bonnes conditions pour animer une série de trois ateliers collaboratifs, pour les étapes 3, 4 et 5.

Phase 2 : Animation des ateliers collaboratifs

Les ateliers collaboratifs sont centraux dans le design systémique, et plus largement dans la pensée systémique. Le Moigne (2010) évoque par exemple le besoin de transdisciplinarité, *i.e.,* le besoin de reconnecter la science avec les citoyens, et donc en particulier les chercheurs avec les praticiens, sans tomber dans une forme de vulgarisation de la science à destination de ces praticiens. De fait, nous pensons que les praticiens ont autant à apprendre des chercheurs que les chercheurs ont à apprendre des praticiens. De même, les ateliers collaboratifs permettent de prendre conscience des modèles mentaux, de les questionner, puis d'essayer de faire émerger des modèles mentaux partagés à travers le dialogue et le travail collectif.

Nous avons ainsi sélectionné 11 participants (voir Tableau 14 Liste des participants des ateliers du projet En Vie BioTableau 14) à partir d'une liste élargie de 24 participants potentiels réalisée par Jérôme Berthault, gérant de la structure. L'objectif que nous nous étions fixés avec Sébastien Guinard, co-facilitateur, était d'avoir entre 8 et 12 participants, afin d'avoir des échanges fluides et constructifs. Notre sélection finale des participants s'est faite sur le critère de disponibilité, l'objectif étant que les participants soient présents à l'ensemble des ateliers, et sur le critère de la représentativité des parties prenantes. Malheureusement, notre seule représentante de la catégorie des producteurs n'a été présente que lors de la première journée d'atelier. Nous n'avons donc pas eu de point de vue producteur pour les deux autres ateliers. Notons également que Camille Henrion, cliente du magasin, s'est greffée au projet à partir du deuxième atelier, après un entretien préliminaire réalisé entre le premier et le deuxième atelier. Nous avons donc été 11 participants sur l'ensemble des ateliers, avec en plus Sébastien Guinard et moi-même en tant que facilitateurs.

Tableau 14 Liste des participants des ateliers du projet En Vie Bio

Prénom, NOM	Fonction
Jérôme BERTHAULT	Salarié
Vivant JOLIET	Salarié
Jean-François ROSSI	Salarié
Nathalie BADOINOT	Salarié
Marie MAISONNEUVE	Producteur
Jean-Louis NAPPEY	Client (ancien gérant)
Léo PERRIER	Client
Camille HENRION	Client
Francine BROCARD	Client
Vincent DAMS	Association
Jean-Paul SORNAY	Association

Avant de réaliser l'étape 3 de notre méthodologie, consistant à envisager des futurs désirables, nous avons fait le choix d'animer une première matinée d'atelier sur la Fresque du Climat[181] (voir Figure 44). Nous avons choisi d'animer la fresque du climat[182] pour plusieurs raisons : d'abord, pour apprendre à mieux se connaître et travailler ensemble, avant d'attaquer des sujets plus orientés magasin, et ensuite, pour donner un premier aperçu de ce que peut proposer une approche systémique, à savoir : une approche holistique et multidimensionnelle, une dynamique à long terme, et une compréhension des relations de causalité entre différents phénomènes, l'important étant plus d'avoir ce regard intégratif que de comprendre chacun des phénomènes en détail[183]. Par ailleurs, avoir une journée de travail nous a permis de déjeuner ensemble sur la pause du midi, et continuer à apprendre à se connaître à travers des échanges plus informels. De fait, si chaque participant connaissait au moins un autre participant, personne ne connaissait l'ensemble du groupe. Il nous semblait donc important de créer une cohésion de groupe avant de se lancer dans le cœur du projet.

[181] Avant d'animer la Fresque du Climat, nous avons représenté le projet dans les grandes lignes en projetant une présentation PowerPoint, puis nous avons fait un tour de table pour laisser à chacun la possibilité de se présenter.
[182] Explication de l'atelier Fresque du Climat sur le site internet de l'association : https://fresqueduclimat.org/. A noter que je me suis formé à l'animation de la fresque du climat le 27/10/2021 dans le but d'animer ce premier atelier avec *En Vie Bio*.
[183] Témoignage d'une formatrice de la Fresque du climat, issu du site internet de l'association, dans la rubrique 'Ils en parlent' : « *Quand on lit une information sur le changement climatique dans les médias, elle ne concerne souvent qu'un aspect de la question et on a du mal à percevoir le côté systémique du phénomène. Avec la Fresque du Climat, on comprend en un temps record que tout est lié.* »

Figure 44 Photographie de l'animation Fresque du Climat, atelier n°1 du projet En Vie Bio

Etape 3 : Envisager des Futures Désirables

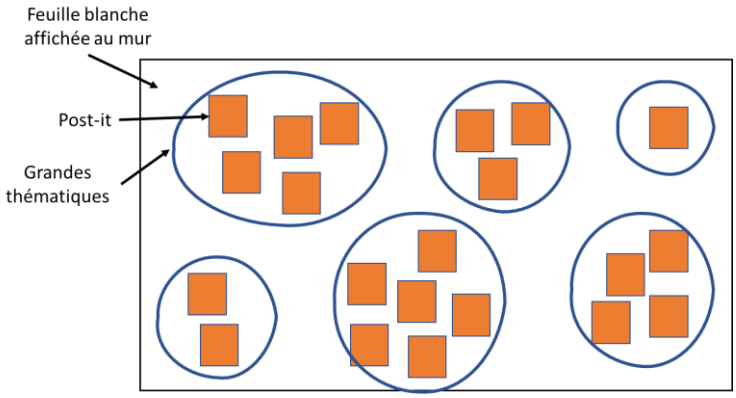
Le premier atelier portait sur l'étape 3, consistant à envisager des futurs désirables. Cette étape permet de mettre en pratique le principe téléologique de la pensée systémique, comme quoi le comportement du système est moins déterminé par les relations de cause à effet que par les finalités poursuivies[184]. Autrement dit, plus les participants auront réussi à imaginer et visualiser ces futurs souhaitables, plus le business model a de chance d'évoluer dans cette direction (Watzlawick, 1996). Notons que nous avons fait le choix de réaliser cette étape avant l'étape de compréhension du système, justement pour éviter que les participants ne soient trop influencés par la réalité du système actuel et par leurs pensées limitantes associées. En ce sens, le but de cette étape est de de passer d'une approche réactive de résolution de problème à une approche projective de co-construction de l'avenir (Jones & Van Ael, 2022).

Cette partie d'atelier repose en particulier sur les notions détaillées par Peter Senge (2017) dans son ouvrage *La Cinquième Discipline, levier des organisations apprenantes* : les valeurs, les finalités poursuivies, et la vision partagée. Nous avons ainsi réalisé deux activités. La première consistait à réaliser un brainstorming de post-it. Les participants devaient écrire une idée par post-it en répondant aux questions suivantes : « *Pourquoi travaillez-vous pour/avec, ou pourquoi êtes-vous clients du magasin En Vie Bio ?* » ; « *Pourquoi le magasin existe-t-il, quelle est sa raison d'être ?* ». Après une phase de réflexion individuelle sur ces questions, nous avons ensuite regroupé les post-it par thématiques : un participant posait un premier post-it sur le mur,

[184] Nous avons fait le choix de parler de raison d'être du magasin, terme évocateur pour les participants, plutôt que de parler de finalités poursuivies.

et les autres participants devaient se manifester s'ils avaient la même idée ou une idée similaire. L'activité a duré jusqu'à ce que le dernier post-it soit posé (activité décrite par Verstraete et Jouison-Laffitte, 2018). La Figure 45 illustre comment les post-it ont été collés sur le mur pour créer des catégories. L'objectif était ensuite de reprendre ces thématiques pour faire émerger les finalités poursuivies par *En Vie Bio*, à l'aide de ce qui a été évoqué pendant les entretiens individuels.

Figure 45 Activité de brainstorming de post-it, lors de l'atelier n°1 avec En Vie Bio



La deuxième activité s'est déroulée dehors, dans le parc à deux minutes à pied du magasin. Nous souhaitions faire cette activité dehors pour libérer la créativité, dépasser les contraintes magasins et les pensées limitantes, en étant dans un environnement favorable, au milieu de la verdure et sous le soleil. L'activité consistait à reprendre les thématiques du mur de post-it, *i.e.*, les finalités poursuivies par le magasin, et à imaginer un futur souhaitable, ou idéal pour le magasin en posant la question suivante : « *si ces finalités étaient réalisées parfaitement, à quoi ressemblerait En Vie Bio* ? » Les participants, munis d'un cahier, ont alors rédigé leur histoire, puis l'ont partagée au groupe en essayant de rebondir et de mêler les histoires ensemble, pour créer une vision partagée de ce futur souhaitable.

Nous récapitulons les activités du premier atelier consistant à réaliser l'étape 3 du projet – Envisager des Futures Désirables – dans le tableau ci-dessous (voir Tableau 15).

Tableau 15 Récapitulatif du programme de l'atelier n°1 du projet En Vie Bio

Activité	Contenu et objectif	Durée
Accueil des participants	L'atelier commence par l'accueil des participants, autour d'un café et de viénoiseries. C'est l'occasion pour chacun de se rencontrer, et d'attendre les retardataires.	30mns
Présentation du projet	Après les présentations, nous avons commencé l'atelier par une présentation de 15mns du projet (les objectifs et livrables, les étapes, notre rôle et le cadre de co-construction), suivi de 15mns de questions/réponses.	30mns
Mieux se connaître	Cette étape consiste à faire plus ample connaissance entre les participants. Nous voulions le faire en deux étapes avec un tour de table ordonné en donnant simplement le prénom et l'activité de la personne, suivi d'une activité durant laquelle les participants devaient se déplacer librement dans la pièce et s'arrêter sur un signal, se rapprocher de la personne la plus proche, et répondre à une question, avant de repartir en marchant de nouveau. Malheureusement, nous n'avons eu le temps que de faire le tour de table organisé.	30mns
Fresque du climat	L'animation de la fresque du climat consiste en plusieurs étapes : présentation du jeu, une partie réflective pour remettre les cartes dans l'ordre en retrouvant les relations de causalité, une phase où l'on tente d'identifier des premières pistes d'amélioration, et une phase de débrief (notons que nous n'avons pas tout à fait suivi le déroulement classique de l'animation). L'objectif était double : apprendre à travailler ensemble, et appréhender l'approche systémique.	2h
Repas		
Finalités poursuivies	Cette étape consiste à faire un brainstorming de post-it, d'abord en laissant quelques minutes aux participants d'écrire leurs idées individuellement, en répondant aux questions : 'Pourquoi travaillez-vous pour/avec, ou pourquoi êtes vous clients du magasin En Vie Bio ?' ; 'Pourquoi le magasin existe-t-il, quelle est sa raison d'être ?' Ensuite, nous avons regroupé ces post-it par thématique de la manière suivante : un participant posait un premier post-it sur le mur, et les autres participants devaient se manifester s'ils avaient la même idée ou une idée similaire. Chacun posait son post-it plus ou moins loin du précédent en fonction de leur niveau de similutude, cela jusqu'à ce que le dernier post-it soit posé, et les thématiques identifiées et nommées. L'objectif de cette activité est de faire émerger les finalités poursuivies par les parties prenantes (individuelles) et par le magasin (collectives).	1h30
Vision partagée	Cette étape consiste à définir une vision partagée à partir des finalités poursuivies par le magasin, identifiées lors de l'activité précédente. Cette activité s'est faite dans un parc. Les participants devaient d'abord écrire ou dessiner dans un cahier ce qu'ils imaginaient être un futur souhaitable ou idéal pour le magasin, et ensuite narrer leur histoire devant les autres participants, en cercle.	1h
Conclusion	L'étape de conclusion sert à résumer la journée, faire un tour de table pour avoir un retour d'expérience, et évoquer les prochaines étapes.	30mns

Dans le but de faire valider la définition des finalités poursuivies par *En Vie Bio*, j'ai décidé d'analyser les données par triangulation, en confrontant les livrables de l'atelier avec les données issues des entretiens[185] (Miles et Huberman, 2003). J'ai donc codé ces données à l'aide du logiciel *NVivo*, pour proposer une nouvelle formulation des finalités poursuivies lors de l'atelier suivant. J'ai ensuite demandé au début de l'atelier n°2 de critiquer ces formulations et de faire de nouvelles propositions, avant de valider définitivement les finalités poursuivies par *En Vie Bio* au début de l'atelier n°3.

Etape 4 : Comprendre le système

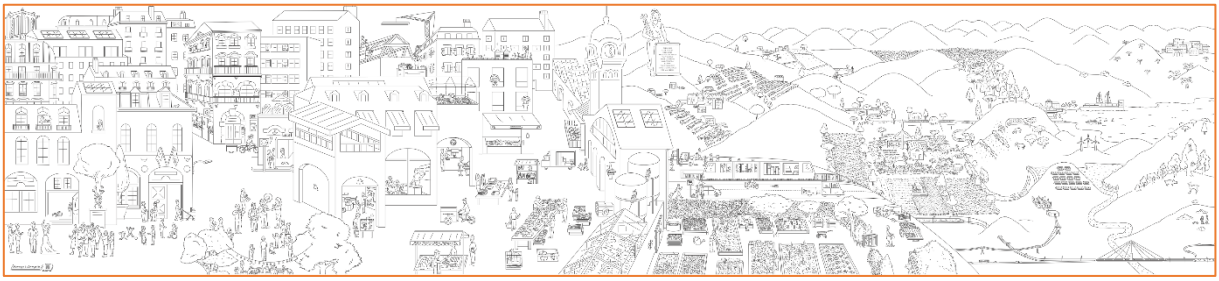
Le deuxième atelier était principalement consacré à la compréhension du système. L'objectif de cette étape est de délimiter le système en identifiant les actants et leurs interactions, « *afin*

[185] La première thématique du guide d'entretien porte sur les finalités individuelles et partagées.

de parvenir à un modèle mental partagé de la complexité systémique qui permettra de prendre des décisions éclairées[186] » (Jones et Van Ael, 2022, p. 91). Elle permet en ce sens de 'voir le système', c'est-à-dire de construire une connaissance et une compréhension partagée du business model d'*En Vie Bio*.

Cet atelier s'est déroulé un mois après le premier, le 09/05/2022 de 14h à 17h, soit sur une durée de 3h. Nous avons décidé de nous appuyer sur la Fresque de la Renaissance Ecologique[187] (Figure 46) ; fresque représentant une vision idéale de la ville durable sur un territoire zéro carbone, sur laquelle l'auteur – Julien Dossier, spécialiste de la ville durable et enseignant à HEC Paris – a conjugué un ensemble de solutions déjà existantes pour montrer sa faisabilité. Cet outil nous a semblé pertinent pour cette étape et plus largement pour la méthodologie de design systémique pour plusieurs raisons. Tout d'abord, elle offre un cadre complet de ce que nous pouvons trouver sur un territoire, mêlant à la fois les éléments de la ville et de la campagne. Ensuite, elle nous permet d'identifier non seulement les actants humains, mais aussi les actants non-humains, avec des éléments explicitement représentés tels que la biodiversité, les forêts, lacs, rivières, océans, l'atmosphère. Cela permet aux participants de prendre conscience de tout l'environnement englobant, et de ne pas s'arrêter aux parties prenantes du magasin. Par ailleurs, la fresque laisse une liberté aux participants d'interpréter certains symboles, d'en ajouter en posant des post-it, et de colorier la fresque pour se l'approprier pleinement. De plus, la fresque offre une vision désirable de l'avenir, ce qui renvoie à l'atelier précédent cherchant à faire émerger un futur désirable pour le magasin et son écosystème. Enfin, la fresque nous semblait être un bon support parce qu'elle était suffisamment grande pour que l'ensemble des participants puisse travailler dessus, et visualiser le travail en réalisation et réalisé de manière holistique.

Figure 46 Fresque de la Renaissance Ecologique, support pour l'atelier n°2 du projet En Vie Bio



[186] Traduction du texte original : "*understand the structures, influences, and process flows in the system to achieve a shared mental model of systemic complexity that will enable informed decisions*" (Jones et Van Ael, 2022, p. 91)

[187] Site internet de l'association de la Fresque de la Renaissance Ecologique https://www.renaissanceecologique.fr/. A noter que je me suis formé au niveau 1 (le 12/01/2022) et niveau 2 (le 19/01/2022) dans le but d'animer cet atelier dans le cadre du projet de recherche.

La première partie de l'atelier a donc consisté à délimiter le système en identifiant sur la fresque les actants de l'écosystème d'*En Vie Bio*. Pour ce faire, les participants ont travaillé en trois sous-groupes, chacun travaillant sur deux ou trois finalités poursuivies. Les groupes devaient alors identifier les actants ayant un impact ou étant impactés par la finalité en question, et coller les pastilles de couleur – une couleur par finalité (voir Figure 47). Par exemple, les pastilles vertes collées sur la fresque correspondaient aux actants contribuant à la finalité : « *soutenir la production et la transformation de produits bio, locaux et artisanaux* » (*cf.* chapitre V, section 1.1.).

Figure 47 Photographie prise lors de l'atelier n°2 avec En Vie Bio, montrant des participants identifier les actants du système sur la Fresque de la Renaissance Ecologique

La deuxième partie de l'atelier a alors été dédiée à la compréhension du rôle de ces actants vis-à-vis des finalités poursuivies. Les groupes de travail ont alors numéroté les pastilles de couleur collées sur la fresque, et ont noté sur une feuille à part le rôle de l'actant identifié par cette pastille. Ils ont fini l'atelier par une restitution en plénière pour narrer ce qu'ils ont pu comprendre du système et le partager aux autres participants afin d'obtenir une compréhension partagée du business model d'*En Vie Bio*.

L'ensemble des activités de l'atelier n°2 est résumé dans le tableau suivant, avec une première partie d'atelier revenant sur la définition des finalités poursuivies après l'analyse par triangulation des données réalisée en amont de cet atelier, et une deuxième partie consacrée à la définition des actants et de leurs interactions (voir Tableau 16).

Tableau 16 Récapitulatif du programme de l'atelier n°2 du projet En Vie Bio

Activité	Contenu et objectif	Durée
Retour sur les finalités poursuivies	Après l'accueil des participants, cette étape a permis de revenir sur le travail réalisé lors de l'atelier n°1, que j'ai complété et analysé avec les données issues des entretiens semi-directifs. Je leur ai ainsi fait une proposition de formulation des finalités poursuivies par En Vie Bio, que nous avons discutées et validées.	1h
Cartographie des actants et de leurs interactions	Après avoir brièvement présenté la fresque de la Renaissance écologique, les partticipants se sont séparés en groupe de 3. Chaque groupe s'est saisi d'une des finalités et a dû à partir de la fresque de la Renaissance Ecologique et des schémas d'aménagement des deux magasins : → Noter les actions menées en faveur des finalités poursuivies sur lesuquelles le groupe travaille. → Cartographier tous les actants en lien avec ces actions → Identifier les interactions entre les actants	1h
Restitution des travaux de groupe	Chaque groupe a dû faire une restitution devant l'ensemble des participants, en expliquant quels actants ils ont identifiés vis-à-vis des finalités poursuivies en question, et en décrivant leurs interactions.	30mns
Conclusion	L'étape de conclusion sert à résumer la journée, faire un tour de table pour avoir un retour d'expérience, et évoquer les prochaines étapes.	30mns

Entre l'atelier n°2 et l'atelier n°3, j'ai retranscrit les éléments qu'il y avait sur la fresque de la Renaissance Ecologique pour élaborer une cartographie des acteurs[188]. J'ai ensuite repris cette cartographie pour créer un jeu de cartes, chaque carte correspondant à une catégorie d'acteurs (producteurs locaux, clients, pouvoirs publics, etc.). L'objectif de ce jeu de cartes était de reconstituer le système sur une table en positionnant les cartes et en dessinant des flèches entre elles pour décrire les interactions entre les acteurs, et de pouvoir facilement changer de place les acteurs afin d'envisager de nouvelles synergies. C'est ce que nous avons fait au début de l'atelier n°3.

Etape 5 : Explorer l'espace des possibilités

Nous terminons notre série d'ateliers collaboratifs avec l'étape 5 : Explorer l'espace des possibilités. Cette étape consiste à identifier des pistes d'intervention pour faire évoluer le système actuel vers le système désirable. En ce sens, l'objectif est d'élaborer des stratégies pour intervenir dans le système, notamment en cherchant les leviers permettant de redesigner l'ensemble du business model plutôt que de se focaliser sur un problème en particulier.

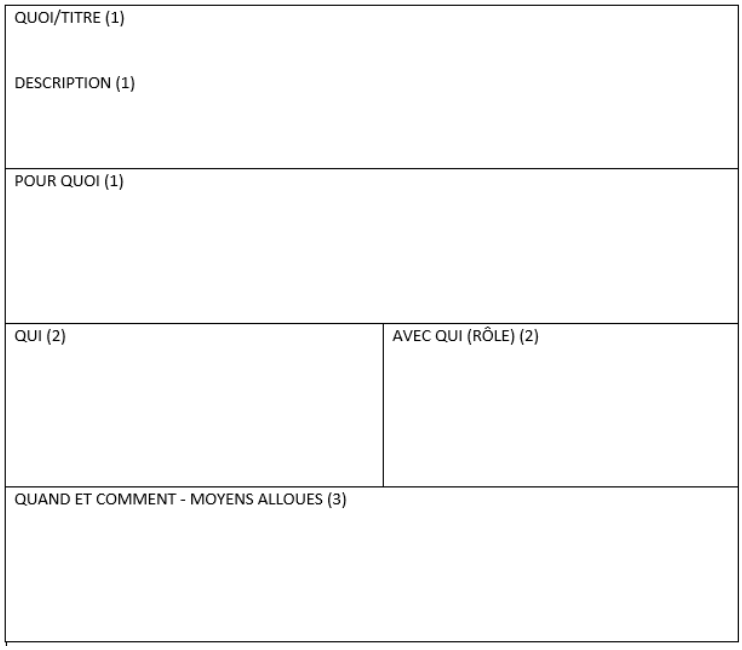
Avant de travailler sur ces pistes d'intervention, nous avons dédié le début de l'atelier au rappel de ce que nous avions fait lors des deux premiers ateliers. L'objectif était de faire émerger ces

[188] J'ai utilisé l'outil MURAL. Ce choix de l'outil s'est fait de manière arbitraire, d'une part par rapport à mes connaissances limitées sur les logiciels pouvant exister, et d'autre part parce que celui-ci répondait amplement aux attentes, à savoir élaborer des visuels pour ensuite les partager à l'ensemble du groupe.

pistes d'intervention à partir de ce travail. Nous avons donc affiché les finalités poursuivies par *En Vie Bio* au mur (une feuille A4 par finalité), puis nous avons fait sur la table une cartographie des acteurs à partir du jeu de cartes élaboré sur la base du travail réalisé lors de l'atelier n°2 (*cf.* étape 4).

Nous avons ensuite animé un *World Café*, avec trois tables et donc trois groupes de travail[189]. Cette activité est d'ailleurs recommandée par Sylvie Daumal (2022) dans le cadre d'une démarche de design systémique. Elle consiste à faire travailler plusieurs groupes sur différentes thématiques ou différents outils, à travers différents *rounds*. Nous avons ainsi divisé les participants en trois groupes pour travailler sur des pistes d'intervention. Pour le premier *round,* les groupes ont donc commencé par identifier des pistes d'intervention en listant le plus d'idées possible puis en en sélectionnant une ou deux. Ils ont ensuite dû remplir successivement un tableau (un par idée) avec : un titre pour définir leur piste d'intervention, une description plus détaillée, « pour qui » cette intervention est destinée, « qui » prendre l'initiative, « avec qui » il pourrait collaborer, et enfin quand et avec quels moyens (voir Figure 48). Le premier groupe a ainsi commencé à remplir les premières cases, puis le groupe suivant les a retravaillés avant de compléter les cases suivantes, et ce pendant trois *rounds*.

Figure 48 Modèle de restitution des pistes d'intervention pour l'atelier n°3 avec En Vie Bio



[189] Le World Café est une activité consistant à diviser un groupe en plusieurs sous-groupes, chacun commençant à travailler sur une table. Il y a alors plusieurs rounds, et à chaque round, les participants sont invité à venir travailler sur la table suivante, jusqu'à avoir travaillé sur l'ensemble des tables, de manière à ce que chacun ait pu contribuer à compléter le travail des autres (Daumal, 2022). Dans notre cas, chaque groupe a commencé à travailler sur des premières pistes d'intervention, puis après un *round* de vingt minutes, sont allés sur une autre table et ont continué de travailler sur l'idée du groupe précédent, cela jusqu'à avoir travaillé sur les trois tables, soit après trois rounds de vingt minutes.

Nous résumons les activités de cet atelier dans le tableau ci-dessous (Tableau 17).

Tableau 17 Récapitulatif du programme de l'atelier n°3 du projet En Vie Bio

Activité	Contenu et objectif	Durée
Rappel des livrables précédents	Après l'accueil des participant, cette activité a consisté à présenter les livrables des ateliers précédents : les finalités poursuivies d'*En Vie Bio,* et la cartographie des actants.	30mns
World Café	Cette activité a eu pour objectif de définir des pistes d'intervention pour faire évoluer le business model. Pour ce faire, les participants ont réalisé trois *rounds* en sous-groupes pour imaginer ces pistes d'intervention et les détailler.	1h
Restitution des pistes d'intervention	Après avoir réalisé les *rounds* par sous-groupes, chacun d'eux a présenté en plénière ce qu'ils ont retenu de la ou des pistes d'intervention qu'ils ont travaillé en dernier.	45mns
Tour de table de clôture de l'atelier et du projet	Le tour de table a été l'occasion d'avoir un retour d'expérience concernant cet atelier, et plus largement sur l'ensemble du projet pour clôturer cette phase d'animation d'ateliers collaboratifs.	45mns

Phase 3 : Clôture du projet

Etape 6 : Retours d'expérience

Nous avons clôturé le projet par des entretiens semi-directifs pour recueillir les retours d'expérience des participants. Nous avons réalisé six entretiens : cinq avec les participants, et un avec Sébastien Guinard, co-facilitateur des ateliers (voir Tableau 18).

Tableau 18 Liste des entretiens de retour d'expérience.

Prénom, NOM	Rôle	Date entretien	Durée entretien
Camille HENRION	Client	21/06/2022	01:30:00
Nathalie BADOINOT	Salarié	04/07/2022	00:40:01
Jérôme BERTHAULT	Salarié	06/07/2022	01:05:41
Vincent DAMS	Association	07/07/2022	00:34:46
Francine BROCARD	Client	07/07/2022	00:54:09
Sébastien GUINARD	Biocoop SA	02/08/2022	00:59:08
TOTAL	**6**		**05h44**

Pour mener ces entretiens, nous avons élaboré un guide d'entretien composé de quatre thématiques (Tableau 19), reprenant en particulier les grandes composantes d'une démarche de design systémique selon Ryan (2014), à savoir les éléments méthodologiques, les méthodes utilisées et notre posture de facilitateurs. La première thématique porte sur les retours globaux que les participants pouvaient avoir, sur ce que cela a pu provoquer chez eux, leur ressenti à la suite de ces ateliers, ce qu'ils ont retenu. La deuxième thématique est consacrée aux questions

liées à la méthodologie, et la troisième thématique aux méthodes utilisées. La dernière thématique amène les participants à questionner les effets que ce projet a eu sur eux.

Tableau 19 Guide d'entretien de retours d'expérience pour le projet En Vie Bio

Thématiques	Questions associées
Retours globaux	Avez-vous reparlé de ces ateliers entre vous ? Vous êtes-vous revu ? Comment as-tu trouvé ces ateliers ? Qu'est-ce que tu en ressors ? Qu'est ce qui t'a surpris ? Qu'est-ce qui a émergé ? Comment tu t'es sentie dans ces ateliers ? Qu'est-ce que tu as retenu, appris ?
Retours sur la méthodologie	Nombre d'ateliers Délai entre chaque atelier Constitution du groupe : nombre de participants et représentativité Animation des ateliers : posture de facilitateurs, techniques d'animation Cohérence entre les ateliers
Retours sur les méthodes employées (les activités par atelier)	• Atelier 1 : finalités poursuivies Animation Fresque du climat Activités sur la définition des finalités poursuivies Activité sur l'émergence d'une vision partagée • Atelier 2 : écosystème d'affaires Activités sur la fresque de la Renaissance Ecologique • Atelier 3 : pistes d'innovation World café Qu'a-t-il manqué selon toi, comme exercice, comme élément que tu aurais aimé voir ?
Retour sur les livrables	As-tu une meilleure compréhension du système *En Vie Bio* ? Est-ce que cela t'aide à mieux communiquer auprès de ton entourage ou autres personnes ? Est-ce que ces exercices ont facilité la collaboration entre parties prenantes ? Les pistes d'innovation te semblent-t-elles pertinentes ? Comment aurait-on pu aller plus loin ?
Conclusion	Dernier élément à ajouter ?

Etape 7 : Bilan du projet

Si le projet s'est officieusement terminé à la fin des entretiens de retours d'expérience, nous l'avons officiellement clôturé quelques-mois plus tard lors d'un dernier rendez-vous avec le gérant et Sébastien Guinard, co-facilitateur, pour présenter le compte rendu général du projet. Ce compte rendu a été rédigé de sorte à avoir trois niveaux de lecture : un schéma récapitulatif du projet ; un deuxième niveau de lecture avec des phrases synthétisant les différentes réflexions (repérées par les caractères en gras), et un troisième niveau de lecture avec en plus l'ensemble des verbatims des parties prenantes, issus des entretiens préliminaires, des entretiens de retour d'expérience, et des ateliers collaboratifs (voir Tableau 20).

Tableau 20 Extrait du compte rendu du projet En Vie Bio

1 Contexte

Contexte social et économique difficile pour *En Vie Bio*. Cela est dû à plusieurs facteurs : difficultés financières à cause d'une arrivée massive des concurrents, de la crise sanitaire puis économique et des dettes à la suite du rachat de la structure en 2017, et baisse de motivation des salariés. Tous ces facteurs étant interdépendants.
« *C'est vrai qu'on est dans une période particulière, avec le départ d'Anne, la période de congés, période d'inquiétude par rapport à l'activité qui poursuit sa dégradation chez nous, période de reprise du COVID… On est quand même sur une période assez singulière, d'incertitude et de difficultés multiples. Mais nos équipes sont résilientes, et j'ai une grande confiance en eux, et ils le démontrent. On n'est pas dans une période d'euphorie, mais pour le moment ça tient et je suis persuadé que ça va continuer à tenir. On a 20 ans d'ancienneté, on est armé pour résister, on a des gens qui ont le savoir-faire, les compétences.* »

L'arrivée des concurrents

***En Vie Bio* était jusqu'à récemment relativement seul sur le marché de la bio. Or aujourd'hui, de nombreux concurrents se sont installés, et la concurrence s'intensifie.**
• **Des magasins spécialisés et alternatifs**, comme La Vie Claire à Saint Amour, La Cambuse (magasin coopératif fondé sur le bénévolat), Le Chant des Saisons (AMAP qui s'est mise à vendre de l'épicerie)

• **Des grandes surfaces et magasins conventionnels de proximité**, proposant souvent une offre bio (Liddle, Carrefour, Proxi, Vival) : « *Super U est un sacré concurrent, en plus du grand Lidl qu'on a côté* »
• **D'autres magasins Biocoop** : « *La concurrence, notamment avec l'ouverture de plusieurs magasins autour de Lons-le-Saunier, est devenue beaucoup trop forte. Par exemple, avec l'ouverture du magasin Biocoop de Champagnole, c'est 75 clients qui sont partis.* »

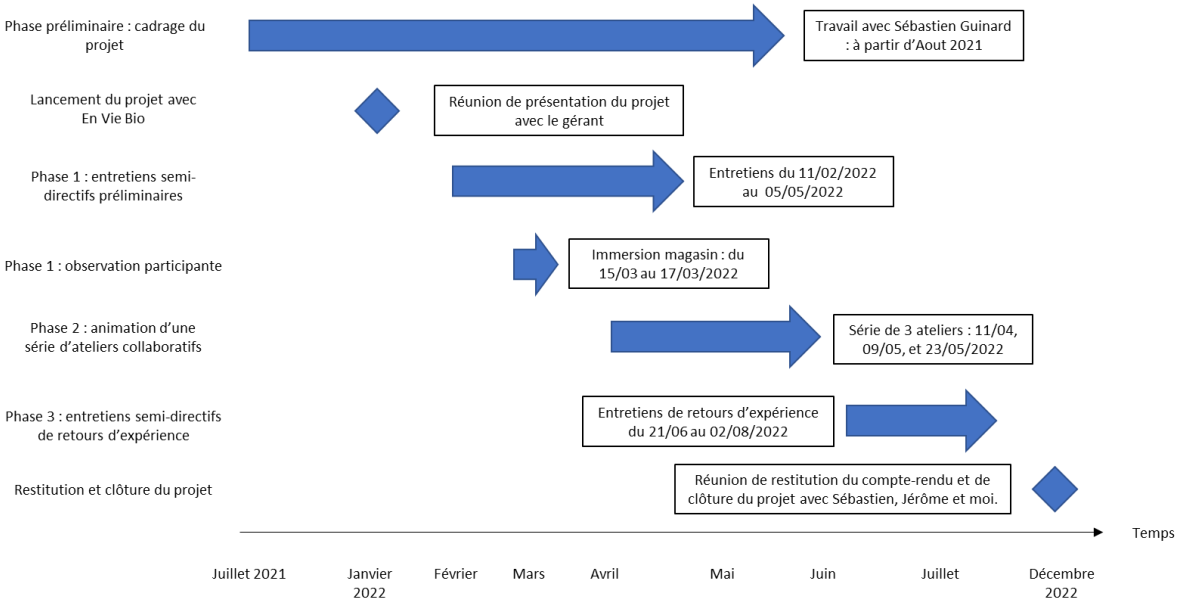
L'intensification de la concurrence a un impact non-négligeable sur *En Vie Bio*, qui peine à se différencier, tant au niveau des produits qu'au niveau des valeurs, et qui propose une offre relativement plus chère :
• **Au niveau de l'offre : les assortiments en bio des concurrents sont de plus en plus étoffés, et on y trouve de plus en plus les mêmes marques et mêmes produits en rayon. Le rayon épicerie est d'autant plus attaqué.** « *Aujourd'hui on trouve les mêmes produits en rayon, avec les mêmes marques* »

• **Au niveau des prix : *En Vie Bio* est bien placé parmi les magasins spécialisés, mais il reste un écart important avec les prix des enseignes de grande distribution** : « *Le fait qu'au niveau des prix on est mort face à la grande distribution, on ne peut pas rivaliser.* » // « *Au niveau du réseau spécialisé, les prix se valent. Ce sont les prix de grandes surfaces qui sont inquiétants. On voit des paquets de gâteaux en-dessous d'un euro, de la confiture en-dessous d'un euro, etc., alors que chez nous on est facilement deux fois plus cher.* »

• **Au niveau des valeurs communiquées : les concurrents reprennent les slogans de Biocoop, verdissent leur image (greenwashing et socialwashing), ce qui fait qu'*En Vie Bio* (et plus largement le réseau Biocoop) a dû mal à se différencier**. « *Mais comme [le cahier des charges Biocoop] est repris à grande échelle maintenant par toutes les enseignes, on s'est fait voler nos valeurs quelque part. Maintenant ils développent aussi le local… les valeurs qu'on a. Je pense que si nous on ne retrouve pas un nouvel axe pour se différencier tout ça on va se fondre dans la masse. C'est mon opinion. Comme chacun a repris notre slogan, nos valeurs… même Leclerc achète local. Je pense qu'il va falloir qu'on trouve quelque chose de nouveau pour nous ressortir de tout ça.* »

Pour terminer la présentation de notre projet de business modelling systémique avec *En Vie Bio*, nous récapitulons les grandes phases du projet à travers la frise chronologique présentée ci-dessous (voir Figure 49).

Figure 49 Chronologie des phases d'accompagnement du projet En Vie Bio



6.4. Accompagnement de *Biocoop du Cormier*

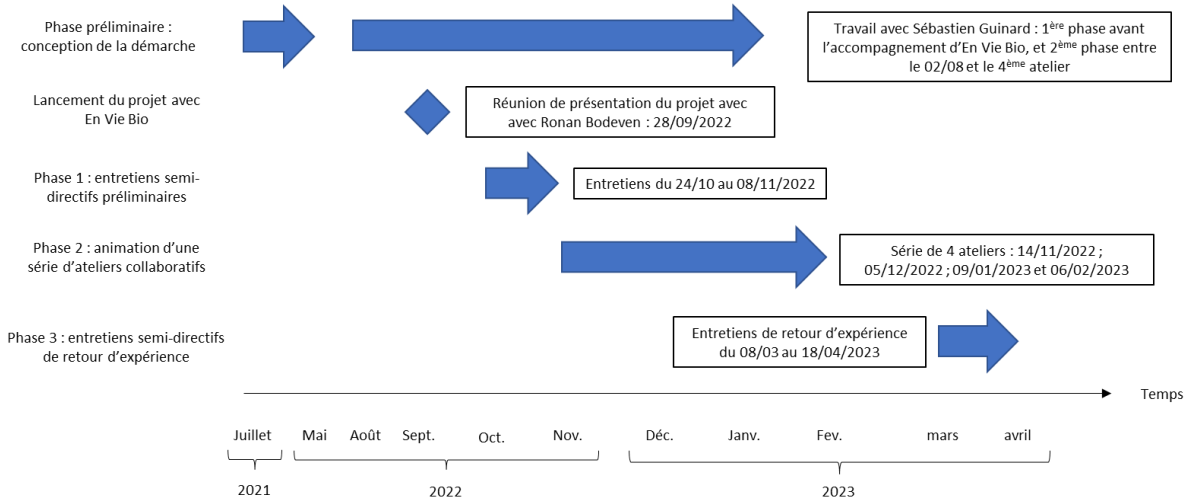
Après avoir accompagné la structure *En Vie Bio*, nous avons décidé de mener un deuxième projet d'accompagnement pour améliorer notre démarche de business modelling systémique. L'amélioration de notre démarche s'est fondée sur plusieurs éléments : sur notre ressenti en tant que facilitateurs, sur les différentes réactions identifiées lors de chacune des activités, et sur la base des retours d'expérience des participants des tours de table de clôture des ateliers et lors des entretiens de retour d'expérience à la fin du projet. Pour voir le détail des modifications réalisées en nous appuyant sur les retours d'expérience (voir l'annexe : Tableau détaillant l'évolution du design des ateliers entre le cas n°1 et le cas n°2 (extrait)).

Par ailleurs, j'ai eu l'opportunité de participer à la formation certifiante délivrée par le *Service Design College*, intitulée *Systemic Design for Tackling Complexity*, de septembre à novembre, notamment animée par Peter Jones et Kristel Van Ael, fondateurs de la méthodologie et auteurs du livre *Design Journeys through Complex Systems – Practice Tools for Systemic Design*, sur laquelle se fonde cette formation.

Les grandes phases sont sensiblement les mêmes, comme le montre la frise chronologique ci-dessous (voir Figure 50), avec une durée d'environ 7 mois comme pour l'accompagnement

d'*En Vie Bio*. Nous avons surtout fait évoluer nos méthodes pour chacun des ateliers. Nous avons ainsi retravaillé le design des ateliers avec Sébastien Guinard, co-facilitateur, à partir du mois d'août 2022 et ce jusqu'à l'animation du dernier atelier.

Figure 50 chronologie du projet Biocoop du Cormier



<u>Phase 1 : Préparation des ateliers collaboratifs</u>

Etape 1 : Cadrer le projet

Après quelques échanges par mail puis par téléphone avec Ronan Bodeven, gérant de la structure *Biocoop du Cormier*, en début d'été 2022, j'ai ensuite eu un premier rendez-vous le 28/09/2022 en magasin. Je lui ai présenté les grandes lignes du projet, avec les thématiques des ateliers et les livrables attendus, et nous avons lancé officiellement le projet. Nous avons affiné ensemble le cadrage du projet, notamment pour définir le choix des participants potentiels, ainsi que le rythme, le lieu et la durée des ateliers.

Nous avons décidé de réaliser quatre ateliers collaboratifs : un par mois entre novembre 2022 et février 2023, en fixant les dates en avance. Les ateliers collaboratifs ont été fixés le lundi matin : le magasin étant fermé, l'ensemble des salariés étaient donc disponibles, tout comme l'espace de travail situé au centre du magasin. Quant aux participants potentiels, ils ont d'abord été identifiés et contactés par le gérant, puis je leur ai envoyé un mail pour valider leur participation et prévoir l'entretien individuel préliminaire.

En outre, nous avons soulevé, après le projet *En Vie Bio*, la difficulté pour les participants de suivre le fil rouge du projet, et nous avons évoqué le besoin de leur laisser un cahier pour noter des idées en dehors des ateliers, afin de leur permettre de continuer leur réflexion.

Journal de bord – conception des ateliers collaboratifs – 18/08/2022.

Nous avons terminé par évoquer le cahier blanc qu'on avait laissé à chaque participant sur le projet En Vie Bio. L'idée était très intéressante, mais d'une part elle a été improvisé, donc pas préparé, et d'autre part, il est difficile pour une personne d'écrire à partir d'une feuille blanche, et de se discipliner à le faire régulièrement. Pour répondre à cette problématique, nous avons émis l'idée de créer un « cahier d'exercices » avec des exercices à faire avant chaque atelier, pour récolter des données et les préparer à l'atelier et des exercices à faire après chaque atelier, pour avoir leur ressenti.

J'ai donc élaboré un carnet d'activités que j'ai distribué à chaque participant au début de l'atelier n°1. Le carnet est composé d'un préambule pour décrire l'approche business model(ling) et la pensée systémique, puis d'une section par atelier. Pour chaque atelier, il y avait deux parties à faire en amont : la lecture d'une page théorique sur les notions et méthodes que nous allions utiliser, et un exercice à compléter pour commencer à réfléchir à la thématique du prochain atelier. Il y avait également une partie à compléter en aval de l'atelier : le retour d'expérience, concernant ce qu'ils ont retenu, ressenti, et les actions qu'ils aimeraient mettre en œuvre pour la suite (voir Annexe carnet d'activités - projet *Biocoop du Cormier*). Ce carnet avait trois principaux objectifs : aider les participants à mieux comprendre le fil rouge du projet, les inviter à réfléchir individuellement en amont des ateliers pour les mettre en condition, et les inviter à endosser une posture réflexive grâce aux retours d'expérience.

Etape du projet - thématique	**Retours d'expériences / Raisons des changements à opérer**	**Changements réalisés**
Compréhension globale du projet	« Disons *qu'au bout du deuxième atelier, on en avait fini avec l'identité. Et ce n'est pas quelque chose que j'avais envisageais au départ. Mais du coup c'est là où je me suis senti un peu en décrochage* » (Nathalie, salariée d'En *Vie Bio*). *« Difficulté à faire comprendre l'objectif du projet. Jérôme a surtout parlé de 'redéfinir leur identité'. C'est très flou, mais nous avons décidé de ne pas mentionner le terme 'business model' pour éviter que les participants ne pensent que le projet est tourné uniquement autour du modèle économique »* (Journal de bord ateliers *En Vie Bio*). *« Proposition de Sébastien de donner un cahier à chacun des participants pour qu'ils puissent poursuivre leur réflexion en dehors des temps d'ateliers » (Journal de bord ateliers En Vie Bio)* *« Enfin, nous avons terminé par évoquer le cahier blanc qu'on avait laissé à chaque participant sur le projet En Vie Bio. L'idée était très intéressante, mais d'une part elle a été improvisé, donc pas préparé, et d'autre part, il est difficile pour une personne d'écrire à partir d'une feuille blanche, et de se discipliner à le faire régulièrement. Pour répondre à cette problématique, nous avons émis l'idée de créer un « cahier d'exercices »*	Evocation de la notion de 'business model' pour être au clair sur le projet de recherche, être transparent. Création d'un carnet d'activités pour donner le fil rouge du projet avec des exercices à remplir à chaque fois entre les ateliers (avant et après) pour garder un rythme.

	avec des exercices à faire avant chaque atelier, pour récolter des données et les préparer à l'atelier et des exercices à faire après chaque atelier, pour avoir leur ressenti » (Journal de bord collaboratif).	
Atelier n°1 – Introduction du projet	« J'ai *présenté le projet en projetant des slides au mur. Le moment a paru long, les participants se mettant en posture d'écoute, passive et non pas active. Cela a un peu plombé le rythme* » (journal de bord ateliers *En Vie Bio*).	Suppression des slides, et présentation plus rapide du projet, en se référant au carnet d'activités.
Atelier n°1 – Animation de la Fresque du Climat	« Alors *la fresque du climat, je n'ai toujours pas compris l'intérêt. Ça ne m'a pas apporté grand-chose, surtout quand je vois qu'on commençait à se prendre le bec sur la carte des conflits…* » (Nathalie, salariée d'En *Vie Bio*). « Les *gens qui étaient là sont des gens convaincus, donc je me questionne encore sur la pertinence de ce truc-là pour créer l'échange. Il y a peut-être des choses plus simples. Parce que je sais que le monde est complexe, mais en même temps ce qui nous réunit, c'est de dire des choses simples* » (Vincent, partenaire associatif d'En *Vie Bio*). « Une *activité qui permette à chacun de se connaître, ça serait peut-être mieux, tout simplement. Je ne sais pas, chacun met trois mots qui le caractérise, faire un premier exercice sur l'écosystème même si on approfondit derrière. Au moins c'est en lien avec ce pour quoi on est là* » (Vincent, partenaire associatif d'En *Vie Bio*).	Suppression de l'animation Fresque du Climat.

	« Nous *avons décidé de retirer la fresque du climat, car trop en décalage avec la réalité du magasin* » (Journal de bord collaboratif)	
Atelier n°1 – Valeurs et finalités poursuivies	« Difficulté de rassembler les post-it par thématique. Nous n'avons pas procédé aux filtres (selon la méthode Focale de Ciussi et al. (2018). Tout le monde était un perdu à la fin, sans vraiment valider le résultat final. Ils ont dit que c'était à moi, en tant que doctorant, de faire une analyse de ça. Il y a donc eu une déresponsabilisation du résultat » « Idée de Sébastien : utiliser *le modèle du tronc d'arbre issu du Design en permaculture (formation de Sébastien) pour définir les valeurs portées par les participants* » (Journal de bord collaboratif). « Proposition de faire l'exercice des finalités par boule de neige : d'abord par 2, puis 4, puis l'ensemble du groupe à cause de la difficulté de définir les finalités en groupe entier (10aine de participants) » (Journal de bord collaboratif).	Effectuer des exercices aux participants avant chaque atelier pour avoir une première réflexion sur le sujet traité. Utilisation d'un modèle inspiré de la permaculture pour classer et faciliter l'identification des valeurs de l'entreprise. Définition des finalités en sous-groupe et non en plénière, avec l'exercice en boule de neige : d'abord par deux, puis quatre, puis en plénière.
Atelier n°1 – Définition de la vision partagée	« On *ne s'est peut-être moins pris au jeu que ce que t'aurais souhaité, mais c'était très intéressant. Après, bon, 2500 ou même 2050 c'est peut-être un peu trop loin, dans 10 ans déjà… On est tellement dans une vision courtermiste, que se projeter aussi loin c'était peut-être un peu ambitieux. Et puis dans 10 ans on peut autant faire la révolution qu'en 2050. Donc*	Ne pas évoquer d'échelle de temps, parler de 'l'entreprise idéale' que les participants aimeraient avoir maintenant. Donner une contrainte supplémentaire à l'exercice :

	2050 c'était un peu inaccessible » (Vincent, partenaire associatif d'En *Vie Bio*) « Je *ne sais pas si t'as vu le 5ème élément, mais on a des visions tellement futuristes de l'avenir… Donc je préfère rester sur des utopies plus rationnelles, et il peut déjà se passer tellement de choses sur une décennie* » (Vincent, partenaire associatif d'En *Vie Bio*) « Les *participants ont surtout imaginé à quel point l'environnement allé changer (par exemple, une vie sans pétrole) au lieu de se concentrer sur le magasin en tant que tel. Or, selon Ackoff et son travail sur le idealized design, une des hypothèses est de penser l'environnement comme inchangé, pour se concentrer uniquement sur ce que le magasin et ses parties prenantes ont le pouvoir de changer* » (Journal de bord collaboratif) « Chaque *participant a partagé sa propre vision du magasin idéal, mais nous n'avons pas réussi à les agréger pour en avoir une vision commune (avec le « oui et… »)* » (Journal de bord collaboratif)	imaginer 'l'entreprise idéale' dans un environnement qui ne change pas (selon les modalités d'Ackoff, 1993). Être plus directif pour l'exercice d'improvisation « Oui, et… ».
Atelier n°2 – Fresque de la Renaissance Ecologique	« Je *connaissais déjà cette fresque. Mais j'étais un peu réservé sur le fait que je la trouve très complète, et en ayant une connaissance très rapide et superficielle de l'outil, c'est peut-être trop lourd. Parfois le plus simple est parfois le plus efficace. Donc ça m'a donné le sentiment que c'était trop. Et presque le fait de mettre une fresque vide où chacun peut mettre les partenaires etc., ça aurait été suffisant* » (Camille, cliente d'En *Vie Bio*).	Utilisation d'un modèle plus simple et abstrait : la cartographie des actants, de Jones et Van Ael, (2022). Ajout d'un atelier supplémentaire pour 'comprendre le système' avec la

	« J'ai *trouvé ça constructif de reprendre les thématiques qui étaient ressorties de l'atelier 1, et d'aller les creuser en sous-groupes. J'ai bien aimé ce principe qui permettait de débattre, de confronter des visions. Alors ce qui était inconfortable pour moi, c'était des temps assez contraints, donc ça aurait mérité qu'on prenne plus de temps* » (Jérôme, gérant d'En *Vie Bio*). « On *jouait systématiquement contre le temps : trop d'étape pour prendre le temps sur chacune d'entre-elle. Résultat : peu d'éléments intéressants sont ressorti de cet exercice, si ce n'est l'idée qu'EVB fait beaucoup de chose dans tous les sens. Aussi, toutes les actions n'ont pas été identifié pour chacune des finalités (travail incomplet).* *Les participants n'ont pas réussi à se projeter dans cette fresque : beaucoup de détails qui demandent du temps pour l'étudier, et ne représente pas le territoire sur lequel ils sont implantés.* *Pour répondre à ces critiques, nous avons décidé :* *D'avoir un support plus abstrait (Exemple : Value Mapping Tool ? ou la carte des parties prenantes du livre de Jones et Van Ael ?). Facilite la discussion et l'énumération des différentes parties prenantes, sans forcément les rattacher à un lieu physique (remarque de Vincent Dams : « JNE est partout, là, là, là… » en positionnant des pastilles sur la Fresque de la Renaissance).* » (Journal de bord collaboratif).	modélisation d'un diagramme de boucle causale.

Atelier n°3 – World café	« Le *fait que le World Café, ça se fasse de manière successive, on n'a pas eu le débat à chaque fois à propos de ce que le groupe d'avant avait marqué. Dans les World Café que j'avais fait, on gardait un animateur à chaque table, qui faisait le fil rouge entre les différents groupes* » (Camille, cliente d'En *Vie Bio*). « A *chaque fois on a eu du mal à repartir sur ce qu'avait fait le groupe d'avant. […] Et j'ai l'impression qu'à chaque fois on est reparti depuis le début. Donc il y a eu une faille dans la coopération* » (Jérôme, gérant d'En *Vie Bio*). « Nous *avons partagé notre ressenti sur ce qu'a généré les trois premiers ateliers, et nous étions relativement déçus des réalisations, dans le sens où cela n'a pas créé un changement radical dans la manière de penser, et donc des idées novatrices. Sébastien m'a donc proposé de les bousculer à nouveau pour essayer de les sortir de leur schéma de pensée habituel, en repassant par une phase de créativité* » (Journal de bord collaboratif).	Garder un hôte de table pour chaque World café à réaliser pendant les ateliers. Utiliser d'autres modèles moins analytiques pour garder un certain degré de créativité et rester dans la même manière systémique de penser : l'Outcome *Map* et modèle des Trois Horizons (Jones et Van Ael, 2022).

Etape 2 : Ecouter le système : entretiens semi-directifs

Pour l'étape d'écoute du système, nous avons seulement mené des entretiens préliminaires en plus de la collecte de données secondaires. Nous avons réalisé 10 entretiens, dont 10 auprès de salariés, 1 client, 1 producteur, 1 financeur, et 1 représentante de la mairie de Saint-Aubin du Cormier, pour un total de 8h18 d'enregistrement audio et vidéo (Tableau 21). Le nombre d'entretiens est moins conséquent que pour le premier projet pour deux raisons. D'abord, la taille de la structure est incomparable. Alors qu'*En Vie Bio* a une trentaine de salariés, *Biocoop du Cormier* en a 7. Nous avons donc pu interroger la quasi-totalité des salariés. Aussi, les deux structures n'ont pas le même historique et donc pas la même implantation dans le territoire. Alors qu'*En Vie Bio* est une structure implantée depuis plusieurs décennies, fédérant ainsi de nombreux acteurs du territoire, *Biocoop du Cormier* a quant à elle seulement deux ans d'expérience. Il nous semble donc normal que nous n'ayons pas réussi à réunir autant de personnes.

Tableau 21 Liste des entretiens préliminaires du projet Biocoop du Cormier

Prénom, NOM	Fonction	Date entretien	Durée enregistrement
Pascal DALLE	Client	24/10/2022	00:54:00
Romain JACQ	Salarié	24/10/2022	00:54:32
François LEGAC	Financeur	25/10/2022	00:53:24
Laëtitia COUR	Adjointe au maire	28/10/2022	00:51:55
Ronan BODEVEN	Salarié	31/10/2022	00:44
Danaé CUVINOT	Salarié	31/10/2022	00:51:41
Marine CUMINET	Salarié	31/10/2022	00:54:45
Christophe HARENG	Salarié	04/11/2022	00:37:20
Pierre APOTEKER	Salarié	04/11/2022	00:36:44
Stéphane LECLERCQ	Producteur	08/11/2022	00:59:20
TOTAL	**10**		**08h19**

Pour réaliser ces entretiens préliminaires, nous avons repris le guide d'entretien du projet *En Vie Bio*, que nous avons légèrement modifié (voir Tableau 22) pour deux raisons. Premièrement, le premier guide d'entretien était trop long. En se donnant une limite d'1h pour chaque entretien pour éviter de prendre trop de temps aux personnes interrogées, il m'a été difficile de poser systématiquement l'ensemble des questions. J'ai donc cherché à réduire leur nombre, passant de 13 questions primaires à 9 pour le guide d'entretien du projet *Biocoop du Cormier*. Deuxièmement, nous avons décidé de recentrer nos questions sur deux thématiques : les finalités poursuivies et le fonctionnement de la structure. Nous avons ainsi mis de côté la thématique sur la « *fonction de la personne interrogée* », qui ne nous a pas réellement servi

pour l'analyse des données, et la thématique sur « *l'effet sur l'environnement* », amenant des questions difficiles à répondre. Nous avons ainsi pu approfondir la thématique sur le « fonctionnement du magasin » en orientant nos questions dans le but de comprendre les synergies et les freins, principalement pour nous aider à élaborer le diagramme de boucle causale pour l'***Erreur ! Source du renvoi introuvable.***.

Tableau 22 Guide d'entretien préliminaire pour le projet Biocoop du Cormier

Thématiques	Questions primaires	Questions secondaires (relance)
Introduction	Pouvez-vous vous présenter ?	Quel est votre fonction dans/vis-à-vis du magasin ? Depuis combien de temps travaillez-vous au magasin ? Quel est votre parcours professionnel ?
Finalités poursuivies	Pourquoi travaillez-vous ici ?	Qu'est-ce qui vous motive ? Quelles valeurs défendez-vous en venant travailler ici ?
	Finalités poursuivies par *Biocoop du Cormier* ?	Pour quoi le magasin existe ? Quelle est son utilité dans la société ? En quoi ce magasin est différent des autres ?
	Magasin idéal ?	Offre (produit, service), relation avec les partenaires, activités, etc. Quoi de plus, ou quoi de moins ?
Fonctionnement du magasin	Qu'est-ce qui contribue concrètement à chacune de ces finalités ?	Qu'est-ce qui a été mis en place, quelles actions concrètes (activités, ressources, relation client, gouvernance, etc.) ? Qu'est-ce qui a permis ça ? Comment cela a été possible ? Quelles sont les conséquences (intentionnelles ou non) Voyez-vous des cercles vertueux ?
	Qu'est-ce qui, au contraire, va à l'encontre de ces finalités ?	Pensez-vous que certaines finalités sont contradictoires ? Pourquoi ? Quels sont les causes de ces contradictions ? Voyez-vous des cercles vicieux ?
	Pistes d'amélioration ?	Offre (produit, service), relation avec les partenaires, activités, etc. Pourquoi ne pas les avoir mis en place jusque-là ?
Conclusion	Dernier élément à ajouter ?	
	Anonymiser l'entretien ?	

Phase 2 : Animation des ateliers collaboratifs

Tout comme pour le projet avec *En Vie Bio*, nous avons animé une série d'ateliers collaboratifs pour les étapes 3 à 5. Nous avons décidé de maintenir le nombre de participants dans une fourchette de 8 à 12, compte tenu de la bonne dynamique collective qu'il y a eu pour le projet *En Vie Bio*. Nous sommes ainsi arrivés à avoir 8 participants, dont 6 salariés, un client et un producteur (voir Tableau 23). Il nous a été difficile d'avoir plus de parties prenantes extérieures, certainement du fait de l'ouverture relativement récente du magasin (environ 2 ans), et donc du manque d'ancrage sur le territoire comparé à la structure *En Vie Bio*, présente sur le territoire

depuis plus de 15 ans. À noter que, parmi les personnes interrogées lors de l'étape précédente, deux n'ont pas pu participer aux ateliers : Laëtitia Cour et François Legac, respectivement pour des raisons de manque de disponibilité et pour des raisons géographiques. Aussi, Stéphane Leclercq, producteur, n'a pu venir que pour les deux premiers ateliers. Enfin, Sébastien n'a pu venir animer que le premier et le dernier atelier, étant absent lors des ateliers n°2 et n°3.

Tableau 23 Liste des participants des ateliers du projet Biocoop du Cormier

Prénom, NOM	**Fonction**
Pascal DALLE	Client
Stéphane LECLERCQ	Producteur
Romain JACQ	Salarié
Ronan BODEVEN	Salarié
Danaé CUVINOT	Salarié
Marine CUMINET	Salarié
Christophe HARENG	Salarié
Pierre APOTEKER	Salarié

En outre, nous avons décidé de supprimer la première demi-journée consacrée à la fresque du climat, pour deux raisons principales. D'une part, nous souhaitions allouer une demi-journée supplémentaire pour l'étape 4 consistant à 'comprendre le système'. Or nous devions nous limiter à quatre demi-journées pour respecter les conditions de mon responsable scientifique. Nous avons donc décidé de supprimer cette première demi-journée, qui n'était pas centrale pour mener le projet. D'autre part, l'exercice de la fresque n'a pas été compris par les participants.

> *« Alors la fresque du climat, je n'ai toujours pas compris l'intérêt. Ça ne m'a pas apporté grand-chose »* (Nathalie, salariée d'*En Vie Bio*, entretien de retour d'expérience).
>
> *« Les gens qui étaient là sont des gens convaincus, donc je me questionne encore sur la pertinence de ce truc-là pour créer l'échange. Il y a peut-être des choses plus simples. Parce que je sais que le monde est complexe, mais en même temps ce qui nous réunit, c'est de dire des choses simples »* (Vincent, partenaire associatif d'*En Vie Bio*, entretien de retour d'expérience).

Nous avons donc décidé de supprimer cette animation, pensant que le fait de commencer par l'atelier sur la définition des finalités poursuivies et de la vision partagée (étape 3) était tout aussi pertinent pour créer l'adhésion et lancer la dynamique collective.

Etape 3 : Envisager des futurs désirables

Comme pour l'accompagnement d'*En Vie Bio*, le premier atelier était sur la thématique de l'intentionnalité des acteurs du business model de *Biocoop du Cormier*, sur la base des travaux de Peter Senge (2017) en définissant les valeurs, les finalités poursuivies et la vision partagée.

Par rapport à l'atelier n°1 du projet *En Vie Bio*, nous avons donc ajouté une activité sur les valeurs, et légèrement modifié nos techniques d'animation concernant la définition des finalités poursuivies et de la vision partagée.

Nous avons donc, après un moment d'inclusion[190], commencé par identifier les valeurs partagées par les participants pour définir un socle commun. Pour préparer cette activité, j'ai codé, en amont, des documents internes de la coopérative Biocoop et de *Biocoop du Cormier*, avec pour objectif d'identifier et de lister les valeurs portées. J'ai ainsi identifié 31 valeurs (voir un extrait dans le Tableau 24).

Tableau 24 Extrait du codage pour identifier les valeurs de Biocoop

Valeurs identifiées à partir du codage	**Données codées**
Accessibilité à une alimentation de qualité pour tous	« *La consommation bio souffre en effet d'une image-prix dégradée. Pour autant, nous avons réduit l'écart avec la GMS, tout en sachant que notre positionnement en termes de prix est l'un des meilleurs sur le marché des spécialistes.* » (RADD 2021 Biocoop) « *Biocoop fait des efforts permanents pour que ses prix soient les plus attractifs possible, tout en défendant la notion d'équité et de juste rémunération de tous, de la fourche à la fourchette, qui nous est chère. Tant que l'État laissera les distributeurs faire ce qu'ils veulent en termes d'alimentation et de produits, les gens qui ont moins d'argent continueront à consommer des produits dégradés. Un vrai sujet pour nos femmes et nos hommes politiques est celui de l'accessibilité sociale à une nourriture saine.* » (RADD 2021 Biocoop) « *BIOCOOP ASPIRE À UNE SOCIÉTÉ PLUS JUSTE et plus égalitaire. Pour cela, la Coopérative fonde sa démarche sur le partage de la valeur produite entre les paysans, les transformateurs et les magasins. Et ce, à un prix accessible et juste pour le consommateur. La relation avec les organisations de producteurs passe par la signature d'un contrat fixant des prix planchers pour 3 ans.* » (RADD 2021 Biocoop) « *DES SOLUTIONS CONCRÈTES POUR : N°1 contribuer à la transition écologique N°2 l'Économie Sociale et Solidaire (ESS) N°3 une alimentation bio exigeante* » (RADD 2021 Biocoop) « *Collecte Bio Solidaire pour lutter contre la précarité alimentaire* » (Livret des bonnes pratiques RSE)
Zéro déchet	« *OBJECTIF 2025 : Réduire de 10 % le poids total d'emballages à usage unique mis sur le marché.* » (RADD 2021 Biocoop) « *Au magasin de Biscarosse, nous avons souhaité bannir le plastique dans nos rayons à l'été 2021 et, pour cela, avons proposé des alternatives. Par exemple, avons remplacé les petits pots de yaourts en plastique à marque Biocoop, au bénéfice des pots en carton.* » (Livret des bonnes pratiques RSE) « *Le KIGNON est le fruit de 2 ans de réflexion avec une association de réinsertion de personnes en situation de handicap. Nous voulions nous inscrire dans l'économie circulaire en transformant tous les pains*

[190] Le moment d'inclusion consistait à ce que chaque participant choisisse une carte du jeu de société Dixit, et évoque comment il se sentait et avec quelle intention il venait.

	invendus en un produit utile et consommable : des cookies savoureux, 100 % bio et conçus avec des ingrédients en priorité d'origine locale. » (Livret des bonnes pratiques RSE)
Partage de la valeur économique	« *Consommer Biocoop, travailler chez Biocoop, produire pour Biocoop, c'est adhérer à des valeurs et à un modèle de vie plus respectueux. C'est favoriser une société qui ne rackette pas les producteurs, mais rémunère justement leur travail.* » (RADD 2021 Biocoop) « *BIOCOOP ASPIRE À UNE SOCIÉTÉ PLUS JUSTE et plus égalitaire. Pour cela, la Coopérative fonde sa démarche sur le partage de la valeur produite entre les paysans, les transformateurs et les magasins. Et ce, à un prix accessible et juste pour le consommateur. La relation avec les organisations de producteurs passe par la signature d'un contrat fixant des prix planchers pour 3 ans.* » (RADD 2021 Biocoop) « *Le commerce équitable représente aujourd'hui 27 % du chiffre d'affaires de la Coopérative et devrait atteindre 30 % en 2025.* » (RADD 2021 Biocoop) « *PARTAGER LA VALEUR : UNE RAISON D'ÊTRE* » (RADD 2021 Biocoop)
Ancrage territorial	« *UNE PRIORITÉ POUR LES MAGASINS est de travailler avec des producteurs situés à moins de 150 km à la ronde* » (RADD 2021 Biocoop) « *Pour Biocoop, il est important de favoriser les acteurs de l'économie réelle, issus des tissus locaux, plutôt que les grands groupes ou les multinationales, dont le modèle repose sur la compétition, la finance et la délocalisation.* » (RADD 2021 Biocoop) « *Avec les autres magasins du département 56, nous avons créé une plateforme de livraisons entre les producteurs locaux et nos magasins. Cette plateforme a pour but de combler le manque de produits locaux.* » (Livret des bonnes pratiques RSE)

J'ai ensuite demandé à chacun des participants de compléter l'activité du carnet d'activités en amont de l'atelier, consistant à « *notez chaque valeur selon l'importance que vous portez, sur une échelle en 7 points : 5 (d'importance suprême), 4 à 1 (de très important à peu important), 0 (sans importance), –1 (opposé à mes valeurs)*[191] » (Tableau 25).

Tableau 25 Exercice à remplir en amont de l'atelier n°1 pour évaluer les valeurs défendues par Biocoop

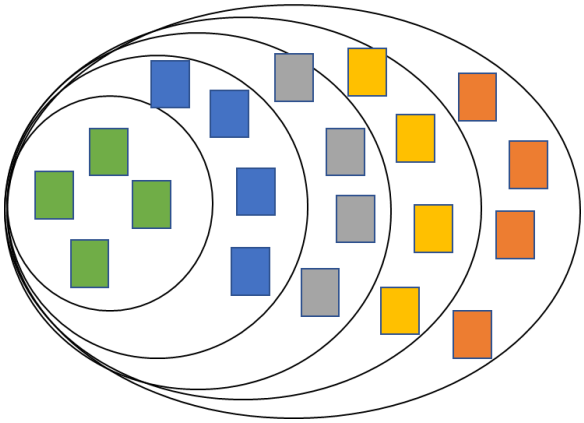
Valeurs promues par la Coopérative Biocoop	**Note (de 5 à -1)**
Soutien aux filières bio	
Satisfaction client	
Approvisionnement au plus près	
Respect de la saisonnalité	
Lien social, convivialité	
Accessibilité prix	
Qualité de l'alimentation	
Artisanat	
Organisations à taille humaine	
Préservation de la biodiversité	

[191] Consigne issue du carnet d'activités – A compléter avant l'atelier n°1, p. 9

Partage du pouvoir	
Partage de la valeur économique	
Recherche du profit	
Lutte contre les produits ultra-transformés	
Lutte contre la surconsommation / Sobriété alimentaire	
Confiance, transparence	
Sobriété énergétique	
Lutte contre le dérèglement climatique	
Promotion des variétés anciennes et semences paysannes	
Sensibilisation, transmission, pédagogie	
Professionnalisme, compétence	
Ancrage territorial	
Défense des minorités (ethniques, sexuelles, de genre, etc.)	
Bien-être et sens au travail	
Solidarité	
Egalité, équité	
Bien-être animal	
Santé humaine	
Plaisir gustatif	
Exemplarité	
Respect de la nature	

J'ai ensuite repris ces valeurs pour les mettre sous forme d'étiquettes, que j'ai distribuées aux participants au moment de l'atelier (un paquet identique d'étiquettes par participant). Ils ont dû, pour cette activité, les placer sur un modèle représentant cinq cercles : avec une gradation entre le premier cercle correspondant aux valeurs fondamentales et le cinquième cercle correspondant aux valeurs les moins fondamentales, et la possibilité de mettre des post-it en dehors de ces cercles (voir Figure 51). Les participants devaient d'abord poser les étiquettes en fonction de leurs valeurs personnelles, et ont ensuite dû se mettre d'accord sur une disposition communément admise des valeurs par l'ensemble des participants.

Figure 51 Activité sur les 5 cercles de valeurs, lors de l'atelier n°1 avec Biocoop du Cormier (les valeurs dans le cercle central sont les plus essentielles).



Après avoir travaillé sur les valeurs partagées par les parties prenantes de *Biocoop du Cormier*, nous avons travaillé sur les finalités poursuivies. Pour ce faire, les participants devaient

s'inspirer des valeurs pour formaliser des phrases. La consigne était simple : écrire des phrases en commençant par un verbe, pour exprimer la mise en mouvement de la structure dans la direction d'un futur souhaitable. Ils ont d'abord travaillé par deux pour rédiger ces phrases, puis par quatre pour les combiner avec un autre groupe, et enfin tous ensemble pour obtenir une version finale.

Ensuite, nous avons séparé les participants en deux groupes de quatre pour travailler sur la vision partagée, à travers deux modalités différentes. Le premier groupe a ainsi représenté sous la forme d'un dessin la vision idéale de la structure – passer du dessin au dessein (Schmitt, 2017) – et le deuxième groupe a travaillé sur la narration à partir de l'exercice d'improvisation théâtrale que nous avions réalisé pour le projet *En Vie Bio* (*cf.* Etape 3 : Envisager des Futures Désirables). Après vingt minutes d'activité, chaque groupe a présenté à l'autre ce qu'il avait fait : le dessin et un résumé de la narration de la version idéale de *Biocoop du Cormier*. L'atelier s'est ensuite terminé par un tour de table habituel pour avoir un retour d'expérience et annoncer les prochaines étapes. Nous résumons le programme de l'atelier dans le Tableau 26.

Tableau 26 Design de l'atelier n°1 'Envisager des futurs désirables' - Biocoop du Cormier

Activité	**Contenu et objectif**	**Durée**
Accueil participant	L'atelier commence par un moment informel pour accueillir les participants, instaurer un climat de bienveillance et attendre les retardataires.	30mns
Introduction du projet	L'introduction du projet consiste à présenter brièvement les objectifs et les grandes phases du projet, notre rôle en tant que facilitateur, etc., pour s'assurer que l'ensemble des participants soit au même niveau d'information.	45mns
Inclusion	La phase d'inclusion permet d'instaurer un climat favorable à l'intelligence collective, à travers une activité ludique permettant de se présenter. Il s'agissait ici de sélectionner une carte du jeu de carte Dixit parmi les cartes posées sur la table, et de répondre à la question suivante : avec quel état d'esprit venez-vous aujourd'hui ?	15mns
Valeurs défendues	Cette étape consiste à demander à chaque participant de positionner les valeurs issues du cahier d'activité dans les différents cercles (de 1 à 5), avec la possibilité d'identifier et de positionner d'autres valeurs.	30mns
Finalités poursuivies	Cette étape consiste à formuler des finalités poursuivies à partir des valeurs travaillées précédemment. La rédaction de ces finalités s'est faite avec la méthode de la boule de neige : d'abord par groupe de 2, puis par 4, et enfin avec l'ensemble du groupe. Après avoir formulé les finalités, les participants ont listé des facteurs influençant chacune d'elles.	30mns

Vision partagée	Cette étape a permis de travailler sur la vision partagée sur la base de ce qui a été fait. Cela s'est fait via deux activités simultanément, permettant aux participants de choisir leur modalité d'expression qu'ils préféraient : la narration ou le dessin.	45mns
Déclusion	Cette étape consiste à donner la parole aux participants pour avoir des retours d'expérience, et pour annoncer les prochaines étapes.	15mns

Etape 4 : Comprendre le système

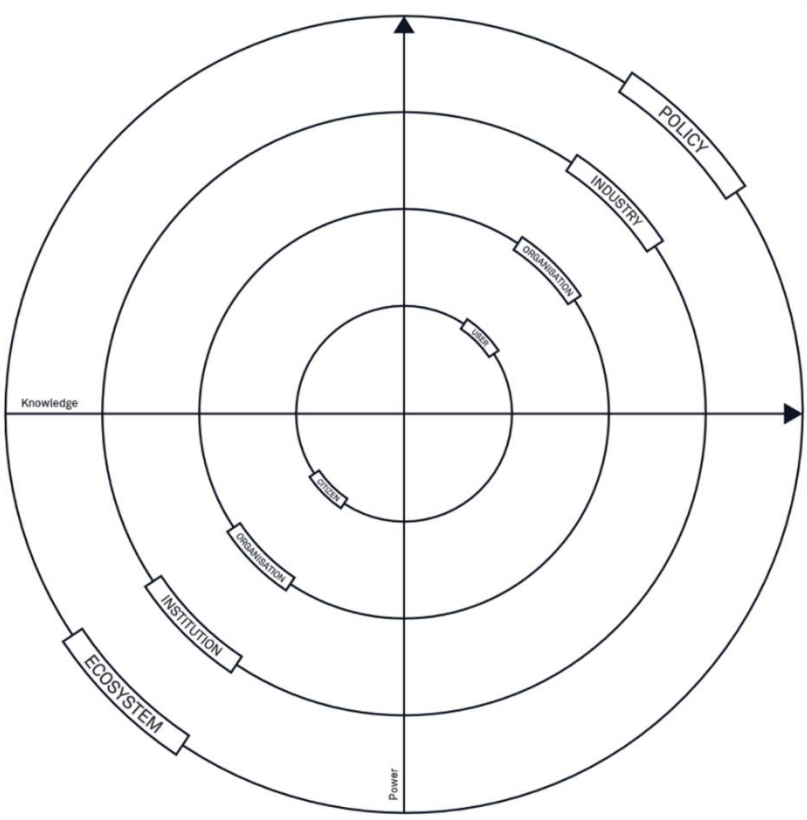
Alors que nous avions animé qu'un seul atelier sur l'étape de compréhension du système pour le projet *En Vie Bio* (*cf.* étape 4, p. 214), nous avons décidé d'en animer deux pour le projet *Biocoop du Cormier*.

Le premier atelier de cette étape consiste à délimiter le business model de *Biocoop du Cormier*, c'est-à-dire à identifier les actants et leurs interdépendances. L'objectif est de prendre conscience de tout ce qui impacte et tout ce qui est impacté par le fonctionnement du magasin. C'est notamment l'occasion de prendre conscience des impacts du magasin sur les actants de la société et de l'environnement naturel. En somme, nous reprenons la même thématique que pour le projet *En Vie Bio*, mais nous avons utilisé d'autres outils que la Fresque de la Renaissance Ecologique. Ce changement d'outil fait suite à certains retours d'expérience des participants du projet *En Vie Bio*, trouvant la Fresque de la Renaissance Ecologique trop détaillée, et donc trop compliqué à appréhender dans un temps imparti limité.

> *« Je connaissais déjà cette fresque. Mais j'étais un peu réservé. Je la trouve très complète, et en ayant une connaissance très rapide et superficielle de l'outil, c'est peut-être trop lourd. Parfois le plus simple est parfois le plus efficace. Donc ça m'a donné le sentiment que c'était trop. Et presque le fait de mettre une fresque vide où chacun peut mettre les partenaires etc., ça aurait été suffisant »* (Camille, cliente d'*En Vie Bio*, entretien de retour d'expérience).

Nous avons donc décidé d'opter pour un outil plus simple pour répondre à ces critiques : la cartographie des actants (Figure 52). L'outil est décrit par Fisher et al. (2000) et repris par Jones et Van Ael (2022) et Daumal (2023), directement inspiré de la théorie de l'acteur-réseau (Daumal, 2023). Il vise à explorer l'ensemble des actants – comprenant les organisations, individus, et actants non-humains) ayant une fonction au sein du système étudié.

Figure 52 La cartographie des acteurs, modèle issu du livre de Jones et Van Ael (2022)



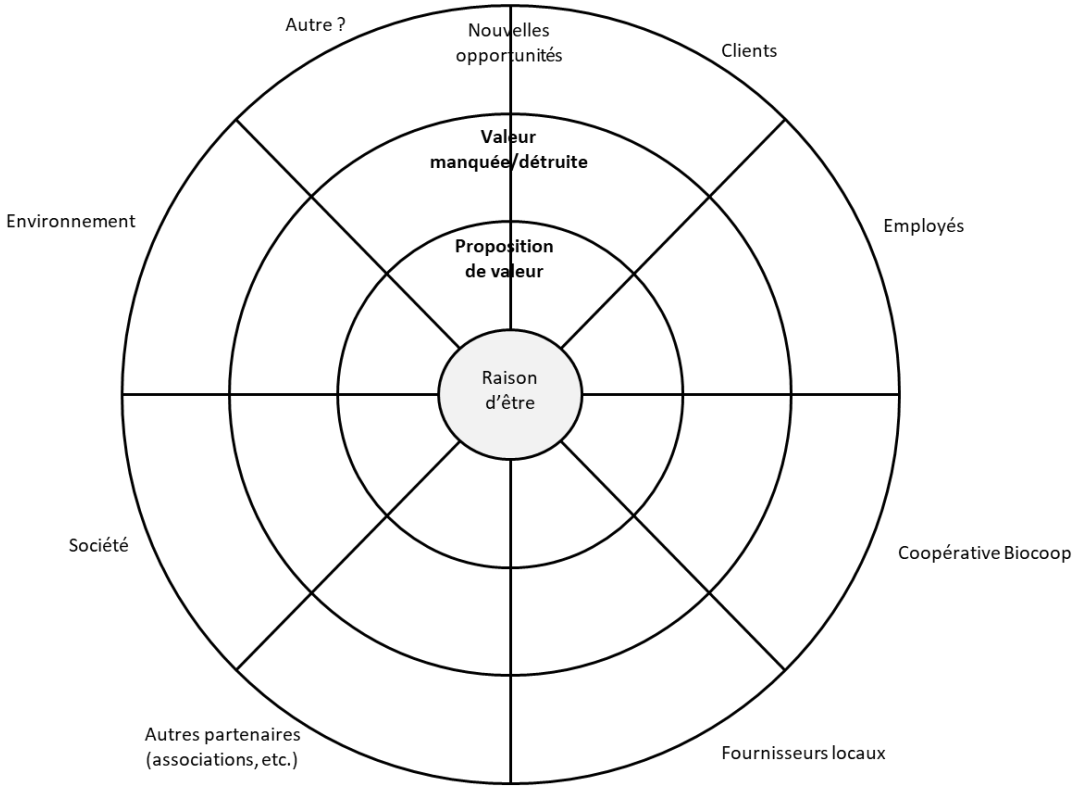
Ce modèle représente différents cercles permettant de distinguer les actants selon différents niveaux du système (utilisateur, organisation, industrie, écosystème, etc.) ; chaque niveau étant discuté et défini par les participants. De plus, les participants peuvent définir deux axes pour classer les actants des différents niveaux du système selon deux critères, là encore définis par les participants (exemple de critères issu de la boîte à outil de Jones et Van Ael (2022) : pouvoir et connaissance). L'objectif de cette activité est, en ce sens, de pouvoir identifier les actants qui influencent le fonctionnement du magasin par rapport aux finalités définies lors de l'atelier n°1.

Avant de compléter l'outil, j'ai demandé aux participants de définir les dimensions (les cercles du modèle) et les deux axes. De fait, l'outil générique propose des dimensions génériques correspondant aux catégories d'actants : utilisateurs, organisations, industrie et politiques publiques ; et deux axes génériques : le niveau de « pouvoir » des actants en ordonnée, et le niveau de « connaissance » en abscisse. Pour spécifier l'outil au contexte, et donc au business model de *Biocoop du Cormier*, les participants pouvaient ainsi redéfinir ces éléments. Ils ont ainsi proposé les catégories suivantes d'actants : consommateurs, sociétaires, organisations, société, nature ; et les axes suivants : niveau d'impact en ordonnée, et proximité géographique en abscisse.

Ensuite, avant de compléter l'outil, nous avons d'abord fait une première phase individuelle pour noter le plus d'actants possible sur des *post-it*, puis une seconde phase durant laquelle les participants ont dû placer leurs *post-it* sur ce modèle. Chaque post-it était donc discuté pour savoir s'il était pertinent, pour éventuellement le renommer, et pour le positionner selon les dimensions de l'outil et les deux axes définis.

Après avoir identifié les actants du business model de *Biocoop du Cormier*, notre objectif était de comprendre leurs interdépendances. Pour ce faire, nous avons travaillé sur deux outils en parallèle. Nous avons ainsi séparé les participants en deux groupes. Le premier groupe a travaillé sur le modèle de valeur développé par Bocken et al. (2013, 2015) – *The Value Mapping Tool*. Le modèle de valeur consiste à lister différentes catégories d'actants (clients, fournisseurs, salariés, société, environnement, etc.) et d'identifier ce que le magasin crée comme valeur pour chacune de ces catégories, ce qu'il détruit (par exemple si le magasin pollue) ou bien la valeur manquée, et les nouvelles opportunités de valeur que le magasin pourrait développer (Figure 53).

Figure 53 Le modèle de valeur - 'Value Mapping Tool' - d'après Bocken et al., 2013, 2015)



Le second groupe a travaillé sur une cartographie des interactions entre les différents actants identifiés précédemment. Pour cette activité, il n'y a pas de modèle prérempli. Les participants positionnent les post-it – avec les actants écrits sur chacun deux – sur une feuille, et relient les actants entre eux en dessinant des flèches. Je leur ai laissé le choix de la définition de la nature de ces interactions, et le choix de la légende (les couleurs, la forme et la densité des flèches). À la fin du temps imparti, chaque groupe a restitué son travail en plénière, puis nous avons terminé l'atelier par le tour de table habituel de retours d'expérience.

Les activités de l'atelier n°2 du projet sont résumées dans le tableau ci-dessous (voir Tableau 27).

Tableau 27 Design de l'atelier n°2 'Délimiter le système' - Biocoop du Cormier

Activité	**Contenu et objectif**	**Durée**
Inclusion	Cette étape consiste à accueillir les participants, et demander comment chacun se sent aujourd'hui.	30mns
Cartographie des actants	Cette étape consiste à cartographier les actants de l'écosystème de *Biocoop du Cormier*, à l'aide d'un modèle, d'abord avec un travail individuel pour identifier les actants, et ensuite avec un travail collectif pour placer les actants sur le modèle, et compléter le modèle si besoin.	45mns
Interdépendance des actants	Cette activité était divisée en deux sous-activités : un groupe travaillant sur la carte des interactions et un autre sur le *Value Mapping Tool*.	1h
Retour Atelier 1 : finalités et indicateurs	Pour terminer l'atelier, nous sommes revenus sur les finalités poursuivies et surtout sur les facteurs influençant ces finalités, pour essayer de challenger et d'améliorer ce que nous avions fait dans l'atelier précédent.	1h
Déclusion	Cette étape consiste à donner la parole aux participants pour avoir des retours d'expérience, et pour annoncer les prochaines étapes.	15mns

Nous avons mené un deuxième atelier sur cette étape de compréhension du système, un mois après le précédent, soit le troisième atelier du projet. Pour celui-ci, nous cherchions à décrire et représenter le *pattern* du business model, c'est-à-dire la manière dont il se comporte dans le temps. L'objectif pour cet atelier était alors de modéliser un diagramme de boucle causale, modèle faisant le plus consensus parmi l'ensemble des courants de la systémique, tant pour les approches *soft systems* que les approches *hard systems* dont il est issu.

Il consiste à identifier les variables clés – ou facteurs clés – influençant un problème, puis à déterminer leurs relations de causalité. Cela a pour objectif de faire émerger les boucles de

rétroaction, pouvant être amplificatrices (ou positives) – ce qu'on appelle communément les cercles vertueux et les cercles vicieux – et pouvant être régulatrices (ou négatives). Ces dernières stabilisent le comportement du système en contrebalançant l'influence des boucles amplificatrices.

Nous avons toutefois décidé d'adapter l'approche consistant à modéliser ce diagramme par rapport à l'approche conventionnelle. De fait, la modélisation conventionnelle d'un diagramme de boucle causale est établie par le courant de la dynamique des systèmes, considérées comme une approche '*hard system'*. Ce courant a une approche déterministe des choses, en contradiction avec le principe téléologique invitant à adopter une perspective projective. Ainsi, une modélisation classique commence par l'identification d'un problème qu'il faudra résoudre – ou dissoudre (approche causalitaire). Pour suivre le principe téléologique, nous avons donc décidé de ne pas partir d'un problème, mais des finalités poursuivies par les acteurs du business model de *Biocoop du Cormier*. En ce sens, nous avons cherché à représenter le comportement du système visant à contribuer aux finalités poursuivies en identifiant au préalable ces finalités (lors de l'atelier n°1) puis en identifiant ensuite les variables ou facteurs clés contribuant - positivement ou négativement – à l'atteinte de ces finalités poursuivies.

Pour réaliser cette activité de modélisation du diagramme de boucle causale, nous avons fait un travail conséquent en amont. Pour le design de l'atelier, nous nous sommes inspirés des scénarios présentés sur *Scriptapedia*[192], site internet en *open source* proposant des conceptions d'ateliers spécifiques à l'approche dynamique des systèmes, sur la modélisation de diagrammes de boucle causale et sur de modèles de stocks et de flux. J'ai également suivi un programme de mentorat proposé par *System Dynamics Society*[193], avec des rendez-vous environ toutes les deux semaines pendant presque cinq mois en amont de cet atelier pour apprendre à modéliser un diagramme de boucle causale, et à animer un atelier sur cette thématique. Mon mentor, Warren Farr[194], m'a ainsi accompagné dans l'élaboration d'une première version de diagramme de boucle causal. À noter que l'important n'était pas le résultat final, mais le processus qui m'a permis de comprendre faire, tant pour la modélisation que pour l'animation d'un atelier de modélisation, avec tous les conseils à suivre et les erreurs à éviter. D'ailleurs, l'objectif n'était

[192] Site Internet de Scriptapedia, répertoriant des scripts pour le design d'ateliers collaboratifs autour des diagrammes de boucle causale et des modèles de stocks et flux : https://en.wikibooks.org/wiki/Scriptapedia
[193] Programme gratuit pour les adhérents à l'association.
[194] Spécialiste de la dynamique des systèmes, vice-président *Marketing et Communications* de la communauté *System Dynamics Society*.

pas de montrer ce diagramme aux participants, mais qu'ils créent leur propre diagramme[195]. La version finale du diagramme réalisée avec Warren Farr m'a donc avant tout rassuré sur la pertinence et la faisabilité d'un tel exercice.

Pour commencer l'atelier, j'ai animé une activité faisant bouger les corps, intitulée "triangles" issue du livre *The systems Thinking Playbook* de Sweeney et Meadows (2010). L'activité a pour objectif de faire comprendre aux participants les logiques influençant le comportement du système en incarnant ce système. Pour cela, les participants sélectionnent deux personnes parmi les autres participants, sans le dire, et doivent bouger de telle sorte qu'ils soient à équidistance des deux personnes sélectionnées. Tous les participants se mettent alors à bouger en même temps, sans jamais vraiment arriver à se stabiliser, un mouvement en entrainant un autre, etc. Les participants sont ensuite invités à décrire la situation. Ensuite, je leur ai dit de faire le même exercice, mais cette fois en choisissant obligatoirement une même personne – dans notre cas, il s'agissait de Christophe Hareng, salarié magasin – et de sélectionner une deuxième personne au choix. J'ai d'abord dit à Christophe hareng de ne pas bouger, puis je lui ai ensuite dit de bouger, entrainant alors un mouvement collectif. Cela est censé leur faire comprendre ce qu'est un point de levier, illustré par le déplacement de Christophe Hareng. Les participants sont alors de nouveau invités à décrire ce qu'il s'est passé.

Après cet exercice, nous avons commencé à modéliser le diagramme de boucle causale, en suivant plusieurs étapes. J'ai d'abord demandé aux participants de se séparer en trois groupes, chaque groupe travaillant sur une finalité en particulier. Les groupes se sont constitués en fonction de l'affinité par rapport à la finalité donnée. Nous avons ainsi eu un groupe travaillant sur le bien-être des salariés, un groupe sur l'ancrage territorial, et un groupe sur la consommation saine pour l'humain et la planète. Pour aider les participants à modéliser leur diagramme, je leur ai mis à disposition une fiche pratique de modélisation (cf. annexe : Fiche pratique : Modéliser un diagramme de boucle causale). Par exemple pour nommer les variables, définir les relations de causalité et leur polarité, ou encore identifier les boucles de rétroaction positives et négatives (Fiche pratique : Modéliser un diagramme de boucle causale).

[195] Deux approches peuvent être utilisées : soit le facilitateur tient le stylo, soit ce sont les participants qui tiennent le stylo. Lorsque le facilitateur tient le stylo, c'est lui qui réalise le diagramme, en récoltant les idées des participants et des personnes interrogées. Cela permet généralement d'avoir un diagramme relativement bien élaboré. Lorsque ce sont les participants qui tiennent le stylo, cela signifie que ce sont eux qui élaborent le diagramme. Si les diagrammes sont généralement moins bien travaillés, cela permet néanmoins d'apprendre et de comprendre davantage l'exercice, et donc d'ancrer plus facilement cette manière de réfléchir. Nous avons donc choisi la deuxième option, à savoir laisser les participants tenir le stylo, pour que ce soit eux qui élaborent le diagramme.

La première étape de modélisation a consisté à identifier toutes les variables impactant les finalités poursuivies par *Biocoop du Cormier* et ses parties prenantes. Pour cela, j'ai préparé le travail en ayant préalablement codé les entretiens de sorte à identifier les variables explicitement ou implicitement évoquées. Je leur ai donc donné une cinquantaine de variables – les mêmes pour chaque groupe – pour qu'ils puissent définir si elles impactaient ou non la finalité sur laquelle ils travaillaient, et pouvoir ensuite compléter avec d'autres variables que je n'aurais pas identifiées. À la suite de cette première sélection, les participants ont dû distinguer les variables endogènes (sur lesquels les parties prenantes du business model ont le pouvoir d'agir) des variables exogènes (sur lesquels elles n'ont aucun pouvoir), permettant d'une part de leur faire prendre conscience du pouvoir qu'ils ont à changer certains aspects du business model, et d'autre part pour réduire le nombre de variables afin d'élaborer un modèle intelligible (Senge, 2017 ; Sterman, 2000).

La deuxième étape de modélisation consistait à élaborer le diagramme en essayant, petit à petit, de déterminer les relations de causalité[196] entre les variables. Il s'agissait de positionner les variables sur la feuille *Velleda* et de dessiner des flèches entre elles : des flèches bleues pour un lien de polarité positif, et rouges pour un lien de polarité négatif. Notons que les post-it et la feuille *Velleda* permet aux participants de ne pas craindre de se tromper, en pouvant effacer et déplacer les variables à tout moment.

La troisième étape de modélisation a consisté à réduire le nombre de variables en ne sélectionnant que les variables clés influençant les finalités poursuivies. Il en va de même pour les relations de causalité n'étant pas fondamentalement importante pour comprendre la dynamique du business model. L'étape suivante était alors d'identifier les boucles de rétroaction positives et négatives pour comprendre la dynamique du système, rendu possible grâce au travail d'élagage. L'objectif pour cette étape est de repérer les boucles de rétroaction principales, et de les nommer.

A la fin de la modélisation de leur diagramme de boucle causale respectif, j'ai demandé aux participants d'identifier les points de levier, c'est-à-dire les variables pour lesquels un petit changement peut provoquer un grand changement sur tout le business model, de sorte à favoriser l'atteinte de la finalité poursuivie. Nous les reconnaissons avant tout par le nombre de connexions qu'ils ont, en particulier le nombre de flèches partant d'eux. De fait, cela signifie

[196] Nous reprenons le vocabulaire de l'approche *hard* de la pensée systémique pour faciliter la compréhension, mais nous préférons néanmoins parler de relations d'influence ; la causalité renvoyant au principe déterministe de la pensée analytique.

que si cette variable augmente ou diminue, cela va directement toucher un plus grand nombre de variables associées, et continuer à se propager de variables en variables.

La dernière activité de l'atelier consistait alors à présenter le travail réalisé. Chaque groupe avait ainsi cinq minutes pour présenter son diagramme. Cela permet de 'penser en système tout en parlant en histoire', ce qui est recherché par le design systémique. Cela permet, en plus de partager les informations, de faire sens dans ce que chacun a réalisé, et de dépasser la complexité apparente des diagrammes.

Nous résumons les activités de ce troisième atelier dans le tableau ci-dessous (Tableau 28).

Tableau 28 Design de l'atelier n°3 'comprendre le système' - Biocoop du Cormier

Activité	Contenu et objectif	Durée
Inclusion	Cette étape consiste en partie à faire l'exercice des "triangles" du livre "The systems Thinking Playbook". Il a pour objectif d'initier les participant, par le mouvement du corps, à la pensée systémique et plus particulièrement à la compréhension de la logique d'un diagramme de boucle causale.	45mns
Identifier les variables pour chacune des finalités	Cette étape est la première pour élaborer un diagramme de boucle causale. Elle consiste dans un premier temps à définir le plus de variables possibles influençant la finalité poursuivie, et dans un deuxième temps de filtrer ces variables pour ne garder que les variables endogènes.	45mns
Déterminer les relations de causalité entre les variables	Cette étape consiste à positionner les variables sur le modèle et à les relier entre elles selon leurs relations de causalité. L'objectif est de faire émerger des boucles de rétroaction pour mieux comprendre la dynamique du système.	1h15
Identifier les points de levier	Cette étape consiste à identifier les points de levier pour avoir un premier aperçu sur la manière dont on peut agir sur le système de sorte à avoir un impact significatif.	15mns
Narration du diagramme	Cette étape consiste à ce que chaque groupe présente leur diagramme, d'une part pour partager l'information, et d'autre part pour se l'approprier, et être capable de penser en système tout en narrant des histoires.	15mns
Déclusion	Cette étape consiste à donner la parole aux participants pour avoir des retours d'expérience, et pour annoncer les prochaines étapes.	15mns

Après l'atelier, j'ai repris leur travail pour en faire une synthèse. D'une part, j'ai combiné les trois diagrammes pour n'en faire qu'un afin de percevoir l'enchevêtrement des finalités poursuivies. D'autre part, j'ai perfectionné le diagramme en sélectionnant seulement les variables et boucles de rétroaction clés (Furnari, 2015), en modifiant certaines variables de place, et en ajoutant ou supprimant des liens de causalité. J'ai donc retranscrit leurs modèles sur le logiciel Kumu[197], logiciel spécifique à la pensée systémique permettant, entre autres, de

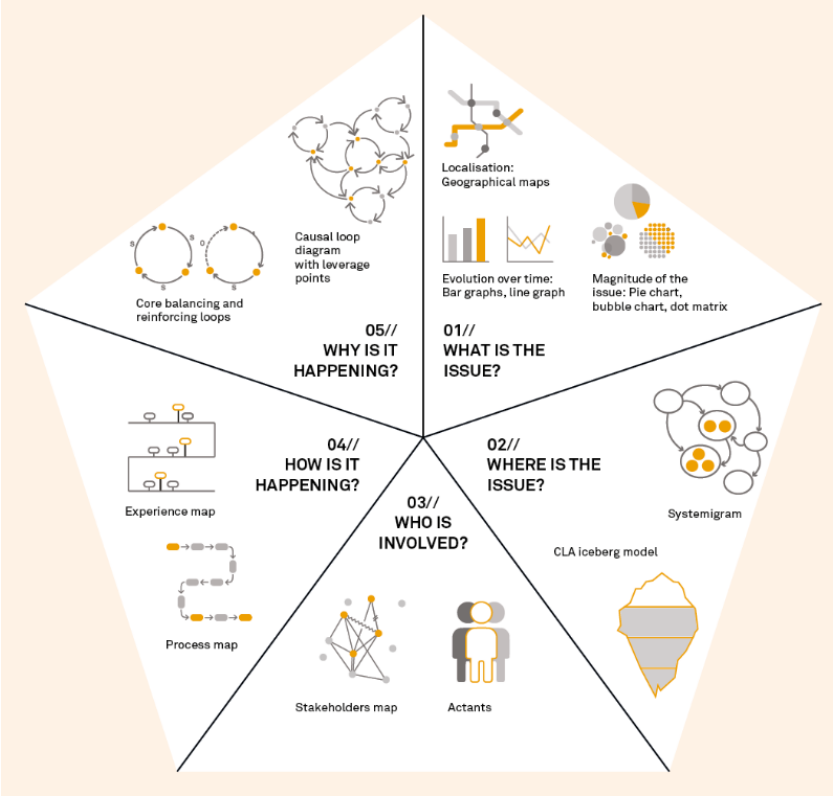
[197] J'ai choisi Kumu car c'est un logiciel gratuit, visuellement intéressant, et relativement facile à prendre en main. Le livre de Jones et Van Ael (2022) présente d'ailleurs leurs modélisations élaborées sur Kumu.

faire des diagrammes de boucle causale. Ce travail s'est avec l'aide de mon mentor, Warren Farr, sur deux séances. Je lui ai présenté à chaque fois ma modélisation qu'il cherchait à critiquer, jusqu'à arriver à un modèle satisfaisant.

Phase 5 : Explorer l'espace des possibilités

A partir des livrables réalisés lors des trois premiers ateliers, j'ai élaboré une nouvelle représentation conceptuelle de business model, inspirée de la *Synthesis Map* (Jones et Bowes, 2017) (Figure 54). L'objectif de ce type de cette représentation est de favoriser « *l'apprentissage, la représentation et la communication des points de vue, des acteurs et des relations dans le cadre de défis systémiques complexes*[198] » (Jones et Bowes, 2017, p. 230). Notre représentation vise ainsi à développer une compréhension commune du business model en combinant les différents livrables réalisés lors des ateliers en une représentation, pour appréhender les interdépendances entre ces différentes perspectives du business model.

Figure 54 Modèle générique d'une Synthesis Map, selon Jones et Van Ael (2022).



[198] Traduction du texte original : "*Synthesis mapping is a practice that supports learning, representation, and communication of perspectives, actors, and relationships in complex system challenges*" (Jones et Bowes, 2017, p. 230).

J'ai donc élaboré la représentation conceptuelle du business model de *Biocoop du Cormier* entre l'atelier n°3 et l'atelier n°4. J'ai pour cela repris les différents livrables et essayé de les mettre en cohérence, de sorte à visualiser l'ensemble du processus vécu en un coup d'œil (*cf.* chapitre V section 1.2). Ce travail de modélisation s'est fait sur plusieurs semaines, relevant autant de l'art que de la science (Morin, 1977 ; Le Moigne, 2007), tout en s'inspirant du modèle générique de Jones et Van Ael (2022).

Le début du quatrième atelier consistait donc à visualiser le modèle réalisé, et à le critiquer. Je l'ai, pour cela, imprimé au format A0 et affiché devant les participants. J'ai d'abord laissé une dizaine de minutes pour que les participants regardent le modèle. Je leur ai ensuite demandé qu'ils narrent ce modèle, comme s'ils parlaient devant d'autres parties prenantes – comme des clients – n'ayant pas participé aux ateliers, pour s'approprier le modèle en s'exprimant avec des mots simples malgré sa complexité ; l'objectif d'un tel modèle étant de penser en systèmes tout en parlant en histoire[199]. J'ai enfin demandé aux participants de critiquer le modèle, pour savoir s'il était parlant, s'il reflétait bien tout ce que nous avions fait jusque-là, et s'ils voyaient des éléments à ajouter, supprimer ou modifier.

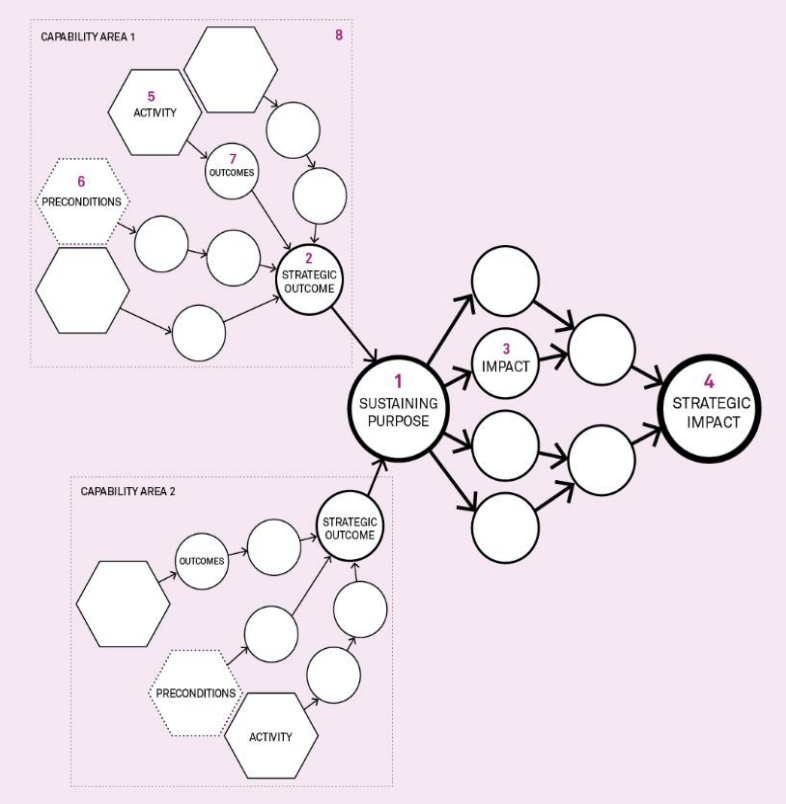
Une fois le modèle validé et bien approprié, l'atelier n°4 consistait à explorer l'espace des possibilités, c'est-à-dire trouver des pistes d'intervention pour réduire l'écart entre le business model désirable et le business model actuel. Nous avions ainsi la volonté de partir d'une approche projective et non partir de problème, pour trouver non pas résoudre des problèmes, mais chercher à les dissoudre à travers l'identification de points de levier (Ackoff, 1999 ; Meadows, 1999). En lien avec cette approche, deux outils nous semblaient pertinents : l'Outcome Map et le modèle des Trois Horizons. Nous avons donc séparé les participants en deux groupes, chacun travaillant sur un outil.

L'*Outcome Map* (Figure 55) « *décrit visuellement comment des actions […] contribuent à l'amélioration des incidences de plus haut niveau*[200] » (Tsasis et al., 2013, p. 100). Autrement dit, nous cherchons à mettre en lumière la cohérence entre les choix stratégiques, les points de levier, et les finalités poursuivies. Il s'agit, dès lors, d'envisager les interdépendances qu'il pourrait y avoir entre les différentes actions à mener, contribuant à un ensemble de finalités poursuivies. Les participants étaient alors invités à identifier de nouveaux les points de levier et à les reformuler en orientations stratégiques, puis à les décliner en actions de plus en plus

[199] La version anglaise est plus intelligible : "think in systems yet speak in stories" (Jones et Van Ael, 2022, p. 7).
[200] Traduction du texte original : "*An outcome map visually depicts how particular actions or processes (shown as rectangles in the map) contribute to improvements in higher-level outcomes*" (Tsasis et al., 2013).

concrètes en allant à gauche du modèle, et en identifiant les objectifs, les buts, et les finalités poursuivies en allant vers la droite du modèle. Ils devaient ensuite relier les différents éléments entre eux lorsqu'ils voyaient des synergies potentielles, une action renforçant une autre, ou contribuant au même objectif.

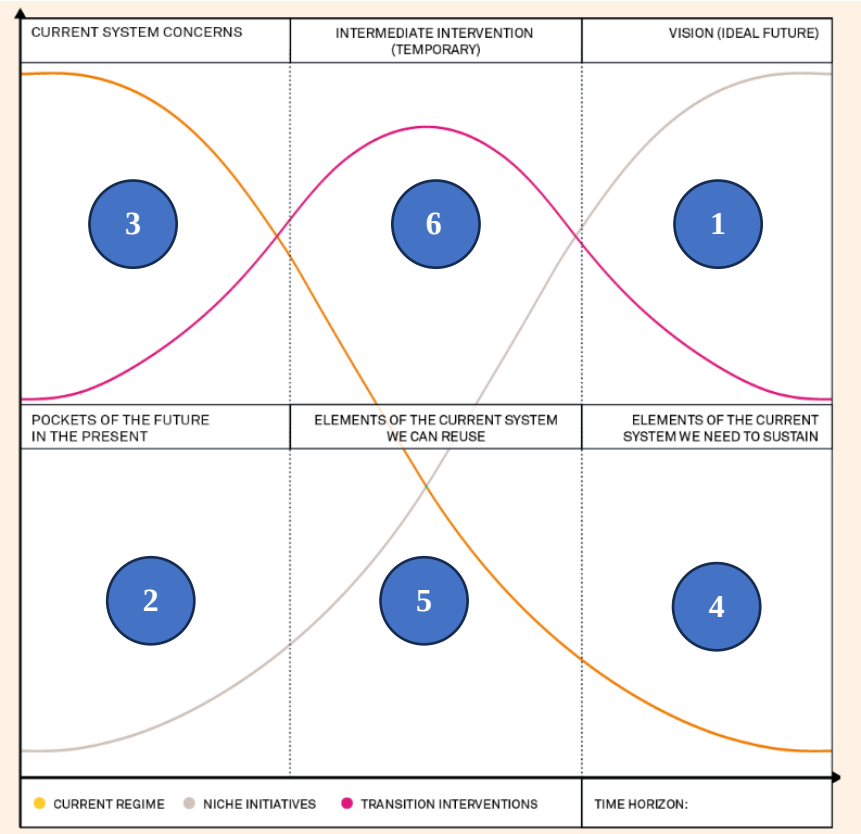
Figure 55 Capture d'écran du livre de Jones et Van Ael (2022) représentant le modèle générique de l'Outcome Map



Le deuxième modèle travaillé en parallèle est le modèle des Trois Horizons (Figure 55). « *L'intérêt pour les Trois Horizons s'est accru au cours de la dernière décennie, et cette approche est de plus en plus utilisée dans divers contextes comme moyen d'aider à naviguer dans la complexité et à identifier des actions pour encourager le changement* » (Sharpe et al., 2016, p. 2). Il a pour objectif de faire le lien entre le système idéal et le système actuel en passant par des interventions intermédiaires. Il se présente ainsi sous la forme de trois vagues et de six cases. Les trois vagues correspondent à des horizons temporels qui se chevauchent : la première vague représente le présent ; la deuxième vague le moyen terme ; et la troisième vague le long terme. « *Les trois courbes d'horizon qui se chevauchent permettent de déterminer l'adéquation*

stratégique des actions choisies pour promouvoir une vision future souhaitée, par rapport à la poursuite du "statu quo" ou des résultats non souhaités[201] » (Jones et Van Ael, 2022, p. 128).

Figure 56 Capture d'écran illustrant le modèle des Trois Horizons (Jones et Van Ael, 2022)



Pour remplir le modèle, nous avons suivi les étapes dans l'ordre de numérotation sur la Figure 56). Les participants ont commencé par les cases relatives à la troisième vague correspondant au long terme, notamment en commençant par la case en haut à droite : (1) *'Vision (ideal future)'*. L'objectif, en suivant le principe téléologique, est ainsi d'avoir une approche projective du futur. Ils sont ensuite passés à la case (2) '*pockets of the future in the present'* pour noter les éléments futurs qui ont déjà commencé à émerger dans le présent. L'étape d'après est de remplir les cases avec la vague définissant le présent, avec, d'abord, la case (3) '*current system concerns'* pour identifier les problématiques actuelles du système, et ensuite les étapes (4) *'Elements of the current system we need to sustain'* et (5) *'Elements of the current system we can reuse'*. La dernière étape consiste alors à remplir la case (6) '*intermediate intervention'*

[201] Traduction du texte original : "*The three overlapping horizon curves provide a heuristic for determining the strategic fit of actions chosen to promote a desired future vision, versus a continuation of default 'business as usual' or non-desired outcomes*" (Jones et Van Ael, 2022, p. 128).

pour définir les pistes d'intervention pertinente pour réduire l'écart entre le système idéal et le système actuel.

L'atelier s'est fini par la présentation des deux livrables en plénière, puis par un tour de table permettant de clôturer à la fois l'atelier et la série d'atelier à travers un retour d'expérience des participants. Nous résumons, dans le tableau ci-dessous, les activités de ce quatrième et dernier atelier du projet *Biocoop du Cormier*, c'est-à-dire de l'étape 5 consistant à explorer l'espace des possibilités (Tableau 29).

Tableau 29 Design de l'atelier n°4 'Explorer l'espace des possibilités' du projet Biocoop du Cormier

Activité	Contenu et objectif	Durée
Inclusion	Cette étape permet aux participants de libérer la créativité au travers de jeux ludiques : donner le plus de fonctions à un objet sélectionné au hasard ; imaginer une innovation à partir de deux objets sélectionnés au hasard.	30mns
Synthesis Map	Cette étape consiste à visualiser le modèle, à se remémorer toutes les étapes du projet notamment par une pahse de narration, et à challenger la pertinence du modèle.	45mns
Pistes d'intervention	Cette étape permet d'identifier des pistes d'intervention, à partir de deux modèles différents réalisés simultanément : L'*Outcome Map* et le Modèle des Trois Horizons. Un débrief est fait par chacun des groupes pour le partage d'information.	1h45
Conclusion	Cette étape permet de conclure la série d'ateliers et de remercier les participants. C'est aussi l'occasion de faire un tour de table pour recueillir les retours à chaud, avant d'obtenir les retours d'expérience via les entretiens	30mns

Phase 3 : Clôture du projet

Etape 6 et 7 : Retours d'expérience et bilan du projet

Pour clôturer le projet, j'ai réalisé des entretiens de retour d'expérience avec les participants des ateliers collaboratifs, comme pour le projet *En Vie Bio*. J'ai réalisé 7 entretiens, sur les 8 personnes ayant participé aux ateliers (Tableau 30).

Tableau 30 Liste des entretiens de retour d'expérience pour le projet Biocoop du Cormier

Prénom, NOM	Fonction	Date entretien	Durée enregistrement
Pierre APOTEKER	Salarié	08/03/2023	00:36:03
Ronan BODEVEN	Salarié	13/03/2023	01:02
Danaé CUVINOT	Salarié	13/03/2023	00:31:45
Romain JACQ	Salarié	20/03/2023	00:57:18
Pascal DALLE	Client	28/03/2023	00:47:09
Marine CUMINET	Salarié	30/03/2023	00:56:47
Stéphane LECLERCQ	Producteur	18/04/2023	00:41:31
TOTAL	**7**		**05h33**

Pour cela, nous avons repris la même structure que notre guide d'entretien pour le projet *En Vie Bio* (*cf.* p. 219). Nous avons seulement adapté nos questions en fonction des nouvelles méthodes employées pour ce projet. Ces entretiens ont clôturé ce second et dernier projet de notre recherche.

Synthèse du chapitre IV

Ce chapitre avait pour objectif de présenter le design de la recherche. Nous avons commencé par revenir sur la genèse du projet de recherche, émergeant à travers les différentes missions menées en tant que salarié à la coopérative Biocoop pendant un an et demi avant le doctorat. Nous avons ensuite présenté notre terrain d'étude, la coopérative Biocoop, avec laquelle j'ai signé une convention CIFRE de trois ans pour mener ce projet. Compte tenu de la volonté affichée et des actions en faveur de la transformation des pratiques alimentaires et de l'innovation de ses concepts de magasins, nous estimons qu'elle était un terrain parfait pour élaborer notre démarche de business modelling systémique.

Avec un positionnement épistémologique constructiviste pragmatique, nous avons accompagné deux structures de magasins du réseau : *En Vie Bio* et *Biocoop du Cormier*, dans une démarche de recherche-action, en travaillant en étroite collaboration sur la conception et l'animation d'ateliers collaboratifs avec un collègue de la coopérative : Sébastien Guinard. Nous avons ainsi eu une posture de facilitateurs pour mener cette démarche, celle-ci étant inspirée du design systémique (Jones et Van Ael, 2022), tant pour la méthodologie que pour les méthodes utilisées et la posture exercée (Ryan, 2014).

Nous avons élaboré une méthodologie en trois phases. La première phase consiste à préparer les ateliers collaboratifs, en présentant le projet et en affinant ses contours avec le gérant de la structure – notamment pour sélectionner les participants (étape 1), puis en menant des entretiens préliminaires semi-directifs avec un panel de parties prenantes, internes et externes. La phase 2 consiste ensuite à animer une série d'ateliers collaboratifs, permettant aux participants de porter une réflexion sur le business model, à travers l'utilisation d'outils spécifiques. Nous avons ainsi testé certains outils, dans le but d'améliorer notre démarche d'un projet à l'autre. Dans cette phase d'animation des ateliers, l'étape 3 consiste à développer une approche projective en envisageant des futurs désirables, *i.e.*, à définir les finalités poursuivies et une vision partagée (Senge, 2017). L'étape 4 consiste à porter une vision holistique du business model en identifiant

ses actants et en décrivant leurs interdépendances, ainsi qu'en décrivant son *pattern*, i.e., son comportement dans le temps en identifiant les boucles de rétroaction qui l'influencent. L'étape 5 consiste alors à faire la synthèse des ateliers précédents en proposant une représentation conceptuelle fondée sur leurs livrables et inspirée de la *synthesis map* (Jones et Bowes, 2017), pour, ensuite, identifier des pistes d'intervention visant à faire évoluer le business model, en réduisant l'écart entre le business model désirable et l'actuel.

Toutes ces étapes nous ont permis de collecter des données au cours des deux projets (Tableau 31), à travers la retranscription d'entretiens – préliminaires et de retours d'expérience – et la prise de notes dans des journaux de bord – pour relater le cheminement de la conception des ateliers, et décrire le déroulement des ateliers. Ces étapes nous ont permis d'analyser les données par triangulation. Nous avons, en effet, eu un premier niveau d'analyse à partir des entretiens préliminaires et des données secondaires, avec pour objectif de préparer les ateliers collaboratifs ; un deuxième niveau d'analyse avec la réalisation des livrables par les participants lors de ces ateliers ; et un troisième niveau d'analyse faisant la triangulation de ces méthodes de collecte de données (Denzin, 1978 ; Miles et Huberman, 2003). En outre, les entretiens de retours d'expérience nous ont, entre autres, permis d'améliorer notre démarche entre les deux projets. Ils nous ont également permis de saisir les effets provoqués de cette démarche sur la manière de penser des participants et de se comporter. Nous pouvons maintenant présenter en détail les résultats de notre recherche.

Tableau 31 Récapitulatif de la collecte et de l'analyse des données

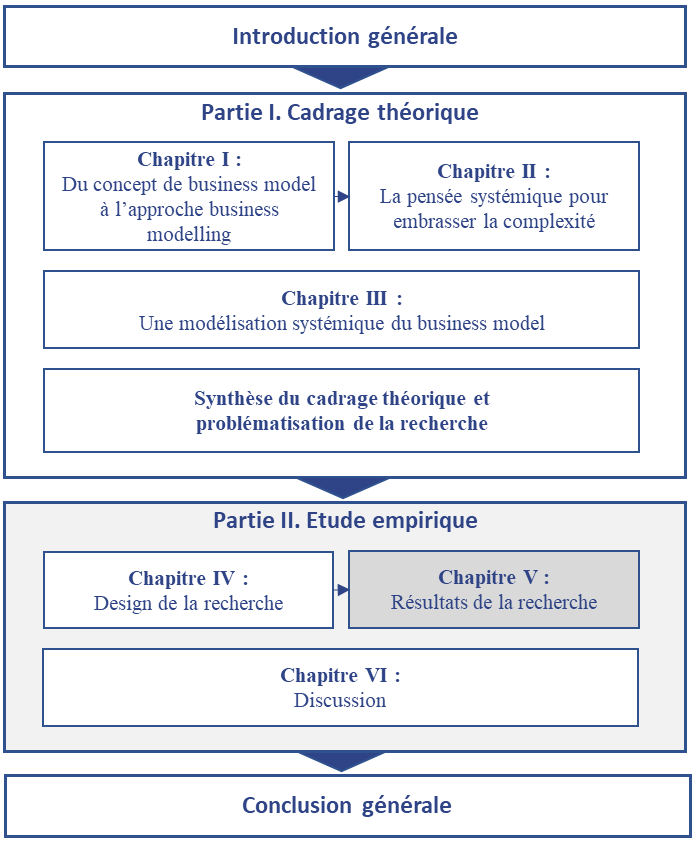
Phases et Etapes de la démarche	**Sources des données**	**Détail des sources des données**	**Techniques de recueil des données**	**Utilité principale de la collecte des données**	**Données enregistrées (en h)**	**Données (en nb. De pages Word)**
Phase préliminaire	Conception des ateliers (*En Vie Bio + Biocoop du Cormier*)	Travail en collaboration avec Sébastien Guinard, co-facilitateur	Prise de notes dans un journal de bord sur *Word*	Comprendre le cheminement théorique et pratique de l'élaboration de la démarche	/	16
Phase 1 : Préparation des ateliers (étapes 1 et 2)	Elaboration du déroulement des ateliers *En Vie Bio*	Travail en collaboration avec Sébastien Guinard, co-facilitateur, et le gérant	Design des ateliers retranscrit sur *Excel*	Détailler le déroulement théorique des ateliers, et le comparer à l'expérience vécue.	/	5
	Elaboration du déroulement des ateliers *Biocoop du Cormier*				/	7
	Entretiens préliminaires *En Vie Bio*	26 Entretiens préliminaires : ▪ 3 clients ▪ 3 producteurs locaux ▪ 16 salariés (dont le gérant) ▪ 2 représentants d'association ▪ 2 salariés de la coopérative	Enregistrement et retranscription complète des entretiens sur *Word*	▪ Créer un premier lien de confiance avec les participants ▪ Comprendre le contexte du magasin ▪ Préparer les ateliers collaboratifs ▪ Compléter l'analyse des données sur la base des livrables des ateliers (triangulation des données)	19h30	197
	Entretiens préliminaires *Biocoop du Cormier*	10 entretiens préliminaires : ▪ 1 client ▪ 1 producteur ▪ 6 salariés (dont le gérant) ▪ 1 représentant des pouvoirs publics ▪ 1 financeur			8h18	75
Phases 2 : Animation des ateliers (étapes 3 à 5)	Animation des ateliers collaboratifs *En Vie Bio*	4 demi-journées d'ateliers (14h d'animation)	▪ Prise de notes pendant et post-atelier dans un journal de bord▪ Retranscription dans un journal de bord sur *Word*	▪ Collecter les retours d'expérience pour améliorer la démarche▪ Etudier les effets des méthodes employées sur les participants	/	11
	Animation des ateliers collaboratifs *Biocoop du Cormier*	4 demi-journées d'ateliers (14h d'animation)			/	12

	Livrables des ateliers *En Vie Bio*	Livrables réalisés par les participants des ateliers collaboratifs	▪ Récupération des livrables et prise en photo à la fin des ateliers ▪ Retranscription des livrables sur *Power Point*	▪ Réaliser les comptes-rendus pour les magasins ▪ Analyser les données pour élaborer la représentation conceptuelle de business model	/	11
	Livrables des ateliers *Biocoop du Cormier*				/	19
Phase 3 : clôture du projet (étapes 6 et 7)	Entretiens de retour d'expérience *En Vie Bio*	6 entretiens parmi les participants	Enregistrement et retranscription sur *Word*	▪ Collecter les retours d'expérience pour améliorer la démarche ▪ Etudier les effets des méthodes employées sur les participants ▪ Remercier les participants et clôturer le projet	5h44	38
	Entretiens de retour d'expérience *Biocoop du Cormier*	7 entretiens parmi les participants			5h32	44
Total données primaires	/	/	/	/	**39h04**	**435**

CHAPITRE V : RESULTATS DE LA RECHERCHE

Ce chapitre vise à présenter les résultats de la recherche (Figure 57). Notre démarche, à travers la réalisation des deux accompagnements magasins, a permis de faire émerger trois sections de résultats, répondant ainsi aux trois sous-questions de notre question de recherche. Notre première section de résultats décrit l'élaboration d'une nouvelle représentation conceptuelle de business model, que nous avons réalisée puis améliorée de manière itérative. Notre deuxième section de résultats spécifie la démarche menée, en termes de méthodologie, de méthodes et de posture (voir Ryan, 2014). Enfin, notre troisième section de résultats montre en quoi notre démarche et notre représentation conceptuelle ont permis d'être des vecteurs de transformation pour les participants.

Figure 57 Plan du manuscrit (Chapitre V)



1. Résultat 1 : Le *P³ systemic business model*, proposition d'une nouvelle représentation visuelle conceptuelle

Cette section de résultat porte sur la manière dont nous avons conçu un nouveau business model en tant que représentation visuelle conceptuelle, que nous avons nommé le '*P³ systemic business model'*. Nous présentons ainsi les étapes d'élaboration du modèle, avec trois versions successives : une version après le projet de recherche-action avec *En Vie Bio*, une nouvelle version après le projet de recherche-action avec *Biocoop du Cormier*, et enfin une troisième version après les retours des participants du projet avec *Biocoop du Cormier*. Pour les deux premières versions, nous sommes passés par trois étapes pour élaborer le modèle : premièrement, nous avons adapté certains modèles pour qu'ils s'accordent à notre démarche ; deuxièmement, nous avons réalisé les livrables des ateliers collaboratifs ; et troisièmement, nous avons élaboré le '*P³ systemic business model*'[202] (*cf.* p. 295) par itération sur la base des livrables des ateliers collaboratifs. Cette section permet alors de répondre à notre première sous-question, à savoir : **[QR1] Comment décrire et représenter le business model en tant que représentation conceptuelle systémique ?** Nous commençons ainsi par présenter l'élaboration du modèle à partir du projet *En Vie Bio*, pour ensuite présenter l'élaboration du modèle à partir du projet *Biocoop du Cormier*, et nous terminons cette section de résultats par une dernière version travaillée sur la base des retours d'expérience du dernier projet.

1.1. L'élaboration de la première version du modèle à partir du projet *En Vie Bio*

Pour réaliser la première version de notre représentation conceptuelle, nous nous sommes fondés sur les livrables du projet d'*En Vie Bio*. Pour rappel, nous avons animé quatre demi-journées d'ateliers collaboratifs. Chacune de ces demi-journées avait une thématique particulière, et pour chaque thématique. Nous présentons donc ces livrables avant de présenter la première version de notre représentation conceptuelle.

Présentation des livrables des ateliers

Le contexte macroéconomique d'En Vie Bio

Avant d'animer les ateliers, les entretiens préliminaires (*cf.* Etape 2 : Ecouter le système, p. 207) nous ont permis d'analyser le contexte dans lequel la structure *En Vie Bio* était, ce qui a un effet évident sur sa manière de faire des affaires. *En Vie Bio* est dans un contexte difficile,

[202] Le *P³* fait référence aux trois quadrants du modèle : *purpose, process, pattern*.

rythmé par la saturation du marché de la bio avec l'arrivée des concurrents, que ce soient avec l'élargissement des gammes bio en grande surface ou l'arrivée de magasins spécialisés bio. Cela entraine une guerre des prix difficilement supportable pour la structure, alignée sur les valeurs du réseau Biocoop autour d'un prix juste, à la fois pour le client et l'ensemble des acteurs de la chaîne de valeur.

> *« Au niveau du réseau spécialisé, les prix se valent. Ce sont les prix de grandes surfaces qui sont inquiétants. On voit des paquets de gâteaux en-dessous d'un euro, de la confiture en-dessous d'un euro, etc., alors que chez nous on est facilement deux fois plus cher »* (salarié anonyme d'*En Vie Bio*).

D'ailleurs, la concurrence s'aligne sur les sujets de communication de Biocoop et sur l'offre Biocoop, comme avec le développement du vrac, des produits locaux, des communications tournées autour de la rémunération des producteurs, etc. *En Vie Bio* a donc besoin de se différencier si elle souhaite résister à toute cette nouvelle concurrence, alors que la structure voit son chiffre d'affaires diminuer drastiquement.

> *« On continue à baisser par rapport à l'année dernière. Chaque moi on baisse… […] Le grand magasin est en difficulté, et que clairement il nous manque 17 à 20% chaque mois »* (Jérôme, gérant d'*En Vie Bio*, entretien préliminaire).
>
> *« Je pense que si nous on ne retrouve pas un nouvel axe pour se différencier tout ça on va se fondre dans la masse. C'est mon opinion. Comme chacun a repris notre slogan, nos valeurs… même Leclerc achète local. Je pense qu'il va falloir qu'on trouve quelque chose de nouveau pour nous ressortir de tout ça »* (salarié anonyme d'*En Vie Bio*).

A ce contexte d'accroissement de la concurrence s'est ajoutée la crise sanitaire du COVID19, engendrant beaucoup de fatigue chez les salariés, et déstabilisant les habitudes de consommation des clients.

> *« Je vois bien qu'on est en souffrance de fatigue, de lassitude. Ça fait deux ans qu'on a un climat social et sociétal tendu, épuisant, morose. Même nos clients, tout le monde fait la gueule. Au niveau financier, ce n'est pas top. Cette année est moins bonne que la précédente, il y a de l'inquiétude. Dans notre équipe il y a des tensions. Je vois bien au niveau émotionnel, les gens sont à fleur de peau »* (Jean-François, salarié d'*En Vie Bio*).

A tout cela s'ajoute la crise économique post-COVID19 combinée à la guerre en Ukraine[203]. Les consommateurs, avec un pouvoir d'achat inférieur aux années précédentes, font alors majoritairement le choix de réduire leur budget alimentaire, consommant alors moins de produits bio qu'avant, ceux-ci étant en moyenne 30% plus chers que les produits conventionnels issus des grandes surfaces. La perte de vitesse significative de la croissance n'aide pas non plus le remboursement de la dette de la structure. Les salariés ont en effet repris la structure en 2017 sous format SCOP et se sont endettés à des prix très élevés, au moment où le bio était en plein essor.

> *« C'était au-dessus dans le sens où, il fallait un bénéfice de 6 à 8% par an. Mais c'est toujours le problème d'un environnement économique qui n'est pas constant. Et là on est dans une bascule énorme de perception du marché de la bio, ça devient très aléatoire. Or là, l'ancien gérant leur a vendu un magasin dans l'hypothèse que tout irait bien. Or, très rapidement, les 8% de prévisionnel se sont transformés en 4% de croissance en réalité. Et dès la 4e année on commence à se détacher complètement de ce qui avait été modélisé »* (Yann Paul-Hazard, salarié de la coopérative Biocoop).

Enfin, la coopérative Biocoop connaît une crise d'identité, avec un changement quasiment complet de la direction en trois ans, et avec le départ de salariés historiques de la coopérative. Les profils des personnes recrutées ont également évolué, pour « *professionnaliser la coopérative* » (terme employé par Rodolphe, directeur Gestion et Méthodes Réseau). L'image de Biocoop a donc beaucoup changé en quelques années, en reprenant les méthodes et les codes de la GMS[204], ce qui soulève une certaine méfiance de la part d'une partie des magasins, et en particulier de la part d'*En Vie Bio*.

> *« Il y a pas mal de sociétaires salariés de Biocoop qui critiquent l'évolution de Biocoop au national. Ils critiquent le fait que petit à petit, les têtes pensantes de Biocoop ont été remplacé par des gens qui venait de Casino, de Carrefour, par tous les diplômés des écoles de commerce qui sont très forts pour vendre les trucs en grande surface, mais qui ne sont pas adaptés à nos valeurs »* (Jean-François, salarié d'*En Vie Bio*).
>
> *« On est sur la mauvaise pente, je dirais. Dans la SA, il y a de plus en plus de gens qui arrivent de la grande distribution et qui applique des choses… On s'est un peu 'carrefourisé', doucement mais surement* » (Richard Caritey salarié d'*En Vie Bio*).

[203] Article du journal Le Monde : *Un an d'inflation en France : des légumes au pain, la hausse des prix de 31 produits expliquée*. Lien Internet : https://www.lemonde.fr/les-decodeurs/article/2023/05/17/un-an-d-inflation-la-hausse-des-prix-de-31-produits-du-quotidien-expliquee_6173765_4355770.html.
[204] Terme désignant les acteurs du secteur de la distribution alimentaire conventionnelle : Grandes et Moyennes Surface (GMS).

> *« Le problème c'est qu'aujourd'hui, l'image de Biocoop, c'est l'image d'une grande distribution spécialisée, mais d'une grande distribution. […] Aujourd'hui, [le magasin] est attaché à une image de grosse chaine de distribution, ce qui n'est pas faut ; c'est la réalité. Mais du coup on n'est plus vu comme le petit magasin de proximité, artisanal. Le consommateur voit une grosse machine commerciale. Mais tout a été fait pour que ce soit comme ça, avec l'uniformisation, la charte, tout »* (salarié anonyme)

Ce contexte engendre de nombreuses tensions qui se sont exprimées tout au long du projet. Ces tensions sont au cœur même du business model de la structure *En Vie Bio*, concernant principalement la proposition de valeur. Le Tableau 32 présente les données illustrant les propos suivants. La première tension concerne le juste prix, entre l'accessibilité prix pour les clients et la rémunération équitable des producteurs. Le prix des produits bio est, en effet, en moyenne plus élevé que ceux des produits conventionnels. Les magasins tentent ainsi de limiter cet écart, sans toutefois que cela ne se répercute sur la marge des producteurs. La deuxième tension porte sur l'équilibre entre le besoin de fidéliser les clients historiques et celui de recruter de nouveaux clients. La coopérative Biocoop porte une politique de recrutement de nouveaux clients, notamment en ayant lancé pour la première fois des campagnes de publicité télévisées[205]. Si cette stratégie semble porter ses fruits, *En Vie Bio* a constaté une perte de ses clients historiques, à cause du changement d'image, moins portée sur le militantisme. Une autre tension concerne la taille du magasin, entre la volonté de rester à taille humaine pour garder une ambiance chaleureuse, proche du consommateur, et celle d'avoir un grand magasin, dans lequel il peut y avoir une grande diversité de produits. Trois tensions portent ensuite sur l'offre magasin, entre la volonté de développer l'offre locale versus une offre (inter)nationale, rejoignant le besoin d'élargir l'offre de produits et de proposer des prix accessibles ; développer une offre de produits bruts et non-emballés à faible valeur ajoutée versus une offre de produits transformés et emballés à forte valeur ajoutée ; et avoir une offre sobre versus une offre élargie pour donner du choix au consommateur. Enfin, nous avons analysé une dernière tension concernant le positionnement du magasin, entre l'envie de défendre les valeurs de Biocoop et le besoin de satisfaire la demande des clients, les deux étant parfois contradictoire.

[205] Article LSA (18 octobre 2018) *Biocoop se lance en pub télé* : https://www.lsa-conso.fr/biocoop-se-lance-en-pub-tele,300676.

Tableau 32 Tensions au sein du business model rencontrées par En Vie Bio

Nature des tensions	**Données illustrant ces tensions issues des entretiens préliminaires et des ateliers collaboratifs**
Avoir des prix accessibles vs. Rémunérer équitablement l'ensemble des acteurs de la chaine de valeur.	« *Je trouve que les prix en magasin sont très chers* » (salarié anonyme). « *On paye le producteur au prix que lui souhaite, mais par contre la grande surface va vitre prendre de l'avance par rapport à ça, car eux achètent en quantité et forcément ont des prix de revient qui ne sont pas les nôtres, quoi. Ça va devenir une difficulté* » (salarié anonyme). « *C'est compliqué entre les valeurs et les achats d'être bons car on doit respecter le travail des producteurs et on voit bien qu'en magasin les prix deviennent énormément chers, donc on voit bien qu'au niveau des prix on n'est pas bons* » (salarié anonyme). « *On ne pourra pas être concurrentiel sur certaines plantes parce que c'est de la production parfois d'Europe de l'Est, donc ils ont des prix de revient beaucoup plus bas que nous* » (Marie, productrice). « *Je n'étais pas forcément sensibilisé avant, mais je sais qu'ils ont des démarches de prix accessible, et donc je sais que le prix que je paye à une cohérence. Et donc de soutenir les producteurs avec les différents labels, notamment l'équitable avec les pays du sud, et puis en local* » (Marine David, cliente). « *On peut expliquer pourquoi sur tel produit il y a un euro de plus, en expliquant d'où ça vient, comment ça a été fabriqué, les personnes sont bien payées. On leur explique. Ce n'est pas juste qu'on se fait plus de marge. On n'a pas les mêmes produits, on n'a pas les mêmes filières* » (Valérie, salariée).
Fidéliser les clients historiques vs. Recruter de nouveaux clients.	« *Les gens voient qu'on prend du qualitatif et non du quantitatif et pour moi c'est un premier point sur lequel on a perdu des militants* » (Océane Raab, salariée). « *Il y a des nouveaux clients qui ne connaissent pas forcément Biocoop, ils sont surpris qu'il n'y ait pas tout comme en grande surface* » (Richard, salarié). « *Ce n'est pas pour rien qu'on a cette nouvelle charte, l'objectif c'est de trouver des nouveaux clients, de renouveler la clientèle. Mais est-ce que, en voulant renouveler la clientèle, on n'a pas un peu perdu les anciens ?* » (Jean-François Rossi, salarié) « *Les personnes militantes qu'on avait ne croient plus au projet Biocoop. Ce sont des gens qui sont très proches des producteurs locaux, qui vont à la ferme chercher leurs victuailles et là notre magasin est devenu grand et le Biocoop national a beaucoup bougé aussi.* » (Océane Raab, salariée) « *La clientèle est moins là, et elle n'est pas comme avant. Il y en a encore, mais je ne sais pas si on est voué à changer, si on aura encore une clientèle capable d'avoir envie de venir dans ce genre de magasin* » (Florence Desbrières, salariée)
Être un magasin à taille humaine vs. Être un magasin semblable aux grandes surfaces.	« *Il y en a qui reprochent aussi que les produits Biocoop sont tous de la même couleur… Alors évidemment c'est un produit moins cher et qui est garanti, c'est intéressant je trouve quand même, mais les gens ne le voient pas comme ça, ils le voient comme le supermarché. On perd une petite âme aussi là, en même temps, mais du coup on leur explique que c'est quand même intéressant, mais ils ne voient pas ça comme ça* » (Anne Delisle, salariée). « *On a quand même une grosse superficie par rapport à d'autres magasins, on est sur du 700m2. […] Après j'espère qu'on va retourner vers quelque chose de plus humain car on a un magasin de grosse taille, qu'on s'est un peu perdus dans le nombre de références, avec beaucoup de propositions de Biocoop. Le catalogue s'étend, s'étend…* » (Océane Raab, salariée)
Développer l'offre locale vs. Développer	« *Parfois on n'a pas forcément l'offre en local pour les fruits et légumes, ça a l'air assez complexe de jongler entre les maraichers locaux et la plateforme. On est habitué à voir des trucs du Maroc et Espagne mais l'autre fois je vois un produit qui venait de Belgique, mais qu'est-ce que la Belgique vient faire là ? Il faudrait vraiment privilégier la France et le local* » (Céline Perrey, salariée)

une offre (inter)nationale.	« *Le fait de consommer des produits qui ne viennent pas de trop loin. Donc moi par exemple je ne prends aucun produit exotique. Donc en termes d'empreinte carbone, je sais que les fruits et légumes que j'achète ont été pensé pour avoir le moins d'empreinte possible tout en offrant une variété de choix, parce que sinon on ne mangerait pas grand-chose dans le Jura* » (Marine David, cliente). « *On est content de changer de fromage, de découvrir des fromages d'autres régions. On ne va pas manger du comté toute l'année ! Et pareil dans le linéaire, on ne va pas manger le yaourt de vache, ce serait un peu pauvre. On peut aller vers du mieux, mais on ne peut pas révolutionner l'agriculture* » (Nathalie Badoinot, salariée)
Développer une offre de produits bruts et non-emballés à faible valeur ajoutée vs. Une offre de produits transformés et emballés à forte valeur ajoutée	« *On m'a tout simplement expliqué que le vrac ne rapportait pas vraiment d'argent au magasin, et le magasin il faut qu'il vive. Donc si on veut vraiment habituer les gens à consommer davantage en vrac, donc de réduire les déchets, qu'ils aient leurs propres contenants, etc., il faut aussi qu'on puisse vendre des produits à plus grande valeur ajoutée. Donc en résumé c'est ça : des produits en épicerie classique, de la cosmétique, et autre produit à forte valeur ajoutée. C'est ça qui permet de développer le vrac* » (Florence Desbrières, salariée). « *Des clients qui nous disent « ah quand on va chez Biocoop on est sûr d'acheter des produits bons pour la santé », mais non, Si on mange du produit sucré du matin au soir, que ce soit chez Biocoop ou non ce ne sera pas bon pour la santé. Il faut rester un peu acteur de sa consommation. Manger trop de viande, ce n'est pas très cohérent, ne pas en manger je ne sais pas, mais même dans un magasin Biocoop on reste quand même responsable des choix qu'on fait, des produits qu'on mange. On n'est pas à l'abri de la surconsommation de toute façon* » (Nathalie Badoinot, salariée). « *Depuis que je travaille chez Biocoop, en regardant les rayons ça ne me fait peur, quand je vois les biscottes qui sont emballées par quatre, je vais voir ma collègue, je lui dis « c'est quoi ce délire ? » elle me dit « oui pour les petites mamies qui sont toutes seules c'est pratique ». Ok, d'accord c'est pratique… la mamie elle achète un grand contenant, elle se débrouille autrement. Mais ce gâchis de papier, même si c'est recyclé… après je comprends la distribution balancer des jus dans du plastique plutôt que dans du verre, je comprends très bien ça. Mais du suremballage pour les gâteaux, ça me désespère. On est censé bosser là-dessus chez nous mais avec le covid tout ça* » (Céline Perrey, salariée). « *Y a eu un moment, il y a quelques années, le temps que je me mette bien dans le magasin, j'étais encore un peu naïve entre guillemet. Il y avait des choses qui me choquaient parce que le discours c'était « on développe le vrac, on réduit les déchets, etc. » et puis en même temps on recevait au rayon épicerie des produits emballés qu'on vendait en vrac aussi, ou quelque chose qui y ressemblait* » (Florence Desbrières, salariée). « *Pour moi, le moins cohérent c'est qu'on continue de vendre des boîtes de biscuits avec ses étuis dedans, ou des choses comme ça. On ne va pas assez au bout des choses dans les produits* » (salarié anonyme) « *On fait de moins en moins de déchet, même si on a encore des emballages qui ne sont pas complètement 100% au point pour la planète. Mais bon, c'est quand même déjà mieux qu'il y a cinq ou six ans. Moi j'ai vu déjà la différence. On a beaucoup axé pour prendre tout ce qui est gamme de shampoing et savon solides, dentifrice solide, le DIY, des choses comme ça* » (Valérie Quesnot, salariée)
Avoir une offre sobre vs. Une offre élargie pour donner du choix au consommateur.	« *C'est bien ça qui est compliqué : il en faut pour tous les gouts. Ceux qui veulent du zéro déchet ils disent qu'il y a du suremballage, et ceux qui veulent du rapide ils vont dire qu'il n'y a rien chez Biocoop. Il faut trouver un équilibre, et ce n'est pas facile. Il faut peut-être afficher, ce qui est zéro déchet et ce qui est avec emballage, c'est peut-être à creuser avec les responsables de rayon* » (Céline Perrey, salariée) « *Moi je dirais aller à l'essentiel. Eviter le superficiel. Est-ce qu'on a besoin d'avoir 30 boites de raviolis, 30 sortes de gâteaux emballés, etc. Avoir un assortiment plus essentiel et plus en rapport avec la santé. L'idéal ce serait que nos clients fabriquent le plus possibles de choses eux-mêmes, qu'ils évitent d'acheter des gâteaux emballés, etc. : qu'ils se fassent des cookies eux-mêmes* » (salarié anonyme) « *[Ce qui est superflu] tout ce qui est couvert en bambou et couverts en carton recyclé : ça on vire. En fait, tout ce qui est remplacer les dérives de plastiques par du jetable mais bio. Le jetable bio, ce n'est pas logique. C'est peut-être une étape intermédiaire à la transition, mais pour moi ça n'a pas lieu d'être. En termes de cosmétique, c'est peut-être plus discutable : est-ce que tu veux continuer à te maquiller, même avec des produits bio ? Et les produits industriels ! J'aurais dû commencer par ça. Ils ont tout un rayon de produits industriels bio* » (Marine David, cliente)

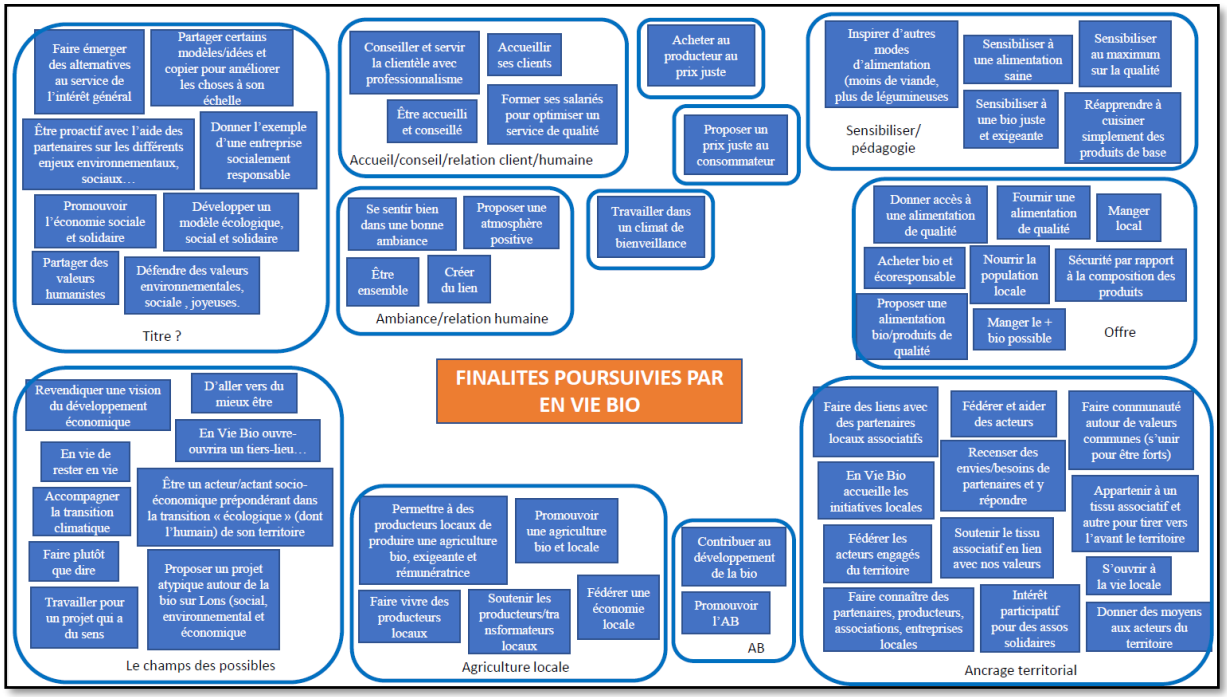
	« *A force d'agrandir et de proposer toujours des trucs nouveaux, transformés, les gens nous ont fait la réflexion, avoir une armoire entière de choix de dentifrice est-ce que c'est vraiment Biocoop ou est-ce qu'on rentre dans un supermarché ? Biocoop reste un supermarché, on est au clair là-dessus, mais on avait cette offre plus travaillée, plus cohérente et avec une taille qui ne rappelle pas non plus la GMS* » (Océane Raab, salariée).
Défendre les valeurs de Biocoop vs. Satisfaire la demande des clients.	« *C'est compliqué entre les valeurs et les achats d'être bons car on doit respecter le travail des producteurs et on voit bien qu'en magasin les prix deviennent énormément chers, donc on voit bien qu'au niveau des prix on n'est pas bons* » (salarié anonyme). « *Il ne faut pas se voiler la face quand même, on a toujours du produit suremballés, des produits dont on n'a pas besoin, des produits trop sucrés… Des clients qui nous disent « ah quand on va chez Biocoop on est sûr d'acheter des produits bons pour la santé », mais non, Si on mange du produit sucré du matin au soir, que ce soit chez Biocoop ou non ce ne sera pas bon pour la santé. Il faut rester un peu acteur de sa consommation. Manger trop de viande, ce n'est pas très cohérent, ne pas en manger je ne sais pas, mais même dans un magasin Biocoop on reste quand même responsable des choix qu'on fait, des produits qu'on mange. On n'est pas à l'abri de la surconsommation de toute façon* » (Nathalie Badoinot, salariée). « *Je pense que pour aller au bout des choses, […] parce qu'avant il y avait un petit camion d'un producteur jurassien, un boucher, qui venait devant le magasin le jeudi et le vendredi soir, c'est moyen quoi. Tous ces trucs-là, ils savent que si on veut aller au bout des choses, l'élevage est une catastrophe pour la biodiversité, si on veut mettre en avant ces valeurs, il faut aller au bout des choses et être en accord, c'est à dire pas de pêche, pas d'élevage, et on respecte la nature jusqu'au bout, et on fait ce qui faut pour la sauvegarder* » (Patrice Redelet, représentant d'association). « *Si c'est pour ça que depuis tout à l'heure je vous dis que c'est une activité commerciale, et je comprends que dans une activité commerciale il y a le côté rentabilité, qu'elle que soit l'idée qu'on se fait du capitalisme ou d'autre chose. Quand on a une activité comme ça, il faut qu'elle tourne, il y a des salariés, les fournisseurs à payer… je le conçois aisément, c'est pour ça que beaucoup s'assoient sur leurs principes à cause de ça. […] J'en suis totalement conscient, par contre, si on s'affiche avec les valeurs affichées par Biocoop, il faut aller au bout des choses* » (Patrice Redelet, représentant d'association). « *Le calendrier de saisonnalité, bien sûr il faut s'y tenir, ne pas trop déraper. Bon, ça tend un peu à rallonger les périodes. Quand je suis arrivé, des oranges en plein été on n'en avait pas. Et là on pourrait avoir – moi je me refuse de commander des oranges en plein été – mais on pourrait avoir des oranges toute l'année, parce qu'on a des oranges qui viennent de Grèce. Donc ça commence à glisser là où il ne faudrait pas que ça glisse* » (Richard Caritey, salarié). « *On voit bien que les pistes d'innovation qu'on identifie en ce moment vont sur un terrain qu'on ne souhaitait pas à l'origine. Pour autant, notre volonté c'est aussi de répondre à des besoins de service à des clients, de suivre aussi les évolutions sociétales avec lesquelles on est d'accord ou pas, mais qui est là* » (Jérôme Berthault, gérant).

Les finalités poursuivies d'En Vie Bio

Nous avons défini les finalités poursuivies du business model d'*En Vie Bio* à partir de plusieurs étapes. Nous avons en effet collecté des données durant les entretiens préliminaires des parties prenantes (*cf.* chapitre IV section 6.3., p. 207), puis lors du premier atelier, pour l'étape 3 de la démarche : Envisager des futurs désirables (*cf.* chapitre IV section 6.3., p. 212).

A la fin du premier atelier, nous – participants et facilitateurs de l'atelier – sommes arrivés à identifier douze catégories de finalités poursuivies du business model d'*En Vie Bio*. Par exemple, nous avons fait émerger une finalité sur l'offre, sur l'agriculture locale, sur la pédagogie, ou encore sur la relation client (Figure 58).

Figure 58 Finalités de la structure En Vie Bio défini lors de l'étape 3 de la démarche : Envisager des futurs désirables.



J'ai ensuite, entre l'atelier n°1 et l'atelier n°2, analysé ces données par triangulation avec les données issues des entretiens préliminaires et des données secondaires pour renforcer la pertinence des finalités définies. J'ai donc proposé de nouvelles catégories au début du deuxième atelier, pour validation auprès des participants. J'ai les également reformulée de sorte à respecter les codes que je m'étais donnés : commencer par un verbe pour montrer l'action orientant le business model vers ces finalités, et faire des phrases simples et spécifiques au business model d'*En Vie Bio*. Les données analysées sont présentées dans le tableau suivant (Tableau 33).

Tableau 33 Codage des finalités poursuivies par En Vie Bio, issue de la triangulation des données (entretien, atelier, données secondaires)

Finalités poursuivies	Données analysées
PROPOSER UNE OFFRE VARIEE ET INTELLIGIBLE POUR UNE CONSOMMATION SAINE ET ECOLOGIQUE	« Donner accès à une alimentation de qualité » (Atelier cartographie des finalités) « Acheter bio et écoresponsable » (Atelier cartographie des finalités) « Proposer une alimentation bio/produits de qualité » (Atelier cartographie des finalités) « Fournir une alimentation de qualité » (Atelier cartographie des finalités) « Nourrir la population locale » (Atelier cartographie des finalités) « Manger le + bio possible » (Atelier cartographie des finalités) « Manger local » (Atelier cartographie des finalités) « Sécurité par rapport à la composition des produits » (Atelier cartographie des finalités) « Un brassage permanent de populations diverses aux attentes variées attirées par un lieu de confiance, qui propose une offre de qualité, dans un cadre de valeurs justes. » (Atelier vision partagée) « Pour moi la grande surface c'est consommer pour consommer et pour nous ce n'est pas ça l'idée, et les grandes surfaces pour moi, on y rentre pour consommer et sans se poser de questions. » (Entretien) « Tu vas avoir des étonnements de la part de gens concernant la saisonnalité : par exemple concernant le fromage de chèvre, les gens ne sont pas étonnés de pas en trouver mais on a des yaourts de chèvre toute l'année, donc les gens ne comprennent pas cette incohérence » (Entretien) « Ça suit les valeurs de Biocoop : ce sont des produits sans solvant, naturels… ça fait 2,5ans que je suis dans le rayon et je le vois bien, les gens viennent de plus en plus, et ils me disent : « je veux repeindre la chambre de mes enfants, je ne veux pas qu'ils respirent n'importe quoi » (Entretien) « L'utilité […] vis-à-vis des consommateurs, c'est de pouvoir trouver des produits locaux, bio. » (Entretien) « Refaire tous les linéaires, donc remettre tout mon assortiment à la verticale, supprimer les références qui ne marchent pas, les nanars, il y a eu un gros travail là-dessus. » (Entretien) « Il y en a qui reprochent aussi que les produits Biocoop sont tous de la même couleur. Alors évidemment c'est un produit moins cher et qui est garanti, c'est intéressant je trouve quand même, mais les gens ne le voient pas comme ça, ils le voient comme le supermarché. » (Entretien) « En tant que cliente chez Biocoop, je suis arrivée parce qu'il y avait des choses qu'on ne trouvait pas partout, on trouve du sans lactose, sans gluten, etc. » (Entretien) « La raison d'être de Biocoop pourrait être vue comme une solution aux problématiques de problèmes de santé. » (Entretien) « Déjà c'est un rayon chaland, donc les produits sont là, il n'y a pas beaucoup de ruptures, il n'y en a pas trop en réserve, qu'on ne surcharge pas, et ensuite un facing fait, c'est-à-dire qu'après le remplissage le facing est fait [...] Donc c'est vraiment un truc clair et précis. Les produits sont là, en face des étiquettes, c'est clair et précis. C'est ça un beau rayon. Tu n'embrouilles pas les gens » (Entretien) « J'ai commencé à me dire que ce serait préférable de partir sur une alimentation plus saine, au début c'était plus santé » (Entretien) « Ils sont partis sur l'axe ultra transformés, de les supprimer, donc c'est bien » (Entretien) « On n'a pas les mêmes produits qu'ailleurs quand même. Ce n'est pas parce que la grande surface fait du bio que c'est la même chose. Je pense qu'on a quand même de bons produits » (Entretien) « Ça et qu'on continue de vendre des produits ultra-transformés ce n'est pas top non plus mais en même temps si on enlève tout ça qu'est-ce qu'on va vendre ? C'est compliqué à évaluer. » (Entretien) « Moi je dirais aller à l'essentiel. Eviter le superficiel, est-ce qu'on a besoin d'avoir 30 boites de raviolis, 30 sortes de gâteaux emballés… Avoir un assortiment plus essentiel et plus en rapport avec la santé. L'idéal ce serait que nos clients fabriquent le plus possibles de choses eux-mêmes, qu'ils évitent d'acheter des gâteaux emballés, etc. » (Entretien)

	« Il y a déjà justement la multiplicité de produits et de l'offre, à force d'agrandir et de proposer toujours des trucs nouveaux, transformés, les gens nous ont fait la réflexion, avoir une armoire entière de choix de dentifrice est-ce que c'est vraiment Biocoop ou est-ce qu'on rentre dans un supermarché ? » (Entretien) « J'essaye de sélectionner pourquoi je prends tel ou tel produit et les gens voient qu'on prend du qualitatif et non du quantitatif. » (Entretien) « Quand tu rentres dans un magasin Biocoop tu te poses beaucoup moins de questions quant au produit que tu choisis » (Entretien) « Il ne faut pas se voiler la face quand même, on a toujours du produit suremballé, des produits trop sucrés…. Si on mange du produit sucré du matin au soir, que ce soit chez Biocoop ou non ce ne sera pas bon pour la santé. Manger trop de viande, ce n'est pas très cohérent, ne pas en manger je ne sais pas mais même chez Biocoop on reste quand même responsable des choix qu'on fait, des produits qu'on mange, on n'est pas à l'abri de la surconsommation de toute façon. » (Entretien) « Proposer une offre de produits bio, avec des exigences plus poussées que ce qu'on trouve en grande surface » (Entretien) « J'ai l'envie de me dire d'avoir + de petits producteurs, de leur faire plus de place mais il y a une réalité qui fait que ce n'est pas possible. On ne va pas manger du comté toute l'année ! Et pareil dans le linéaire, on ne va pas manger que du yaourt de vache, ce serait un peu pauvre. » « Ils savent que si on veut aller au bout des choses, l'élevage est une catastrophe pour la biodiversité, si on veut mettre en avant ces valeurs, il faut être en accord, c'est à dire pas de pêche, pas d'élevage » (Entretien) « Pourquoi aller chez Biocoop, ce sont aussi des produits alimentaires pour végétariens qu'on ne trouve pas ailleurs, après le seul bémol c'est que c'est étranger, en France on n'est pas capables de produire des produits végétariens dignes de ce nom, pour l'instant. » (Entretien) « Même si Biocoop ce ne sont pas des produits alimentaires mais essentiellement. » (Entretien) « Dans l'idéal ce serait vraiment ça. Je pense que c'est le mot le plus juste : artisanat. Je n'arriverai pas à le développer plus que ça mais pour moi ce serait vraiment ça le plus juste ». (Entretien)
SENSIBILISER ET ACCOMPAGNER VERS UN MODE DE CONSOMMATION SAIN ET ECOLOGIQUE	« Conseiller et servir la clientèle avec professionnalisme. » (Atelier cartographie des finalités) « Être accueilli et conseillé. » (Atelier cartographie des finalités) « Répondre aux questions des clients, essayer de connaître les produits pour répondre aux clients » (Entretien) « Et si jamais il y a une rupture, on est en capacité de l'expliquer quand on nous demande » (Entretien) « Là où on va faire la différence c'est sur le conseil. » (Entretien) « Former ses salariés pour optimiser un service de qualité. » (Atelier cartographie des finalités) « Sensibiliser à une alimentation saine. » (Atelier cartographie des finalités) « Sensibiliser à une bio juste et exigeante » (Atelier cartographie des finalités) « Revendiquer une vision du développement économique » (Atelier cartographie des finalités) « Inspirer d'autres modes d'alimentation (moins de viande, plus de légumineuses). (Atelier cartographie des finalités) « Sensibiliser au maximum sur la qualité. » (Atelier cartographie des finalités) « Réapprendre à cuisiner simplement des produits de base. » (Atelier cartographie des finalités) « Une passerelle piéton-vélo qui mène directement de l'étage au parc avec en été un partenariat avec la Guinguette. Des tables et des chaises pour se poser Le point de départ de circuits de découverte (flore locale) permanents ou temporaires. » (Atelier vision partagée) « Par exemple on fait des ateliers sur les huiles dures qu'on vend, là par exemple il y a un fournisseur de peintures et d'enduis qui doit venir faire une animation. Si, régulièrement, mis à part la période covid, on fait très souvent des animations. […] Il suffit que chaque rayon veuille faire une animation, donc ça arrive qu'il y ait une animation toutes les semaines. On fait venir les commerciaux, les fournisseurs, ou c'est nous-mêmes qui faisons les animations.» (Entretien)

	« Je fais aussi pas mal de choses, ce qui aide financièrement car c'est sûr que d'acheter son paquet de cookies à 3euro… Moi je ne les achète pas quoi c'est hors de question, […] mais tout ce qui est matière première, c'est hyper accessible et c'est ça que les gens ne comprennent pas. » (Entretien) « Oui chez Biocoop il y a des choses qui sont cher, après ça dépend ce qu'on veut, si on veut du fast oui. Le temps c'est de l'argent » (Entretien) « C'est une manière d'éduquer et de changer sa manière de consommer c'est Biocoop. » (Entretien) « Là on a pris sur la plateforme car le maraicher du coin il a eu des soucis, ceci cela, et d'expliquer pourquoi les abricots sont plus chers, […] On devrait le faire plus souvent mais c'est sûr que des fois ça ne donne pas envie, des carottes toutes petites encore à 3euros le kilos… » (Entretien) « Est-ce qu'aujourd'hui les Biocoop connaissent leurs produits, leurs producteurs… pour en parler aux clients ? » (Entretien) « Moi je pense qu'il faut qu'on communique plus. » (Entretien) « C'est un rapport important, d'avoir des échanges avec les consommateurs, avoir un rôle éducatif en disant comment s'est produit, comment ça se passe une saison, comment on obtient tel ou tel produit pour que vous compreniez toute la chaine de production et respecter ensuite le produit. » (Entretien) « Il y a une suspicion que nous on [les producteurs] se gave, et il faut qu'on arrive à communiquer sur le fait que nous nos prix ce n'est pas pour se gaver c'est juste pour un avoir SMIC. Je pense qu'il faut qu'on communique sur nos prix et ce qu'il nous reste à la fin, nos prix de revient. » (Entretien) « Derrière un acte d'achat il n'y a pas qu'un produit à consommer mais toute une chaîne, il y a eu beaucoup de reportages il y a dix ans sur les AMAP, l'agriculture paysanne… il y a eu pas mal de sensibilisation médiatique, toutes les semaines il y avait un truc, là il y en a moins. » (Entretien) « Là on travaille avec une naturopathe, deux fois par semaine qui est au sein du magasin » (Entretien) « Dans la communication, je sais qu'ils aiment beaucoup car j'ai déjà fait plusieurs interventions à Biocoop pour des présentations de diaporama, des films que j'ai réalisé pour le pôle grands prédateurs donc ils font cette information, elle existe. Il y a des expos qui tournent tout le temps, beaucoup sont pédagogiques mais peut être en faire davantage. Et puis surtout que les clients, les gens qui viennent s'approvisionner à Biocoop sachent pourquoi ils le font et ça répond, parce qu'il y a cette forme d'engagement » (Entretien) « On est entouré de personnes qui ne comprennent rien à rien. […] Si tout le monde en avait conscience le monde ne serait pas dans l'état dans lequel il est actuellement donc je prône davantage de communication et pour un magasin militant comme Biocoop ça doit être essentiel parce que maintenant plein de gens encore dans la population disent qu'on fait chier avec le bio : « tu as vu le prix que ça coute ? ». Pourquoi, car ils sont matraqués par la publicité et le marketing. Et si on veut qu'il y ait plus de gens chez Biocoop il faut leur faire comprendre que continuer à faire vivre la grande distribution la production intensive, ce n'est même pas la peine de parler de sauvegarder la planète et de sauvegarder la biodiversité. Donc Biocoop a un rôle d'informer ces gens-là car une fois que les clients sont informés ça devient naturel, évidemment que mes courses je vais les faire ici. » (Entretien) « J'ai commencé par beaucoup de violence par rapport à faire changer les gens de régime alimentaires, mais ce n'est pas forcément la solution adaptée et maintenant une de solutions, pour faire le lien le côté personnel et Biocoop et la communication, c'est maintenant inviter les gens et préparer des repas végétariens, que les gens se régalent car il y a une image déplorable en produits végétariens dans les années 70-80 où c'était déguelasse, du carton, maintenant les gens continuent à faire des blagues là-dessus… il faut faire changer par de la comm mais pas que : faire goûter » (Entretien) « Il faut montrer que la cuisine change tout, permet d'être en bonne santé, de consommer moins, de sauvegarder la planète durablement, il faut tendre vers ce mode d'alimentation. Même si Biocoop ce ne sont pas des produits alimentaires mais essentiellement. » (Entretien) « Promouvoir l'AB » (Atelier cartographie des finalités)

RENDRE ACCESSIBLE UNE CONSOMMATION DE QUALITE	« Si on a un consommateur qui nous dit oui je veux bien te soutenir mais là ça me permettrait d'économiser 24,30€/mois, bah ouais je comprends. À la fin de l'année ce n'est pas négligeable. Dans le Jura ce sont des petits salaires » (Entretien) « Oula non ! C'est 3,50€ un paquet de pâtes locales de 250g donc là on touche un autre public. » (Entretien) « Je trouve que les prix en magasin sont très chers » (Entretien) « Les produits sont distribués en calèche dans les zones rurales » (Atelier vision partagée)
FAVORISER L'ECHANGE ET LE PARTAGE AUTOUR D'UN LIEU CONVIVIAL	« *En Vie Bio* ouvre ou ouvrira un tiers-lieu… » (Atelier cartographie des finalités) « Se sentir bien dans une bonne ambiance » (Atelier cartographie des finalités) « Être ensemble » (Atelier cartographie des finalités) « Créer du lien » (Atelier cartographie des finalités) « Proposer une atmosphère positive » (Atelier cartographie des finalités) « Un espace dédié aux ateliers (parentalité, écoconstruction, permaculture) à l'étage » (Atelier vision partagée) « Une passerelle piéton-vélo qui mène directement de l'étage au parc avec en été un partenariat avec la Guinguette. Des tables et des chaises pour se poser Le point de départ de circuits de découverte (flore locale) permanents ou temporaires » (Atelier vision partagée) « Par exemple on fait des ateliers sur les huiles dures qu'on vend, là par exemple il y a un fournisseur de peintures et d'enduis qui doit venir faire une animation. Si, régulièrement, mis à part la période covid, on fait très souvent des animations » (entretien). « On a des partenariats avec les producteurs, on organise des visites clients » (entretien) « Par contre je crois vraiment au commerce de proximité et je pense que des unités, magasins de producteurs, Biocoop, où il y a une présence réelle des producteurs ça c'est vraiment très utile car les gens n'ont pas toujours la capacité d'aller rencontrer des producteurs, c'est des moments spécifiques. » (Entretien) « Le fait que nos clients rencontrent nos producteurs… je trouve que ce n'est pas facile, et j'aimerais que ce soit un peu plus facile, ce serait important pour garder quelque chose un peu humain et pas que de la consommation. » (Entretien) « On a beaucoup recréé du lien avec les fournisseurs, le client, on a organisé directement chez les producteurs car pour les gens c'était plus parlant, les fournisseurs au bout d'un moment, on a analysé qu'un agriculteur s'en fout d'être derrière une table Biocoop a alpaguer les gens avec des produits. Du coup on est allé creuser derrière ça, et on leur a parlé à eux, on va amener des gens fans les champs avec les accompagnateurs Biocoop donc on a fait ça plusieurs fois et c'était vraiment chouette. » (Entretien) « C'est un lieu qui se fait le relai entre les producteurs et les consommateurs » (Entretien) « Ou que ce soit sur des projections de films… Là-dessus on est plutôt fort » (entretien) « Le magasin faisait un peu relai de ça aussi. Il permettait d'héberger la littérature, de faire venir des intervenants, projeter des films, tout ça. Donc il a un rôle qui sort vraiment de son rôle. » (Entretien) « Il y a la présence aussi, l'accueil des gens. Le rapport au client est vraiment important et que le client est quelqu'un en face de lui qui sait ce qu'il fait. C'est important, le côté humain est juste indispensable. » (Entretien) « Nous on est un magasin où il y a beaucoup de salariés donc il y a beaucoup de monde dans le magasin, donc les clients qui viennent vont toujours arriver à voir quelqu'un et je pense que c'est important, qu'ils puissent avoir un interlocuteur quand ils ont une question sur un produit, qu'ils trouvent quelqu'un assez vite, autant pour les guider que pour l'aspect pédagogique. L'aspect accueil est vraiment important. » (Entretien) « Dans la communication, je sais qu'ils aiment beaucoup car j'ai déjà fait plusieurs interventions à Biocoop pour des présentations de diaporama, des films que j'ai réalisé pour le pôle grands prédateurs donc ils font cette information, elle existe. Il y a des expos qui tournent tout le temps, beaucoup sont pédagogiques mais peut être en faire davantage. » (Entretien) « Je m'y retrouve dans les échanges qu'on peut avoir dans le magasin, aller dans une grande surface ce n'est pas vivant, à Biocoop c'est différent, les gens sont différents, il y a un changement, c'est plus nature, les échanges sont directs, puis je connais tout le monde. » (Entretien)

	« On discutait beaucoup, j'ai toujours adoré. […] Mais sinon franchement j'adore ce contact avec les gens. » (Entretien) « Les anciens ont vraiment ce besoin de se retrouver un peu. C'est vrai qu'ici ça discute beaucoup, enfin un peu comme dans tous les magasins. À une époque c'est d'ailleurs ce qu'on reprochait un peu aux magasins bio, on attendait toujours des plombes, les gens discutaient entre eux. » (Entretien) « On avait un petit coin enfant dans le magasin, c'était tout petit, avec deux chaises, une petite table, des crayons et des livres, mais les gamins adoraient ça, et les parents adoraient ça. Il faudrait le remettre parce que ça recrée quelque chose de chaleureux. » (Entretien) « Je trouve que la caisse c'est vraiment là où on est sûr d'avoir le contact avec le client. À d'autres endroits on peut l'avoir mais pas toujours. Je pense que c'est très important, et c'est très important que les gens qui travaillent à la caisse soient conscient de ça, qu'il adopte une attitude d'écoute des clients » (Entretien) « Je trouve que ce serait sympa d'avoir un endroit un peu caché, un endroit où les gens pourraient venir s'assoir et prendre quelque chose à boire et discuter. On avait le restaurant on n'a plus le restaurant, donc ça aussi ça manque. Mais même au-delà du restaurant, dans l'après-midi ou fin de matinée, on a cette clientèle qui vient ici pour rencontrer des gens, d'autres personnes. Il faut trouver une solution pour que les gens puissent avoir ça. » (Entretien) « Oui, un lieu de vie et d'échange, exactement. » (Entretien) « Je pense que c'est bien que les gens puissent rencontrer les collègues, qu'ils puissent discuter avec eux, et de voir le travail qui est fait. » (Entretien) « Je trouve qu'on est devenu petit supermarché et qu'on n'est plus dans l'esprit du, on discute avec le client du produit, du producteur, etc. » (Entretien) « Ce serait bien de savoir les gars comment ils galèrent, ceux qui font du miel, comment ils font… vous voulez les rencontrer, tenez je vous donne l'adresse… d'avoir une interaction et que tout le monde fonctionne ensemble. » (Entretien) « Il faut qu'ils se sentent bien dans le magasin, qu'on peut discuter sur des sujets qui nous tiennent à cœur. Je pense que ça pourrait redevenir un petit magasin où on peut discuter avec des clients… les gens viennent aussi pour discuter. » (Entretien) « Il faut qu'on essaye, qu'on construire quelque chose de vivant, un planning d'animation, etc. » (Entretien). « Pour moi, le magasin est un lieu où on se croise avec les collègues, les salariés qu'on apprécie, et d'autres consommateurs et c'est souvent qu'on rencontre des amis, des potes… il y a cette proximité qu'on ne va pas trouver dans d'autres magasins, c'est évident. Je trouve que le magasin a aussi une utilité de Lieu de croisement, d'échanges » (Entretien) « Après j'espère qu'on va retourner vers quelque chose de plus humain car on a un magasin de grosse taille, qu'on s'est un peu perdus dans le nombre de références, le catalogue s'étend » (Entretien) « Comment on repart sur quelque chose de plus sociale et de moins commerçant car on dégage des locaux, du rayonnage… moi c'est là-dessus que je me pose des questions, optimiser un peu mieux les espaces. » (Entretien) « On a fait des projections, des tables rondes et c'est tombé en miettes avec le covid et ça mériterait que les espaces comme le restaurant qu'on a libéré incite à devenir d'autres choses, a accueillir des asso, on a fait venir l'association sur la maladie de Lyme, ça avait cartonné, on organisait une fois par mois, l'association se réunisse avec les clients pour parler de la maladie de Lyme, ça ça m'intéresse dans le projet Envie Bio. » (Entretien) « Pour nous c'est un point d'honneur à mettre du lien et ça relance l'aspect commercial. Les gens viennent car on se souvient de leur prénom car on se souvient pourquoi ils sont venus la semaine dernière… On ne peut pas faire à chaque fois avec tout le monde mais les gens qui viennent pour la première fois sont agréablement surpris et quelque part c'est ça le projet Biocoop. » (Entretien)

FEDERER LES ACTEURS DU TERRITOIRE POUR UNE ECONOMIE SOCIALE, SOLIDAIRE ET ECOLOGIQUE	« Faire émerger des alternatives au service de l'intérêt général » (Atelier cartographie des finalités) « Partager certains modèles/idées et copier pour améliorer les choses à son échelle » (Atelier cartographie des finalités) « Être proactif avec l'aide des partenaires sur les différents enjeux environnementaux, sociaux… » « Promouvoir l'économie sociale et solidaire » (Atelier cartographie des finalités) « Partager des valeurs humanistes » (Atelier cartographie des finalités) « Donner l'exemple d'une entreprise socialement responsable » (Atelier cartographie des finalités) « Développer un modèle écologique, social et solidaire » (Atelier cartographie des finalités) « Défendre des valeurs environnementales, sociale, joyeuses. » (Atelier cartographie des finalités) « Être un acteur/actant socioéconomique prépondérant dans la transition « écologique » (dont l'humain) de son territoire » (Atelier cartographie des finalités) « Proposer un projet atypique autour de la bio à Lons-le-Saunier (social, environnemental et économique. » (Atelier cartographie des finalités) « Fédérer une économie locale » (Atelier cartographie des finalités) « Contribuer au développement de la bio » (Atelier cartographie des finalités) « *En Vie Bio* accueille les initiatives locales » (Atelier cartographie des finalités) « Fédérer les acteurs engagés du territoire » (Atelier cartographie des finalités) « Faire connaître des partenaires, producteurs, associations, entreprises locales » (Atelier cartographie des finalités) « Faire des liens avec des partenaires locaux associatifs » (Atelier cartographie des finalités) « Recenser des envies/besoins de partenaires et y répondre » (Atelier cartographie des finalités) « Soutenir le tissu associatif en lien avec nos valeurs » (Atelier cartographie des finalités) « Intérêt participatif pour des assos solidaires » (Atelier cartographie des finalités) « Donner des moyens aux acteurs du territoire » (Atelier cartographie des finalités) « Fédérer et aider des acteurs » (Atelier cartographie des finalités) « Faire communauté autour de valeurs communes (s'unir pour être forts) » (Atelier cartographie des finalités) « Appartenir à un tissu associatif et autre pour tirer vers l'avant le territoire » (Atelier cartographie des finalités) « S'ouvrir à la vie locale » (Atelier cartographie des finalités) « Notre modèle a fait la preuve de son bien-fondé et de sa résilience. Copié par tous, il donne finalement lieu à la coopération de tous les commerçants de la ville qui travaillent désormais sur le même socle de valeurs. *En Vie Bio* est désormais un ensemble, une vaste coopérative citoyenne qui s'est dotée des moyens pour s'autosuffire. » (Atelier vision partagée) « *En Vie Bio*, on va encore plus loin je trouve dans l'engagement et au niveau local, surtout avec ce qu'a fait Jérôme. Alors avant, aujourd'hui c'est plus compliqué, mais il était vraiment présent partout. De la Bio, de l'environnement, politique, de la vie sociale… Enfin il était vraiment partout, il s'engageait vraiment partout. Chez *En Vie Bio* on ressent ça. » (Entretien) « Les gens savaient qu'*En Vie Bio* était présent sur tous ces secteurs-là. Et pour eux c'était important, parce que c'est une reconnaissance aussi, par rapport à la ville, par rapport au Jura, de s'engager pour défendre des choses du coin. » (Entretien) « Je dirais que ça serait bien qu'on soit plus nous-même encore plus militants engagés, qu'on puisse faire le lien avec les asso, qu'on puisse soutenir, on le fait déjà pas mal, je pense que ça manque d'avoir du projet écolo, qui nous repousse de manière écologique sociale humaine, ce type de projet je le verrais bien car c'est aussi l'avenir de demain. » (Entretien) « Avec le Pôle Grands Prédateurs, on a aussi un compte Biocoop, il fait partie de nos partenaires, on organise tous les deux ans à Lons le Saunier le seul festival en France uniquement consacré aux prédateurs de tous genres, à chaque fois c'est Biocoop qui prend en charge le buffet qui est offert le soir de l'ouverture du festival. Il y a des liens professionnels et avec l'asso » (Entretien)

SOUTENIR LA PRODUCTION ET LA TRANSFORMATION DE PRODUITS BIO, LOCAUX ET ARTISANAUX	« Permettre à des producteurs locaux de produire une agriculture bio, exigeante et rémunératrice » (Atelier cartographie des finalités) « Faire vivre des producteurs locaux » (Atelier cartographie des finalités) « Promouvoir une agriculture bio et locale » (Atelier cartographie des finalités) « Soutenir les producteurs/transformateurs locaux » (Atelier cartographie des finalités) « L'utilité pour les fournisseurs si, de trouver des magasins qui référencent leurs produits en points de vente. » (Entretien) « Faute de carburant, plus aucun produit n'est issu d'une ferme distante. » (Atelier vision partagée) « L'idée était de prendre auprès des petits producteurs locaux et de prendre du bio. » (Entretien) « Parfois on n'a pas forcément l'offre en local pour les fruits et légumes, ça a l'air assez complexe de jongler entre les maraichers locaux et la plateforme. On est habitué à voir des trucs du Maroc et Espagne mais pas de Belgique, qu'est-ce que la Belgique venait faire là ? Il faudrait vraiment privilégier la France et le local. » (Entretien) « Pour moi la coopération se fait aussi avec les futurs installés, certains sont en recherche de terres, de techniques, d'échanges, d'informations, ont besoin de connaître elle territoire avant de s'installer et se lancer dans un projet à vocation de production » (Entretien) « On peut essayer collectivement de marquer une empreinte sur un territoire avec la production biologique et d'impliquer la commune, les habitants, etc. sur des coups de main, des petites synergies à l'échelle très locale sont pour moi des valeurs importantes, c'est pour concrétiser les valeurs de solidarité et de coopération » (Entretien) « J'ai toujours pensé le soleil brille pour tout le monde […] Le territoire et pouvoir installer quasiment installer un maraicher par commune, il faut des dizaines et des dizaines de maraichers, là on est 50 dans le Jura depuis que je suis installé, et quand je m'étais installé on était 2, et heureusement qu'il y a plein d'acteurs qui entrent en jeu. » (Entretien) « Moi, ce qui me tiendrait à cœur sur lequel on doit travailler, c'est notre partenariat structuré d'accompagnement développement agricole, on a quand même un partenariat avec Biocoop, on a des soutiens financiers de Biocoop, on a une fête bio qui s'organise tous les ans, on a construit des choses mais on peut aller plus loin dans la collaboration compris avec le lien avec les producteurs. » (Entretien) « En tant qu'acteur économique, c'est un acteur de filière, la connaissance des volumes représentés, et du potentiel de développement que ce soit dans le cadre de l'ensemble de Biocoop, est-ce que le maillage est possible entre les Biocoop pour permettre à des nouveaux installés d'avoir une facilité d'écoulement de la production, plus en synergie, et avoir une vision plus prospective des choses. » (Entretien) « Et après, quand il y a des pépins on est là aussi, c'est-à-dire que quand par exemple il a grêlé comme tout, qu'ils doivent écouler des salades… on peut en prendre sachant qu'on va en perdre un peu. Mais ça fait partie de l'échange. Nous on leur demande de produire pour nous, donc ils font des efforts dans leur production. Mais quand ça ne va pas trop, on peut créer du soutien. » (Entretien) « On s'est pris une saison de merde l'année dernière, ce qui marchait on a eu du mal à le vendre et là plein de collègues disent que l'an prochain ça ne tient pas la route on arrête, on a autre chose à faire, et ça je l'entends beaucoup. » (Entretien) « Qu'on fait des réunions avec les différents fournisseurs, on parle des volumes, on parle de la saison, des prix, des réparations de légumes entre nous… » (Entretien) « Ils ont intégré tous les producteurs locaux dès le début, on n'a pas eu à faire un magasin de producteur quoi, Biocoop c'est un peu notre magasin. Toutes productions confondues, au début on était une vingtaine, les œufs, légumes, fruits… le vin, la bière… on s'est dit bah c'est cool on a un endroit qui nous respecte qui vend nos produits, notre marge est bonne, c'est chouette. » (Entretien) « Le problème est que je trouve qu'ils s'installent tous dans le même domaine. Dès que j'en rencontre qui est nouveau, ils font tous la même chose : huile, vinaigre, bière, confiture, sirop, etc. On n'a pas vraiment d'autres produits et je trouve ça dommage, chez moi en épicerie. » (Entretien) « Dans l'idéal ce serait vraiment ça. Je pense que c'est le mot le plus juste : artisanat. Je n'arriverai pas à le développer plus que ça mais pour moi ce serait vraiment ça le plus juste ». (Entretien)

ASSURER DES CONDITIONS DE TRAVAIL SOLIDAIRE ET RESPECTUEUSES DE L'HUMAIN	« Travailler dans un climat de bienveillance » (Atelier cartographie des finalités) « J'ai toujours eu envie de revenir dans un commerce alimentaire. J'avais trouvé que c'était une expérience très enrichissante. On discutait beaucoup, j'ai toujours adoré. […] Mais sinon franchement j'adore ce contact avec les gens. » (Entretien) « Faire vivre des producteurs locaux » (Atelier cartographie des finalités) « Permettre à des producteurs locaux de produire une agriculture bio, exigeante et rémunératrice » (Atelier cartographie des finalités) « On a avec nous des gens qui ont des difficultés d'insertion, ou d'étrangers pour essayer de les sortir de là » (Entretien) « Partenaire c'est aussi dire là je suis en galère, ah bah on va se débrouiller. Biocoop « là j'ai plus de courgette », ah attends je t'envoie quelqu'un on ne va pas laisser les rayons vides, une serre qui s'envole quelqu'un de Biocoop va venir aider sur le chantier. » (Entretien) « Eux ont des prix rémunérateurs, ils ne sont pas à nous imposer les prix » (Entretien) « Je trouve que la direction est très généreuse, et très à l'écoute » (Entretien) « Moi ce que j'aime beaucoup, c'est le rapport aux locaux, et notamment aux fruits et légumes. C'est-à-dire qu'il y a non seulement un prix qui est plus juste » (Entretien) « On peut avoir une forme de solidarité entre rayon. C'est moins évident. Quand dans le conventionnel on est sur un modèle fordiste, là on peut avoir un collègue du SA, s'il manque quelqu'un on peut en basculer un sans que la direction soit là. On détache la personne qui est avec nous sur un autre secteur. C'est un fonctionnement qui est un peu plus solidaire. » (Entretien) « J'ai eu un certain temps d'adaptation pour comprendre que je n'étais plus obligée d'être rentable… En grande surface il y a beaucoup ce ratio de rentabilité par employé et là ce n'est pas du tout ce qu'on nous demande. » « Oui parce que du coup, je pense que les valeurs humaines sont très privilégiées dans notre magasin ce que je n'avais pas trop à m'occuper avant, c'est-à-dire, on apprend, j'ai appris sur moi à changer des choses, d'être moins stressée, speed… de m'exprimer différemment, de pas attendre d'être au bord du gouffre pour parler… je pense que notre magasin a été beaucoup axé sur les valeurs humaines dès le début. » (Entretien) « Je suis resté à Biocoop parce que j'y aimé bcp l'esprit de famille et l'esprit de débat qu'il y avait à l'époque » (Entretien) « Il y a un volet social qui est très important, alors que ce soit dans le respect de l'humain au travail, envers les salariés comme envers les fournisseurs. » (Entretien) « Il n'y a pas de pression sur les fournisseurs. On n'essaye pas de faire de la marge dessus. C'est vraiment favoriser un dialogue, et travailler avec eux. Que ce soit vraiment une collaboration si tu veux. Pas comme en grande surface où ils vont payer le mètre linéaire où ils doivent mettre leur article, et c'est eux qui viennent faire le *facing* et en fait le rayon ils s »'en battent les steaks. Non, on travaille main dans la main. On parle avec la plupart de nos fournisseurs » (Entretien)

Nous avons ensuite retravaillé la formulation des finalités poursuivies au début de l'atelier suivant, nous amenant, *in fine*, à faire émerger sept finalités (Tableau 34).

Tableau 34 Les sept finalités de la structure En Vie Bio

- **Coopérer avec les acteurs du territoire** pour une économie sociale, solidaire et écologique
- **Favoriser l'échange** et le partage autour de lieux conviviaux
- **Garantir un prix juste** pour toutes les parties prenantes, de la fourche à la fourchette
- **Soutenir** la production et la transformation de produits bio, locaux et artisanaux
- **Assurer des conditions de travail** solidaires et respectueuses de l'humain
- **Proposer une offre variée** et intelligible pour une consommation saine et écologique
- **Sensibiliser et accompagner** vers un mode de consommation sain et écologique

Toujours lors de l'étape 3 de notre démarche : Envisager des futurs désirables (*cf.* chapitre IV section 6.3., p. 212), après l'activité sur l'identification des finalités poursuivies, nous avons tenté de faire émerger une vision partagée sur la base des visions individuelles des participants de l'atelier. La majorité des participants a écrit une histoire (Tableau 35) et d'autres l'ont fait en dessin. La Figure 59 représente par exemple l'écosystème d'En Vie Bio. On y voit l'envie du participant de construire des liens étroits avec les acteurs du territoire : les écoles, les agriculteurs, les artisans, etc.

Tableau 35 Exemple de narration de vision individuelle

« Mai 2024.
Echéances financières délicates mais attendues pour la SCOP *En Vie Bio*. Malheureusement, elles ont survenu en même temps qu'une nouvelle pandémie mondiale, doublée d'énièmes conséquences du conflit eurasien. Face à l'impossibilité de verser les salaires aux salariés, le binôme de direction n'a pas pu éviter le burn-out, l'équipe, en perdition, est à bout, et le dépôt de bilan semble se dessiner, inéluctable.
Mais apprenant la situation par le bouche-à-oreille, de nombreux clients, parfois simples occasionnels, décident de réagir, renforcés par un large groupe de producteurs et transformateurs locaux - fournisseurs du magasin. On en appelle à l'UR SCOP pour trouver une solution permettant d'inclure toutes ces bonnes volontés dans le sauvetage de la SCOP. Les statuts sont modifiés afin de permettre aux fournisseurs de devenir sociétaires, et un nouveau statut est créé pour les clients souhaitant apporter une aide exceptionnelle en échange d'un ensemble de réductions dédiées.
Le niveau de trésorerie remonte au-delà des espérances, la tempête a permis de renforcer un noyau dur de clients et partenaires militants qui se sentent investis dans le projet, parlent du magasin dans leurs réseaux et font remonter de nombreuses idées d'animations et de partenariats. Les menaces de fermeture sont levées, les salariés remotivés, les filières mises en œuvre par Biocoop et les productions en local tiennent le cap tandis que la grande distribution connaît pénuries et augmentations de prix : la SCOP est prête pour écrire une nouvelle page de son histoire » (vision individuelle de Nathalie Badoinot, salariée).

Figure 59 Exemple de dessin représentant une vision individuelle

L'interface interne/externe du business model d'En Vie Bio

L'étape 4 de la démarche – Comprendre le système – a permis d'étudier l'interface interne/externe du business model d'*En Vie Bio* (*cf.* chapitre IV section 6, p. 214). Cela s'est fait en deux activités parallèles, la première consistant à repérer les actants sur la Fresque de la Renaissance Ecologique et sur les plans des magasins. Les participants ont positionné le magasin principal à la périphérie de la ville représentée sur la fresque, puis ont collé les différentes pastilles de couleur sur les éléments de la fresque, symbolisant les actants. Les pastilles vertes correspondent aux actants contribuant à la finalité « *soutenir la production et la transformation de produits bio, locaux et artisanaux* » ; les bleues à la finalité « *Favoriser l'échange et le partage autour de lieux conviviaux* » ; les jaunes à la finalité « *Assurer des conditions de travail solidaires et respectueuses de l'humain* » ; et enfin les pastilles dorées correspondent aux actants concourant à la finalité poursuivies « *Sensibiliser et accompagner vers un mode de consommation sain et écologique* » (Figure 60).

Figure 60 Modèle (Fresque de la Renaissance Ecologique au haut, et plans des deux magasins en bas) utilisé pour l'atelier n°2.

La deuxième activité, en parallèle de la fresque, consistait à décrire les fonctions de ces actants vis-à-vis d'une ou de plusieurs finalités en les notant sur une feuille à part. Par exemple, pour la finalité « « *soutenir la production et la transformation de produits bio, locaux et artisanaux* », le groupe de travail a identifié, comme actants, les établissements scolaires. *En Vie Bio* a, en effet, une fonction vis-à-vis d'eux, consistant à faire des animations auprès d'élèves de lycées agricoles pour les sensibiliser à l'agriculture biologique (Tableau 36).

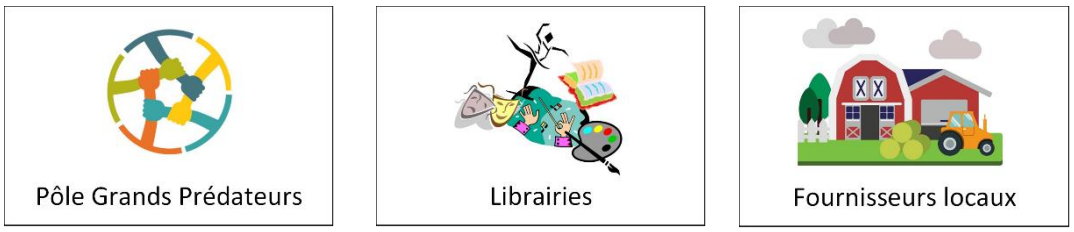
Tableau 36 Exemple de travail réalisé par un groupe pour décrire les actants et leurs fonctions vis-à-vis de la finalité travaillée.

Finalité travaillée : « soutenir la production et la transformation de produits bio, locaux et artisanaux » :
• <u>Ecrit sur papier board :</u>
Accepter les petits producteurs sur un prix de lancement, méthodes de ventes (dont accompagnement financier en cas de coup dur)
Animation avec les lycées agricoles
Bio-exigeante AB+ (cahier des charges Biocoop)
Bio-prospective (coproduction)
Pas d'avion (bateau)
Charte (visible) : priorité au local
Affichage des produits locaux
Dégustation, découverte des producteurs (mettre en relation, rendre visible)
• <u>Pastilles sur la fresque (pastilles vertes) :</u>
Magasin centre-ville
Etablissement scolaire
Producteurs locaux
Boulangerie
Boucheries
Marché
Fermes, maraichers

Magasin principal Bateau (vs avion) Labels équitables

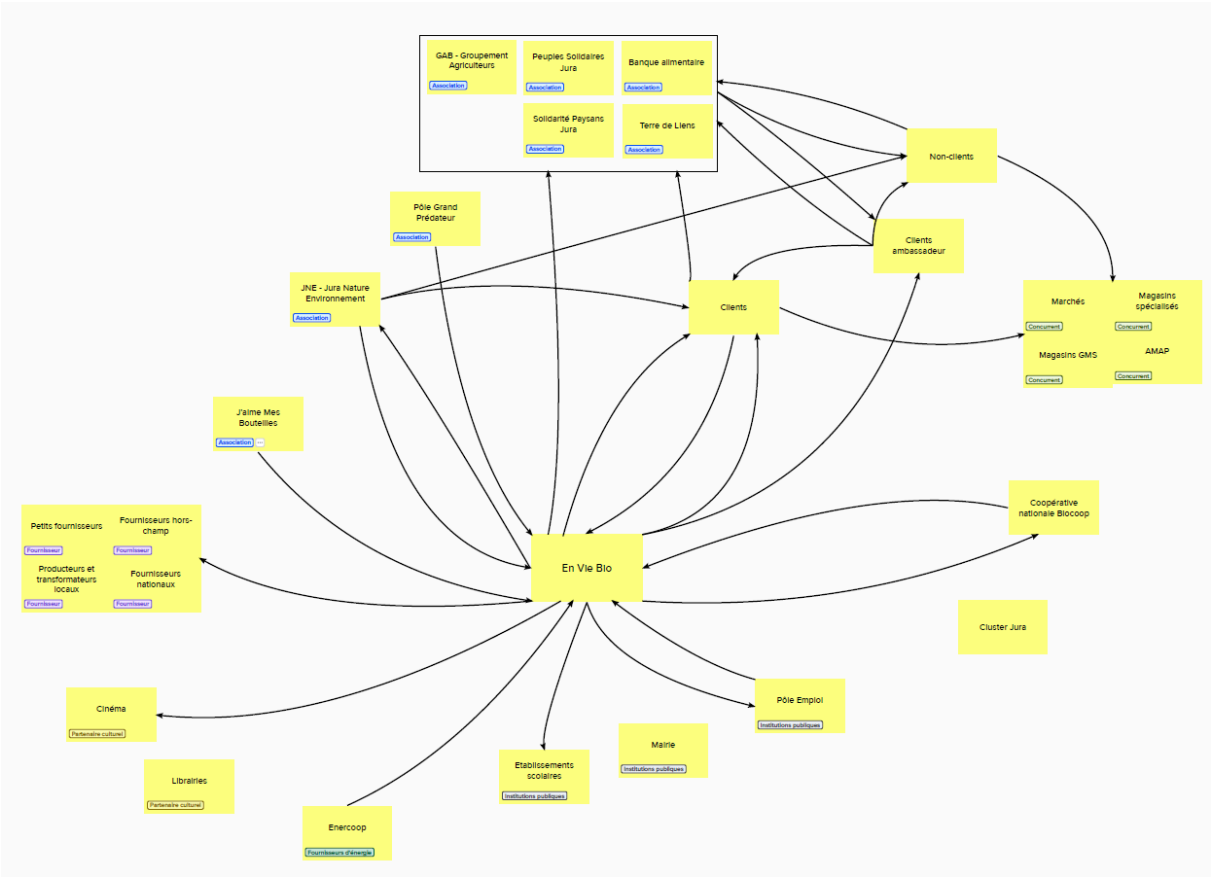
Ces données nous ont permis d'analyser les interactions des actants du business model d'*En Vie Bio*, que nous avons pu remettre en forme grâce à la création d'un jeu de carte, élaboré par Sébastien Guinard, co-facilitateur, et moi-même (*cf.* chapitre IV section 6, Etape 4 : Comprendre le système, p. 214). La Figure 61 illustre trois cartes, avec le nom de l'acteur et le symbole représentant la catégorie de l'acteur. Par exemple, le symbole avec les quatre mains colorées symbolise la catégorie des associations caritatives et humanitaires, tandis que le symbole de la deuxième carte, représentant entre autres un livre, de la peinture et des masques de théâtre, rassemble les acteurs de la culture.

Figure 61 Exemple de cartes d'actants de la structure En Vie Bio



A partir de ce jeu de carte, nous avons créé le système d'activité d'*En Vie Bio*, avec ses principaux actants et leurs fonctions vis-à-vis des autres. Nous n'avons malheureusement pas récupéré la photo de la version exhibée lors de l'atelier n°3. La Figure 62 présente donc la version préparée en amont de l'atelier.

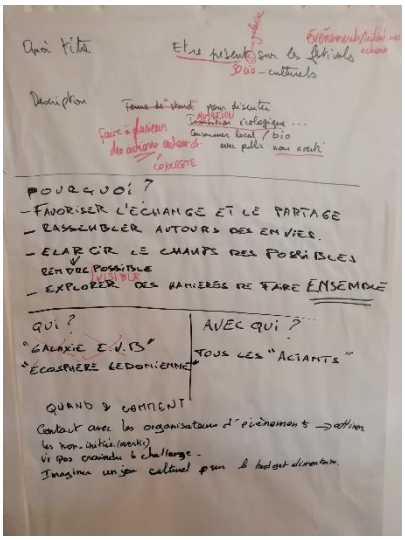
Figure 62 Cartographie des actants et des interactions de la structure En Vie Bio, à l'aide du logiciel MURAL

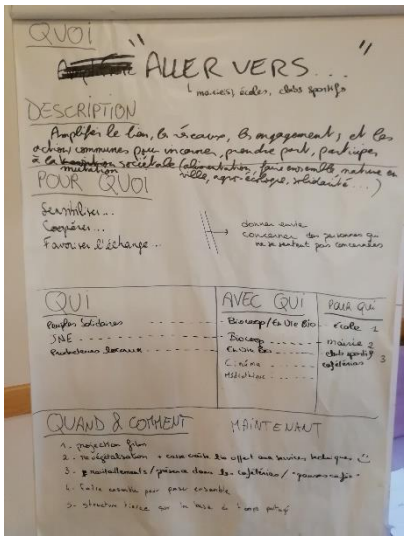


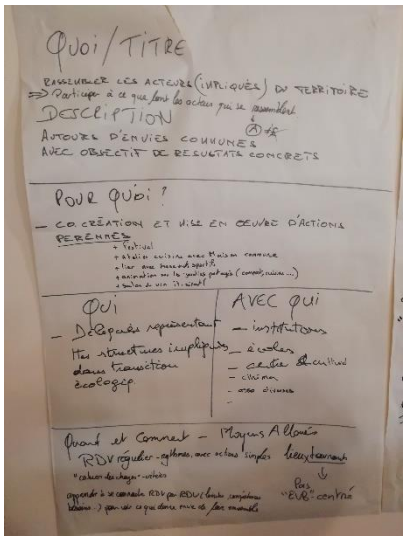
Les pistes d'intervention

Enfin, le troisième atelier consistait à identifier des pistes d'intervention (*cf.* chapitre IV section 6, Etape 5 : Explorer l'espace des possibilités, p. 217). Une idée centrale est ressortie : créer et maintenir un collectif d'acteurs autour de la transition écologique et sociale de Lons-le-Saunier et de son territoire (Tableau 37).

Tableau 37 Pistes d'intervention identifiées par les participants lors de l'atelier n°3







D'autres pistes sont également ressorties tout au long des ateliers, comme le fait de renforcer le magasin comme lieu de vie, consolider les relations avec les producteurs, accompagner la transition alimentaire, ou encore s'inspirer les initiatives des magasins du réseau Biocoop.

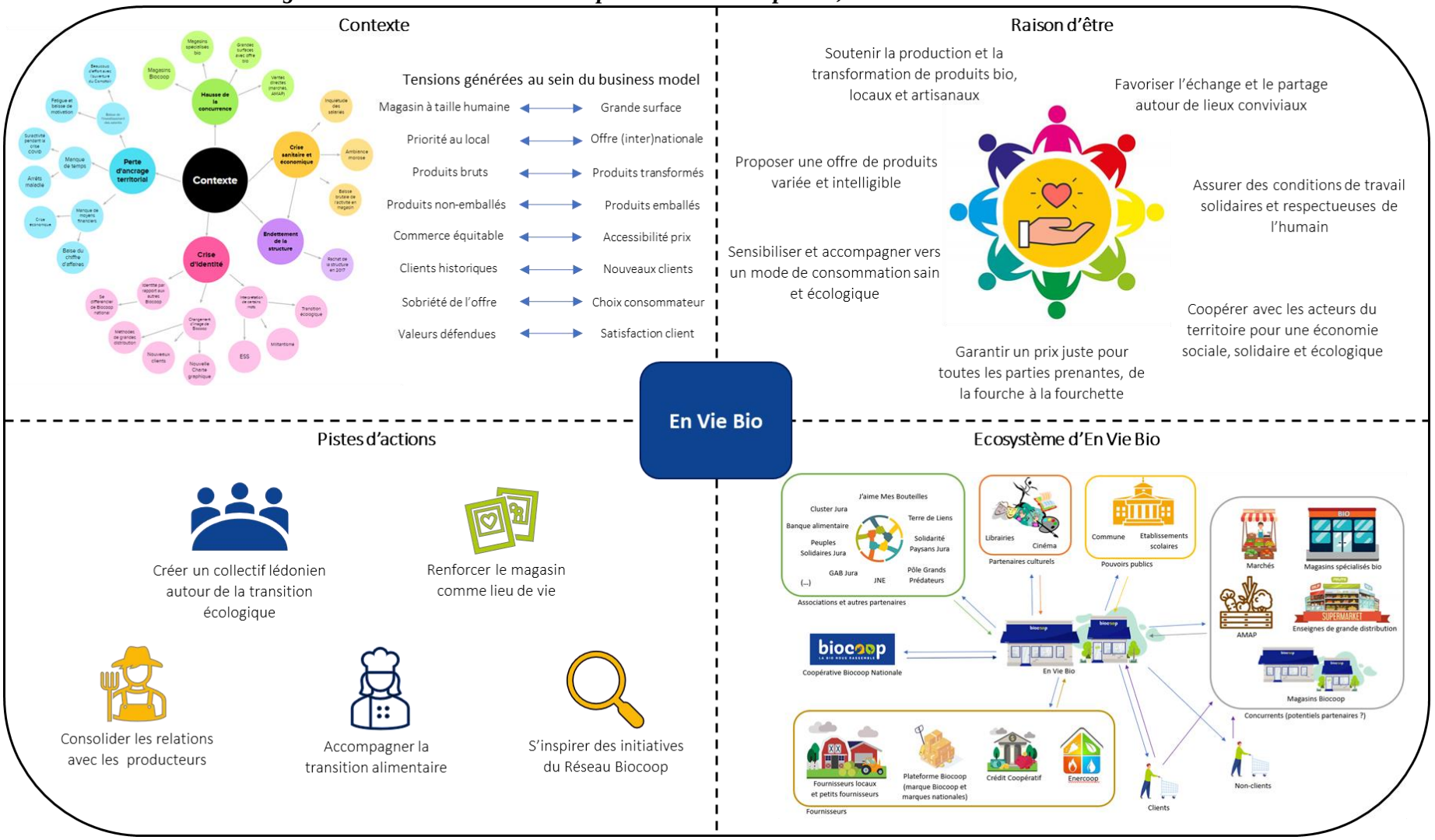
L'ensemble de ces livrables nous ont permis d'élaborer une nouvelle représentation conceptuelle de business model, que nous présentons ci-dessous.

<u>Description du business model d'*En Vie Bio*</u>

Les choix de représentation guidés par les principes de modélisation systémique

Ces trois ateliers et les entretiens préliminaires nous ont permis d'élaborer le business model en tant que représentation conceptuelle (Figure 63).

Figure 63 Première version de la représentation conceptuelle, décrivant le business model d'En Vie



Pour modéliser cette première version de représentation conceptuelle, nous nous sommes appuyés sur les principes de représentation systémique du business model formulés dans le chapitre III, section 2 (p. 139).

D'abord, nous nous sommes inspirés de la carte synthétique – *synthesis map* en anglais – présentée par Jones et Bowes (2017) (Figure 54). Cette dernière nous permet de répondre à l'un des principes de représentation systémique formulés dans le chapitre III section 2.2. : Laisser un degré de liberté à la représentation (*cf.* p. 141). De fait, il ne s'agissait pas d'élaborer un modèle à préremplir, mais de faire émerger le modèle à partir des activités et livrables de la démarche de business modelling. Nous avons, en effet, élaboré notre modèle à la fin des quatre demi-journées d'ateliers à partir de la démarche, et non l'inverse. D'ailleurs, notre modèle peut s'adapter, en y représentant des éléments visuels en rapport à la démarche, qui elle-même peut évoluer en fonction du choix des outils et des techniques d'animation mobilisés. Notre modèle permet donc de laisser un degré important de liberté dans sa conception, à la fois à travers le choix des méthodes employées dans la démarche, et à travers la manière de retranscrire les livrables sur une seule et même représentation visuelle.

De plus, nous avons tenté d'instiller une manière systémique de penser à travers la forme du modèle (*cf.* chapitre III section 2.1., p. 140). Pour cela, nous avons élaboré un modèle en évitant les lignes droites, favorisant les courbes. C'est le cas pour le cadre du modèle, pour lequel nous avons arrondi les angles des coins. La volonté de favoriser les courbes se voit également à travers les représentations à l'intérieur du modèle. C'est pour cette raison que nous avons choisi la *mindmap* pour représenter le contexte d'*En Vie Bio*, et que nous avons représenté les finalités poursuivies autour d'un schéma circulaire symbolisant la raison d'être. De même, nous avons cherché à mettre des images et des couleurs pour rendre le modèle plus intelligible et donc plus attractif.

Par ailleurs, nous avions pour objectif d'obtenir un degré optimal de complexité en intégrant une diversité de livrables dans le modèle, sans toutefois l'encombrer. Pour ce faire, nous avons décidé de ne pas mettre l'ensemble des livrables obtenus de la démarche. Par exemple, nous n'avons pas mis les visions individuelles du business model. De même, nous avons également adapté les visuels des livrables pour rendre le modèle intelligible. Par exemple, nous n'avons pas décrit l'écosystème d'*En Vie Bio* en reprenant la fresque de la Renaissance Ecologique. En revanche, le fait de visualiser la version simplifiée permet de se remémorer de toute la complexité de l'activité associée. En ce sens, il s'agit d'une synthèse reflétant la complexité du processus de modélisation effectué par les participants. Autrement dit, la complexité

s'appréhende en visualisant le modèle avant tout si la personne a vécu la démarche de business modelling.

Enfin, l'objectif de la représentation conceptuelle était de faire émerger la *Gestalt*, c'est-à-dire la forme identifiée par un acte cognitif, permettant de voir le système dans son ensemble, de façon dynamique. Le modèle inspiré de la *synthesis map*, en représentant la synthèse des livrables des ateliers, permet en partie de faire émerger cette *Gestalt*, en les mettant côte à côte sur une même représentation visuelle. L'observateur peut ainsi mettre en perspective ces livrables et comprendre les interdépendances entre eux. Pour faciliter le croisement des perspectives, nous avons représenté les quadrants du modèle avec des contours en pointillé, suggérant la perméabilité entre les délimitations.

Présentation des quadrants du modèle

Il s'agissait d'une première version constituée de quatre quadrants. Chaque quadrant s'appuie ainsi sur une étape de la démarche et sur les principes systémiques présentés dans le chapitre II (p. 85) et spécifiés dans le chapitre III par rapport au concept de business model (p. 124). Le premier quadrant décrit le contexte dans lequel se trouvait *En Vie Bio,* notion centrale de la pensée systémique (*cf.* chapitre III, section 1.3., p. 134), en particulier au travers du principe holistique nous invitant à regarder au-delà de la dimension interne du fonctionnement du magasin. Nous répondans ainsi à l'une des questions essentielles de la pensée systémique selon Lecas (2006, p.221), à savoir : « *Dans quoi ça fait (environnement) ?* ».

Le deuxième quadrant décrit la raison d'être, c'est-à-dire les finalités poursuivies d'*En Vie Bio*. Il renvoie ainsi au besoin d'adopter une approche projective du business model, comme nous l'exprimons dans le chapitre chapitre III, section 1.3. (p. 132). Le symbole avec les personnes de différentes couleurs autour de la table symbolise la diversité des finalités individuelles poursuivies par les acteurs du business model, à partir desquelles a émergé les finalités poursuivies par *En Vie Bio*. Nous répondons ainsi à une autre question essentielle de la pensée systémique selon Lecas (2006, p.221) : « *Pour(-)quoi ça fait (finalités) ?* »

Le troisième quadrant décrit et représente l'écosystème d'*En Vie Bio* et des interactions qu'il y a entre eux. Il retranscrit le principe d'interdépendance présenté au chapitre III, section 1.1. (p. 124). Nous avons fait le choix de catégoriser les parties prenantes d'*En Vie Bio* selon leurs fonctions : associations, partenaires culturels, pouvoirs publics, concurrents, clients, fournisseurs ; chaque catégorie ayant un symbole pour bien les distinguer visuellement. Il s'agit de montrer les interactions entre les actants du système, et de comprendre leurs interactions

permettant de créer et partager la valeur. Nous répondons ainsi à la question : « *Qu'est-ce que ça fait (activités) ?* » (Lecas, 2006, p.221).

Le quatrième quadrant décrit les pistes d'intervention potentielles. Ces pistes d'intervention ont émergé à la fois lors du troisième atelier et lors des entretiens préliminaires et de retours d'expérience. Nous avons retenu les pistes les plus pertinentes compte tenu du contexte et des finalités poursuivies par *En Vie Bio*. Il nous semblait intéressant de mettre ces pistes d'intervention au cœur du business model, d'une part, pour envisager la non-inertie du business model dans le temps – le business model est en perpétuel évolution, dans une forme d'équilibre dynamique – et d'autre part, pour orienter les réflexions sur ce que le business model pourrait devenir en concourant davantage aux finalités poursuivies. Ce quadrant répond à la question : « *qu'est-ce que ça peut faire (évolution) ?* » (Lecas, 2006, p.221).

Enfin, l'intérêt d'un tel modèle réside davantage dans la possibilité de croiser les différents quadrants pour avoir une vision holistique, différentes perspectives permettant d'identifier des actions concrètes pour faire évoluer le business model de la structure. Ainsi, Sébastien Guinard, co-facilitateur, lors de la réunion bilan avec Jérôme Berthault, gérant de la structure, a pris l'exemple de la piste « *accompagner la transition alimentaire* ». Il a alors rebondit sur l'ensemble des éléments du modèle pour développer son idée, en s'appuyant sur le contexte économique difficile et le pouvoir d'achat diminué des consommateurs ; sur les tensions, notamment entre la sobriété de l'offre et la satisfaction clients ; sur les finalités poursuivies, en particulier autour de la sensibilisation et du partage autour d'un lieu de vie ; et sur les parties prenantes qui pourraient exercer un rôle, des activités pour lancer des actions concrètes, comme le fait de faire venir un prestataire pour conseiller les clients sur le choix des aliments en fonction de leur budget et de leur mode de consommation actuel et souhaité. Notons qu'il est possible de lire le modèle en commençant par n'importe quel quadrant, l'important étant de les relier afin de développer une réflexion intégrative, et donc de faire des choix les plus pertinents possible en fonction des informations données.

1.2. L'élaboration de la version intermédiaire du modèle à partir du projet *Biocoop du Cormier*

Nous avons pu améliorer notre version précédente de représentation conceptuelle en proposant une nouvelle version à la suite du projet *Biocoop du Cormier*. Ce projet nous a permis de tester de nouvelles méthodes dans notre démarche de business modelling systémique, ce qui nous a amené à changer significativement notre modèle. Il s'agit d'une deuxième version, qui nous a servi à élaborer notre dernière version à partir des retours d'expériences des participants de ce projet.

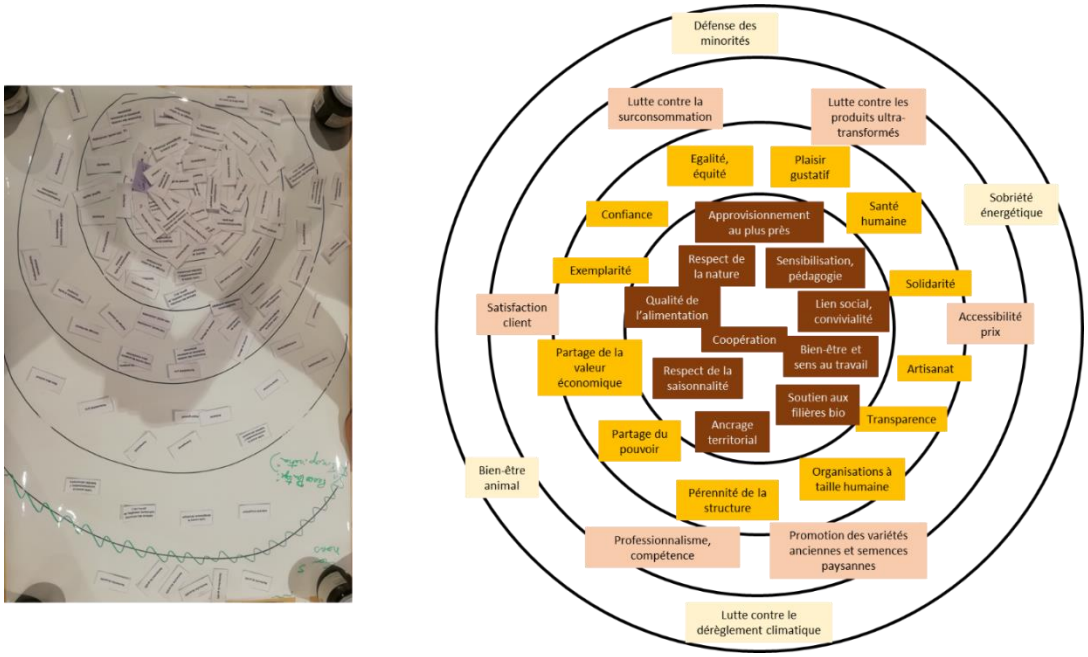
Présentation des livrables des ateliers de *Biocoop du Cormier*

Tout comme lors de l'accompagnement de la structure *En Vie Bio*, nous avons élaboré une nouvelle représentation conceptuelle fondée sur les différents livrables des ateliers. Comme nous l'avons vu, nous avons sensiblement fait évoluer la démarche entre le premier projet et celui-ci (*cf.* chapitre IV section 6.4.). Nous vous proposons donc de décrire ces livrables avant de décrire le modèle.

Les finalités poursuivies de Biocoop du Cormier

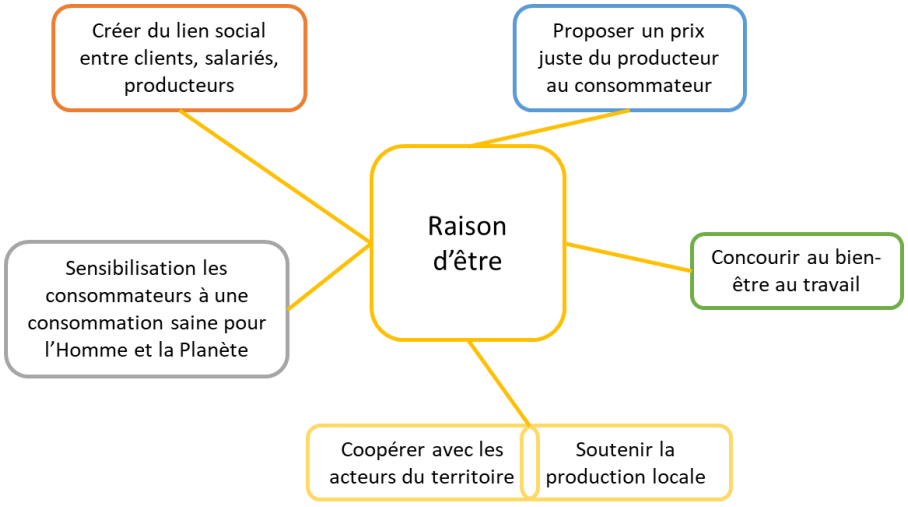
Tout comme pour l'accompagnement d'*En Vie Bio*, nous avons fait émerger lors du premier atelier les finalités poursuivies de *Biocoop du Cormier (cf.* chapitre IV section 6.4., Etape 3 : Envisager des futurs désirables, *p.233)*. Pour cela, les participants ont dû, lors du premier atelier, classer les valeurs – que j'ai préalablement fait émerger à partir du codage des documents internes de la coopérative Biocoop et du magasin – selon leur importance vis-à-vis du business model d'*En Vie Bio*. La Figure 64 présente ainsi la manière dont les valeurs ont été positionnées. Plus les valeurs sont au centre de la figure, plus elles sont considérées comme essentielles. Par exemple, les participants considèrent comme essentielles les valeurs suivantes : respect de la nature, sensibilisation et pédagogie, lien social et convivialité, qualité de l'alimentation, respect de la saisonnalité, etc. D'autres valeurs sont, selon eux, moins centrales par rapport au business model, comme le bien-être animal et la défense des minorités.

Figure 64 Valeurs défendues par Biocoop du Cormier, selon une échelle de valeur.



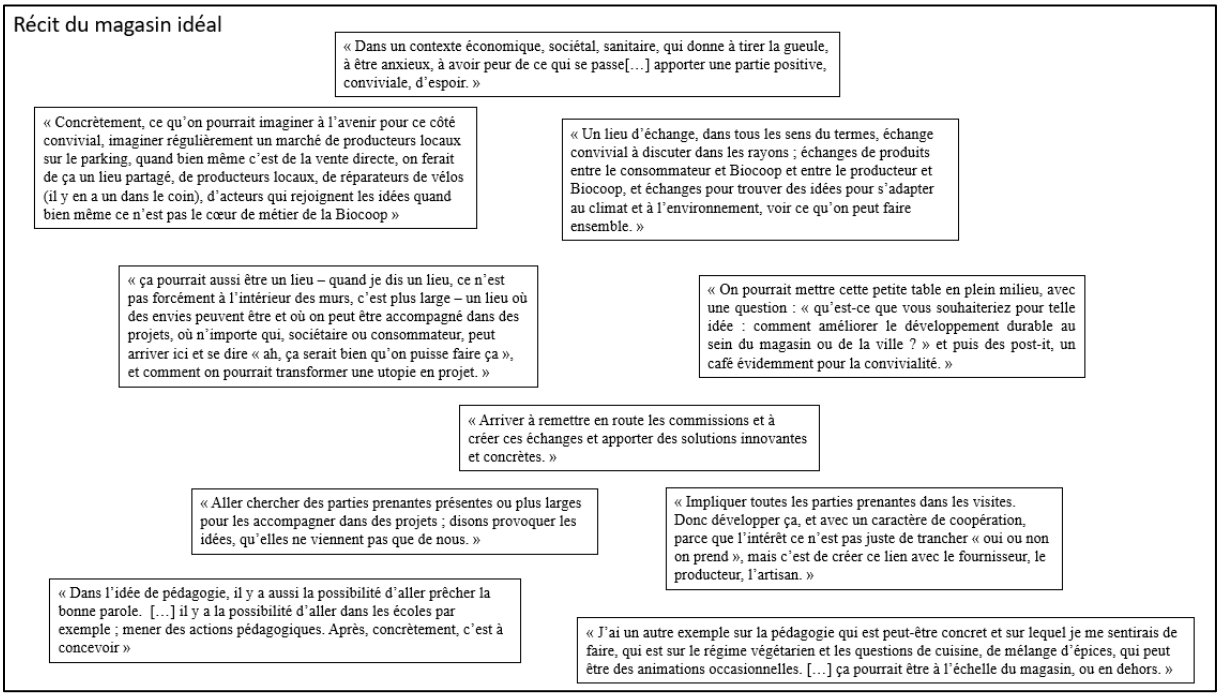
Nous avons ensuite défini les finalités poursuivies, répondant à la question « pour quoi ? » conforme au principe téléologique. Les participants ont identifié six finalités constituant la raison d'être du magasin : « *créer du lien social entre les clients, salariés et producteurs* » ; « *proposer un prix juste du producteur au consommateur* » ; « *concourir au bien-être au travail* » ; « *sensibiliser les consommateurs à une consommation saine pour l'humain et la planète* » ; « *coopérer avec les acteurs du territoire* » ; et « *soutenir la production locale* » (Figure 65). Notons que ces deux dernières finalités ont été combinées. a coopération avec les acteurs du territoire étant pour soutenir la production locale, nous avons donc gardé la dernière formulation.

Figure 65 Finalités poursuivies par les acteurs du business model de Biocoop du Cormier



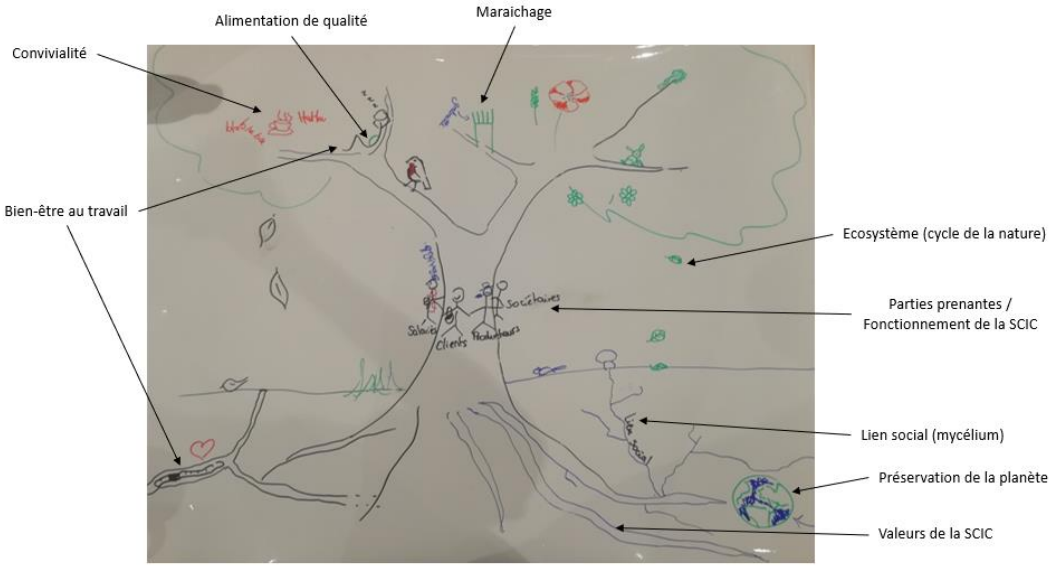
A partir de ces finalités, les participants ont imaginé une vision partagée de la structure idéale à travers une narration (*cf.* Etape 3 : Envisager des futurs désirables, p. 233). La Figure 66 présente quelques extraits de la narration du business model idéal. Les éléments expriment une vision du futur, avec des éléments relativement abstraits, comme le fait « *d'apporter une partie positive, conviviale, d'espoir* » face à un contexte anxiogène ; ou des éléments plus concrets, comme le fait de proposer de « *mettre cette petite table en plein milieu* » du magasin, invitant les consommateurs à s'assoir et à répondre à une question hebdomadaire posée par le magasin.

Figure 66 Verbatims issus de l'exercice d'improvisation théâtrale sur la vision partagée, atelier n°1 - Biocoop du Cormier.



La Figure 67 présente le dessin réalisé du business model idéal de *Biocoop du Cormier*, sous forme symbolique. L'arbre représente par exemple le magasin, et les racines représentent les valeurs défendues par les sociétaires de la coopérative.

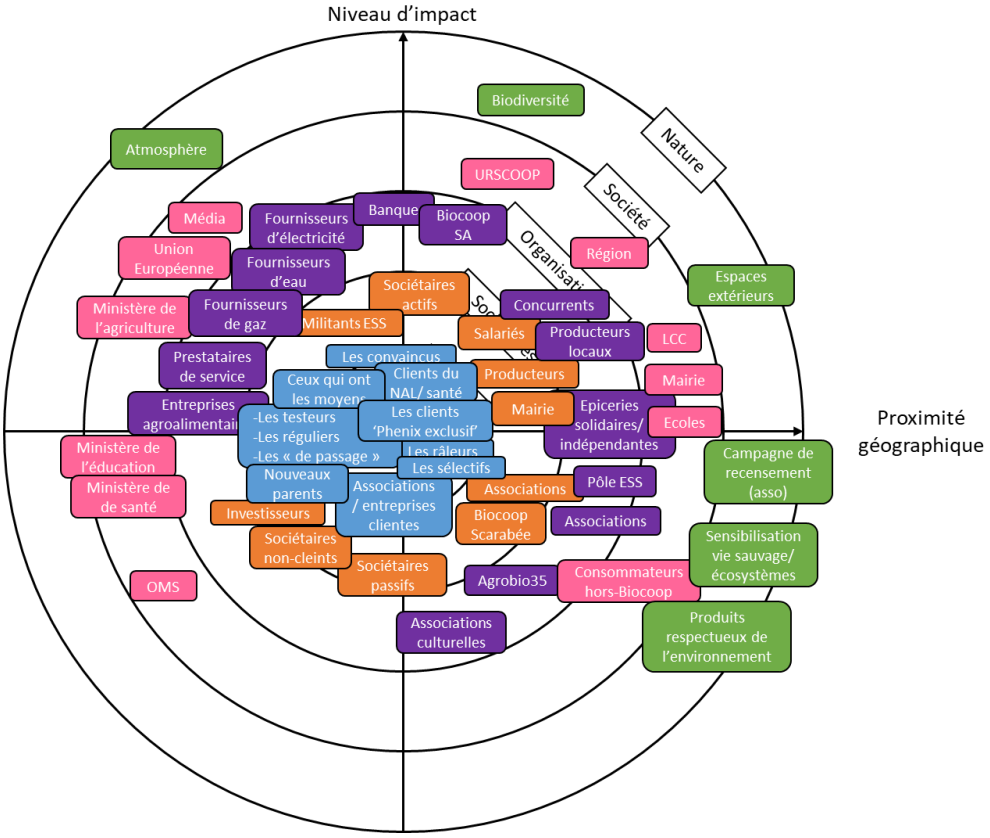
Figure 67 Dessin de la vision partagée, atelier n°1 - Biocoop du Cormier



Les actants du business model de Biocoop du Cormier et leurs interactions

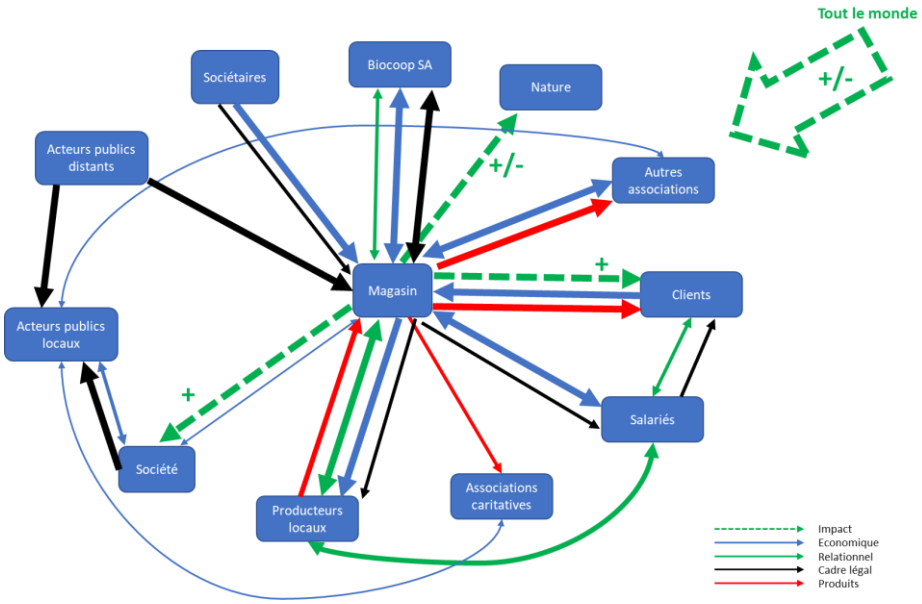
Les livrables présentés ici portent sur l'identification des actants et de leurs interdépendances. Ils font suite à l'atelier n°2, répondant à l'Etape 4 : Comprendre le système de la démarche (*cf.* chapitre IV section 6.4., p. 238). La Figure 68 présente la cartographie des actants. Les participants ont ainsi identifié plusieurs catégories d'actants, à commencer par les clients. Ils ont alors identifié plusieurs types de clients ou plusieurs traits de caractère de clients, comme les clients « *sélectifs* », ne venant au magasin que pour acheter des produits spécifiques que l'on ne trouve pas en grande surface, ou encore les clients « qui ont les moyens » et donc qui vont acheter des produits plus chers comme les produits transformés, les cosmétiques, des produits carnés, etc. Dans la seconde catégorie d'actants, ils ont listé toutes les catégories de sociétaires du magasin : la commune de Saint Aubin du Cormier, les salariés, les producteurs, les investisseurs, les associations, les clients, etc. Dans la catégorie suivante, ils ont identifié les organisations impactées ou impactantes du business model du magasin, comme les producteurs locaux, les fournisseurs, prestataires de services, associations, épiceries solidaires, etc. Ensuite, ils ont identifié les actants issus de la société, comme les ministères de l'éducation et de la santé, les médias, la région, l'URSCOOP, les écoles, etc. Enfin, ils ont identifié les actants naturels, comme l'atmosphère, la biodiversité, ou encore les espaces extérieurs aux alentours du magasin.

Figure 68 Cartographie des actants réalisée lors de l'atelier n°2 - Biocoop du Cormier.



La figure suivante (Figure 69), réalisé lors de l'atelier n°2 juste après la cartographie des actants, présente les interactions entre les actants principaux du business model de *Biocoop du Cormier*. Les participants ont spécifié plusieurs types de relations : relations économiques, relationnelles, influences liées au cadre légal et réglementaire, et flux de produits.

Figure 69 Cartographie des interactions réalisée lors de l'atelier n°2 - Biocoop du Cormier.

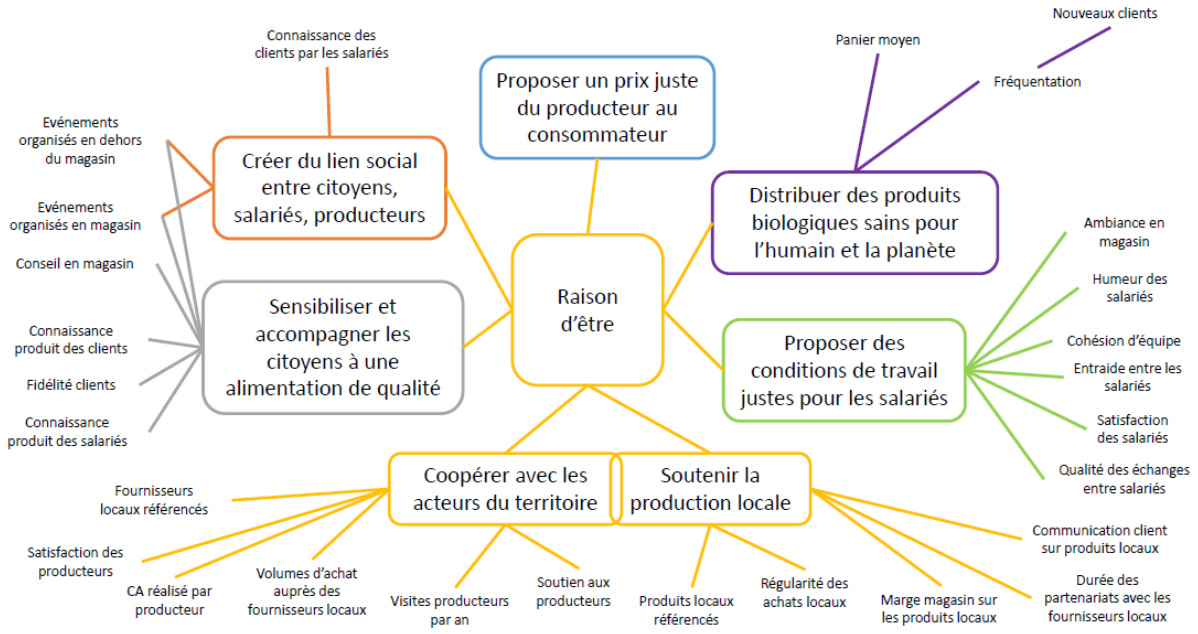


Le pattern du business model de Biocoop du Cormier

L'atelier n°3 était dédié à l'étude du *pattern* du business model, c'est-à-dire à son comportement dans le temps à travers la compréhension des boucles de rétroaction positives et négatives. Pour cela, nous avons réalisé un diagramme de boucle causale (*cf.* Etape 4 : Comprendre le système, p. 238). Nous présentons les livrables intermédiaires du processus de modélisation avant de montrer le résultat final.

La modélisation du diagramme de boucle causale s'est faite en s'appuyant sur les finalités poursuivies identifiées lors de l'atelier n°1 (*cf.* Etape 3 : Envisager des futurs désirables, p. 233). Pour chacune des finalités, nous avions commencé à identifier quelques variables clés (variables du business model influençant l'atteinte de ces finalités). J'ai repris ce travail réalisé lors de l'atelier n°1 et l'ai remis en forme, sous la forme d'une *mindmap* (Figure 70). Nous pouvons voir sur cette figure les différentes finalités poursuivies qui entourent la raison d'être, et pour chaque finalité, quelques variables clés identifiées par les participants. Par exemple, la connaissance des clients par les salariés influence la création de lien social, tout comme le fait d'organiser les événements en magasin et en dehors.

Figure 70 Identification des variables clés du pattern du business model de Biocoop du Cormier pour chacune des finalités poursuivies



En amont de l'atelier n°3, consistant à élaborer le diagramme de boucle causale (*cf.* chapitre IV section 6.3., Etape 4 : Comprendre le système, p.238), j'ai réalisé un travail préparatoire consistant à compléter la liste de variables en codant les données issues des entretiens

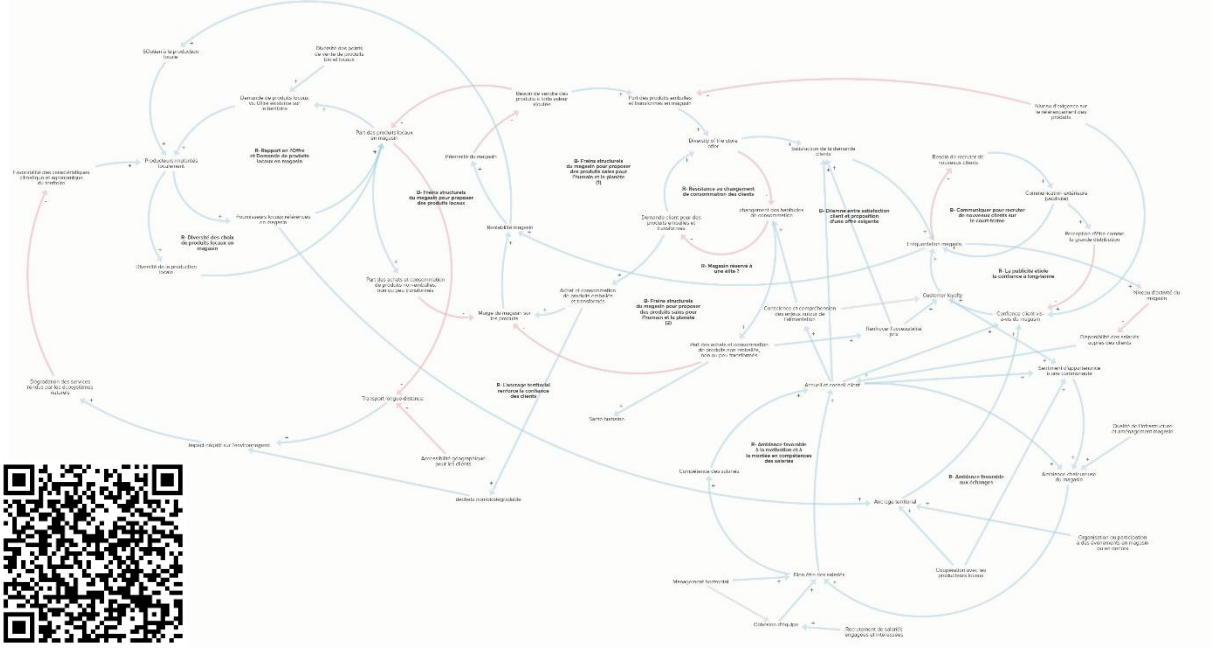
préliminaires. J'ai ainsi identifié 52 variables, que nous avons mises sous format d'étiquettes pour préparer l'atelier n°3 (Figure 71).

Figure 71 Exemple d'étiquettes décrivant les variables clés du pattern du business model

Fidélité client	**Lien social**	**Confiance client**
Satisfaction de la demande	**Achat et conso de produits locaux**	**Achat et conso de produits pas ou peu transformés**
Achat et conso de produits non-emballés	**Exigence sur le référencement produits**	**Sensibilité aux enjeux autour de l'alimentation**
Accueil et conseil en magasin	**Fournisseurs locaux référencés**	**Ancrage territorial**
Part des produits locaux en magasin	**Part des produits non-emballés en magasin**	**Part des produits non ou peu transformés en magasin**
Déchets non-biodégradables	**Collaboration avec les parties prenantes**	**Demande client pour des produits moins responsables**

J'ai ensuite réalisé une première version du diagramme de boucle, tout seul, en amont de l'atelier, pour apprendre à le faire et pouvoir réagir plus facilement aux demandes et réalisations des participants pendant l'atelier (Figure 72)[206].

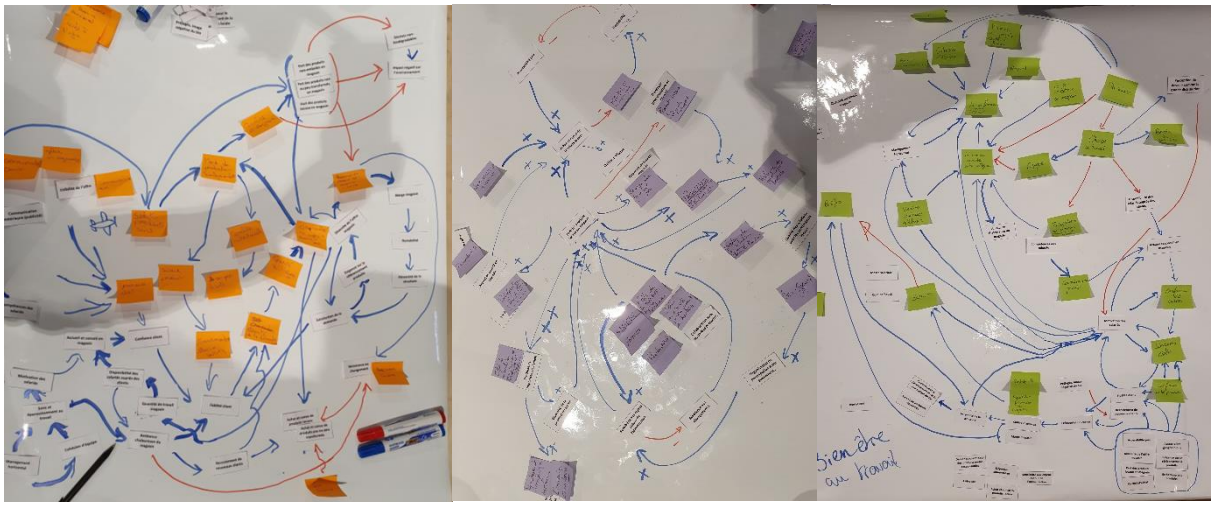
Figure 72 Version du diagramme de boucle causale réalisée avant l'atelier n°3 de Biocoop du Les participants ont ensuite réalisé le même exercice que moi, en modélisant leur diagramme de boucle



[206] Il est possible de voir le diagramme directement sur Kumu pour plus de lisibilité en scannant le QR code ou encliquant sur ce lien : https://embed.kumu.io/853a2044bdc7d352c2c187a7908eb7ab.

causale lors de l'atelier °3 (cf. chapitre IV section 6.3., Etape 4 : Comprendre le système, p.238). Les trois groupes de travail ont ainsi réalisé un diagramme chacun, portant sur une finalité spécifique : un premier diagramme sur « l'alimentation saine pour l'humain et la planète », un sur « l'ancrage territorial » et un autre sur « l'épanouissement des salariés » (Figure 73).

Figure 73 Photos des diagrammes de boucle causale réalisés en sous-groupes lors de l'atelier n°3 de Biocoop du Cormier

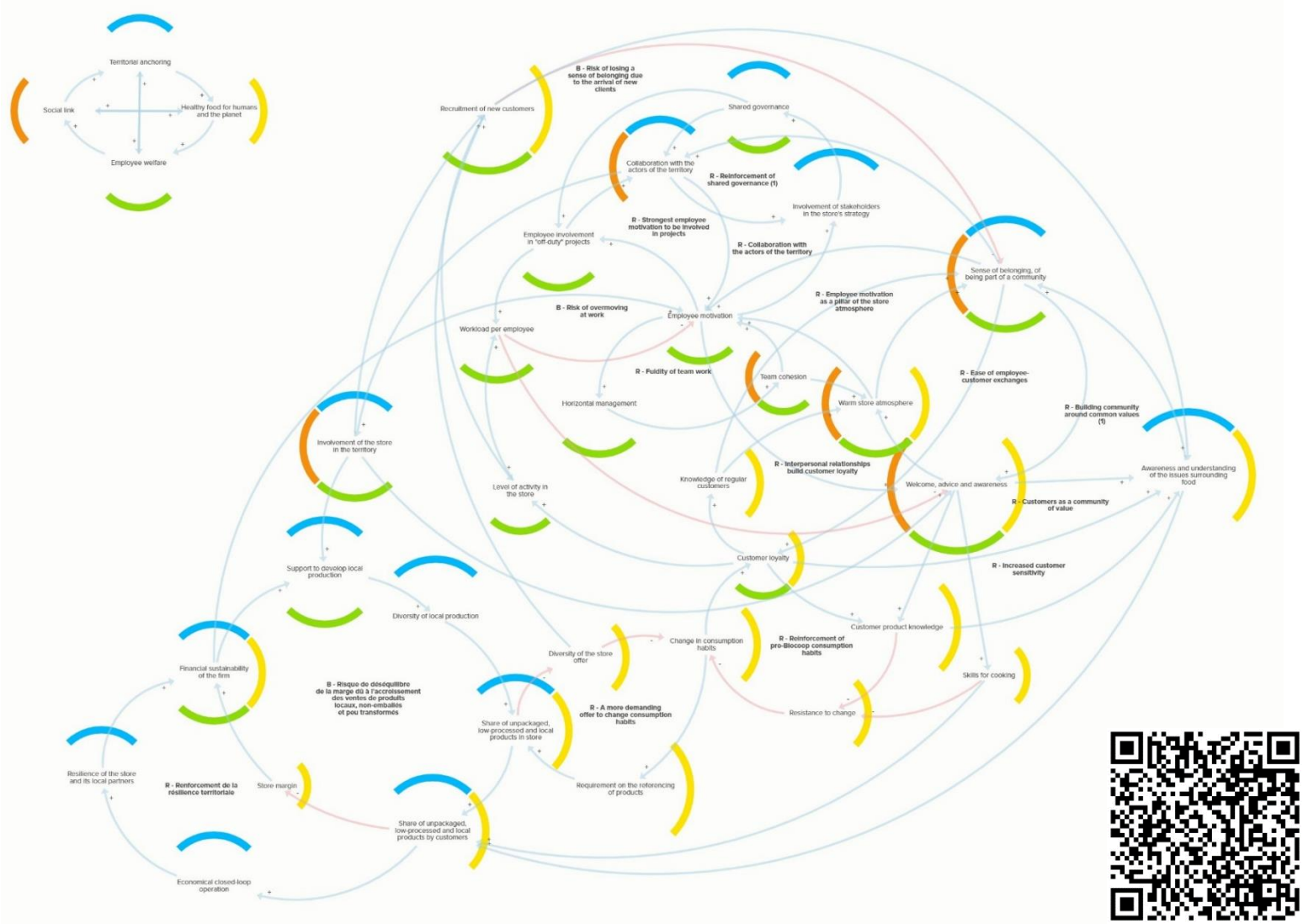


Mon analyse *a posteriori* a permis de combiner et d'affiner les modèles réalisés en atelier à l'aide du logiciel *Kumu*, que nous présentons avec la Figure 74[207]. La boussole[208] en haut à gauche indique à quelle finalité correspond chaque couleur. Chaque variable est ainsi entourée de quarts de cercle colorés, chacun correspondant à une finalité sur laquelle la variable a une influence (quatre finalités au total). Nous avons également nommé les principales boucles de rétroaction. Au début de chacune de ces nominations, j'ai indiqué s'il s'agissait d'une boucle de rétroaction positive (R - comme *reinforcing*) ou négative (B - comme *balancing*).

[207] Pour visualiser le diagramme sur Kumu, cliquer ici : https://embed.kumu.io/f1323a7fd938c6d416e3758ad935e67f.

[208] L'idée de représenter une boussole vient d'un échange que j'ai eu avec un participant lors de l'atelier n°1, qui a évoqué le fait d'avoir une 'boussole interne' qui guide ses actions.

Figure 74 Diagramme de boucle causale décrivant le pattern du business model de Biocoop du Cormier [209]



[209] Pour visualiser le diagramme sur *Kumu*, scanner le QR code ou cliquer sur le lien suivant : https://embed.kumu.io/76c4267b4611adb24128a0d36d4b4fc8.

Description du business model de *Biocoop du Cormier*

Les principes nous ayant guidé dans l'élaboration de la représentation conceptuelle

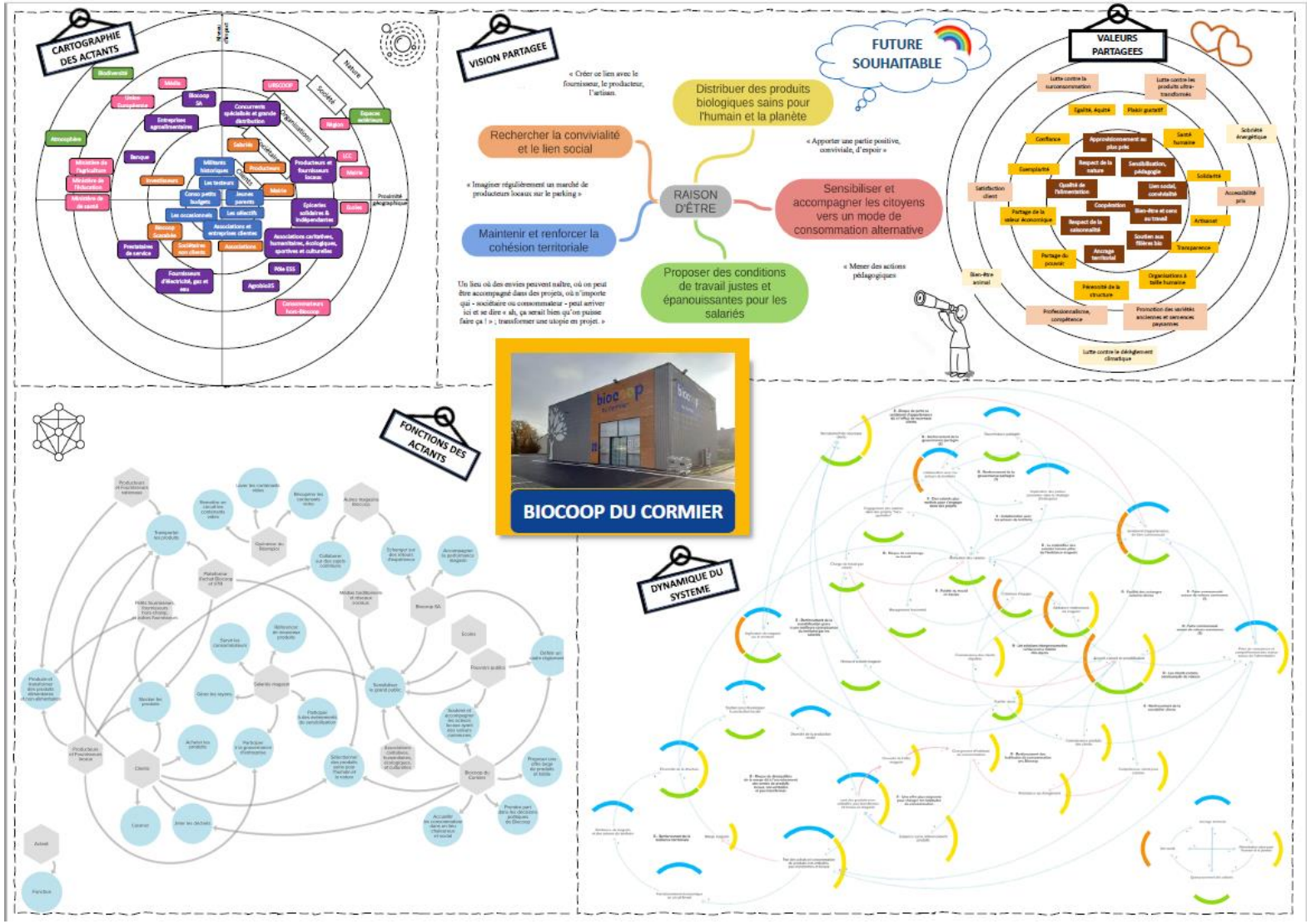
Nous avons repris exactement les mêmes principes de modélisation que pour le projet *En Vie Bio* (*cf.* p. 277) pour élaborer notre nouvelle version du modèle, en nous appuyant sur les principes évoqués au chapitre III (Vers une représentation systémique du business model, p. 139). Nous avons ainsi repris la logique de la *synthesis map*, en représentant également quatre quadrants, avec la représentation de plusieurs livrables par quadrants, synthétisant les réflexions de la démarche de business modelling.

Les modifications concernent donc davantage la nomination des différents quadrants et les représentations visuelles à l'intérieur de chacun d'entre eux, en rapport avec les modifications apportées à la démarche (*cf.* chapitre IV section 6.4., p. 222). Nous avons ainsi décidé de supprimer deux quadrants du business model d'*En Vie Bio* : le contexte et les pistes d'intervention. Le contexte a été supprimé pour éviter d'orienter les participants ou observateurs dans une logique causalitaire, au profit d'une logique projective appréhendée grâce au quadrant sur les finalités poursuivies. Si nous souhaitions avoir le contexte dans la première version pour avoir une vision holistique des logiques de création et de capture de valeur, nous obtenons cette vision holistique grâce à la cartographie des actants et à leurs interactions, dépassant la dimension interne du business model. De même, nous considérons que les pistes d'intervention n'ont plus leur place sur ce modèle, étant donné qu'elles peuvent émerger grâce à la visualisation du modèle. Nous avons alors substitué ces deux quadrants supprimés par deux autres quadrants : un quadrant sur la cartographie des actants, pour les identifier de manière plus exhaustive ; et un autre quadrant sur le *pattern* du business model, pour étudier la dynamique du système. Cela fait suite à l'animation d'un atelier supplémentaire sur l'*Etape 4 : Comprendre le système* (*cf.* p.214), consistant à modéliser le diagramme de boucle causale.

Description du modèle

Les différents livrables nous ont amené à élaborer une nouvelle représentation conceptuelle (Figure 75). Ce modèle représente quatre quadrants, *i.e.*, quatre perspectives complémentaires du fonctionnement du magasin. L'intérêt de ce modèle est de pouvoir associer ces quatre perspectives pour mieux comprendre le business model de l'entreprise, et de pouvoir envisager des pistes d'intervention.

Figure 75 Version intermédiaire de notre représentation conceptuelle, présentant le business model de Biocoop du Cormier[210]



[210] Pour visualiser le modèle en version PDF, cliquer sur le lien suivant : https://drive.google.com/file/d/1MEeOO3OynU9F5Mk3fYLnFnCHp7mLn-QF/view?usp=drive_link.

Le premier quadrant (coin supérieur gauche) décrit et représente les actants du business model de *Biocoop du Cormier*. Il permet ainsi d'identifier tous les éléments du système étant impactés et impactant l'activité du magasin, permettant d'élargir la focale par rapport à la simple dimension interne du business model, et même d'élargir la focale par rapport aux parties prenantes externes. Nous prenons compte de fait les actants non-humains, comme des éléments naturels impactés par les activités du magasin, et des actants humains au-delà des partenaires économiques. Ce quadrant est ainsi le socle du principe holistique, en cherchant à étendre notre compréhension du fonctionnement du magasin. Nous n'avions pas élaboré ce quadrant pour la première version du modèle, or il nous semble essentiel pour avoir une approche plus exhaustive du business model, et pour visualiser les différentes catégories d'actants. Cela permet de dissocier les actants de leurs fonctions, et donc d'imaginer d'autres fonctions pour ces actants, ou au contraire, d'autres actants pour des fonctions similaires.

Le deuxième quadrant (coin supérieur droit) décrit et représente l'intentionnalité des acteurs du business model. Nous avons repris le triptyque de Senge (2017) pour représenter ce quadrant, à savoir : les valeurs partagées, les finalités poursuivies, et de la vision partagée des parties prenantes. Ce quadrant est le socle de l'approche projective fondée sur le principe téléologique. Il sert de boussole[211], pour garder un cap dans les stratégies et actions que l'entreprise souhaite mener. Il est très semblable au quadrant proposé par la première version du modèle. Nous avons simplement ajouté les valeurs, en plus des finalités, pour ajouter une dimension supplémentaire, selon l'approche de Senge (2017). L'exercice sur les valeurs n'avaient d'ailleurs pas été réalisé pour le premier projet, d'où cet ajout pour ce modèle.

Le troisième quadrant (coin inférieur gauche) décrit et représente le système d'activité du magasin, *i.e.,* les actants et leurs interactions, représentées par des flux de matière, d'énergie, d'information et monétaire. Elle permet ainsi de visualiser les synergies entre les actants du business model. Là encore, ce quadrant est semblable à celui de la première version du modèle. Nous avons simplement modélisé le système sur le logiciel *Kumu*. La différence est donc principalement liée au changement de forme et non de fond.

Le quatrième quadrant (coin inférieur droit) décrit et représente la dynamique du système, soit son comportement dans le temps – que nous appelons *pattern*. Cela permet d'identifier les

[211] Le terme de 'boussole' a été employé par Christophe Hareng. Je l'ai repris pour d'une part reprendre son vocabulaire pour que le modèle soit approprié plus facilement par les participants, et d'autre part parce qu'il illustre, à mon sens, très bien la notion de finalités poursuivies : on cherche à se rapprocher d'un horizon en allant dans une direction, sans jamais l'atteindre totalement.

variables endogènes du business model, *i.e.*, celles sur lesquelles les parties prenantes de l'entreprise ont le pouvoir d'agir. Cela permet plus particulièrement de comprendre les relations de causalité entre les variables, *i.e.*, les boucles de rétroaction qui déterminent ou du moins influencent le comportement du business model. À partir de cette perspective, nous pouvons identifier les points de levier, c'est-à-dire les variables sur lesquelles intervenir pour avoir potentiellement un gros impact sur le business model à partir de petites actions. Ces deux derniers quadrants sont ainsi le socle du principe d'interdépendance, à la fois via les interactions des actants et via la dynamique engendrée sur les indicateurs clés de performance. Nous avons ajouté ce quadrant par rapport à la première version du modèle, car nous avons ajouté l'activité de modélisation du diagramme de boucle causale à notre démarche (Etape 4 : Comprendre le système, p. 214).

Si ces trois quadrants pourraient être étudiés séparément, ils abordent en réalité de manière complémentaire des perspectives du business model qui se nourrissent mutuellement. Autrement dit, ces quadrants prennent tout leur sens lorsqu'ils sont mis les uns à côté des autres pour croiser des perspectives du business model et développer un regard à la fois téléologique, holistique et d'interdépendance du business model.

1.3. L'élaboration de la version finale du modèle : le *P³ systemic business model*.

Nous proposons une troisième version de cette nouvelle manière de décrire et représenter le business model d'une entreprise. Celle-ci a été réalisée à partir des retours d'expérience des participants aux ateliers animés avec *Biocoop du Cormier* et de certains de nos ressentis, conformément à la pensée systémique et à l'approche business model.

Critiques du modèle précédent

La version de représentation visuelle conceptuelle proposée à *Biocoop du Cormier* est constituée de quatre quadrant. Or, il nous semble que le quadrant supérieur gauche et le quadrant inférieur gauche décrivent la même perspective, à savoir le système d'activité composé d'actants et d'interactions. Nous proposons ainsi de fusionner ces deux quadrants. Deuxièmement, en accord avec la pensée systémique, l'intérêt de cette dernière est de souligner l'importance des interdépendances et non des parties en elles-mêmes. Le fait de visualiser la cartographie des actants, qui est d'autant plus très facile à appréhender, incite les participants à s'attarder davantage sur cette partie du modèle au détriment des quadrants inférieurs, bien plus complexes. En conséquence, nous décidons de ne mettre plus que trois quadrants, à savoir

l'intentionnalité, le processus – ou système d'activité – et le *pattern* – ou comportement dynamique du système.

Concernant le quadrant supérieur droit, c'est-à-dire le quadrant sur l'intentionnalité, aucune critique n'a été faite. Nous avons simplement ajouté des verbatims pour incarner davantage les finalités poursuivies grâce à des éléments plus concrets permettant de s'imaginer à quoi pourrait ressembler la structure idéale. Notons que chaque modélisateur a la liberté de représenter comme il l'entend ce quadrant, constitué des valeurs partagées, des finalités poursuivies et de la vision partagée selon l'approche de Peter Senge (2017).

Les critiques apportées par les participants ont davantage été tournées vers les quadrants inférieurs, c'est-à-dire sur le processus et le *pattern* du business model. D'ailleurs, ce sont des remarques qui concernent l'ensemble du modèle, les réflexions étant avant tout portées sur le code couleur de ces visuels, pas suffisamment marqué et ne faisant pas suffisamment de lien entre les quadrants. Nous décidons en ce sens d'harmoniser les couleurs de chaque quadrant pour faciliter la compréhension globale du modèle, et mieux saisir les liens entre les quadrants pour faciliter l'émergence de la *Gestalt*.

> *« Ce n'est pas si clair que ça le lien entre tous. Moi je ne le vois pas spontanément. Je le sais parce que je l'ai vécu »* (Marine, salariée de *Biocoop du Cormier*).
>
> *« [Mettre] un code couleurs en fonction des thématiques. Par exemple le fonctionnement des actants, on pourrait mettre une couleur pour tout ce qui concerne le magasin, et une autre couleur pour ce qui concerne les producteurs locaux, etc. […] Pareil pour la dynamique du système, ça serait intéressant d'avoir un code couleur peut-être un peu plus abouti »* (Danaé Cuvinot, salariée de *Biocoop du Cormier*, entretien de retour d'expérience).

Sur la base du modèle précédent et sur les retours des participants, nous avons décidé d'élaborer une dernière version, toujours en décrivant le business model de *Biocoop du Cormier*.

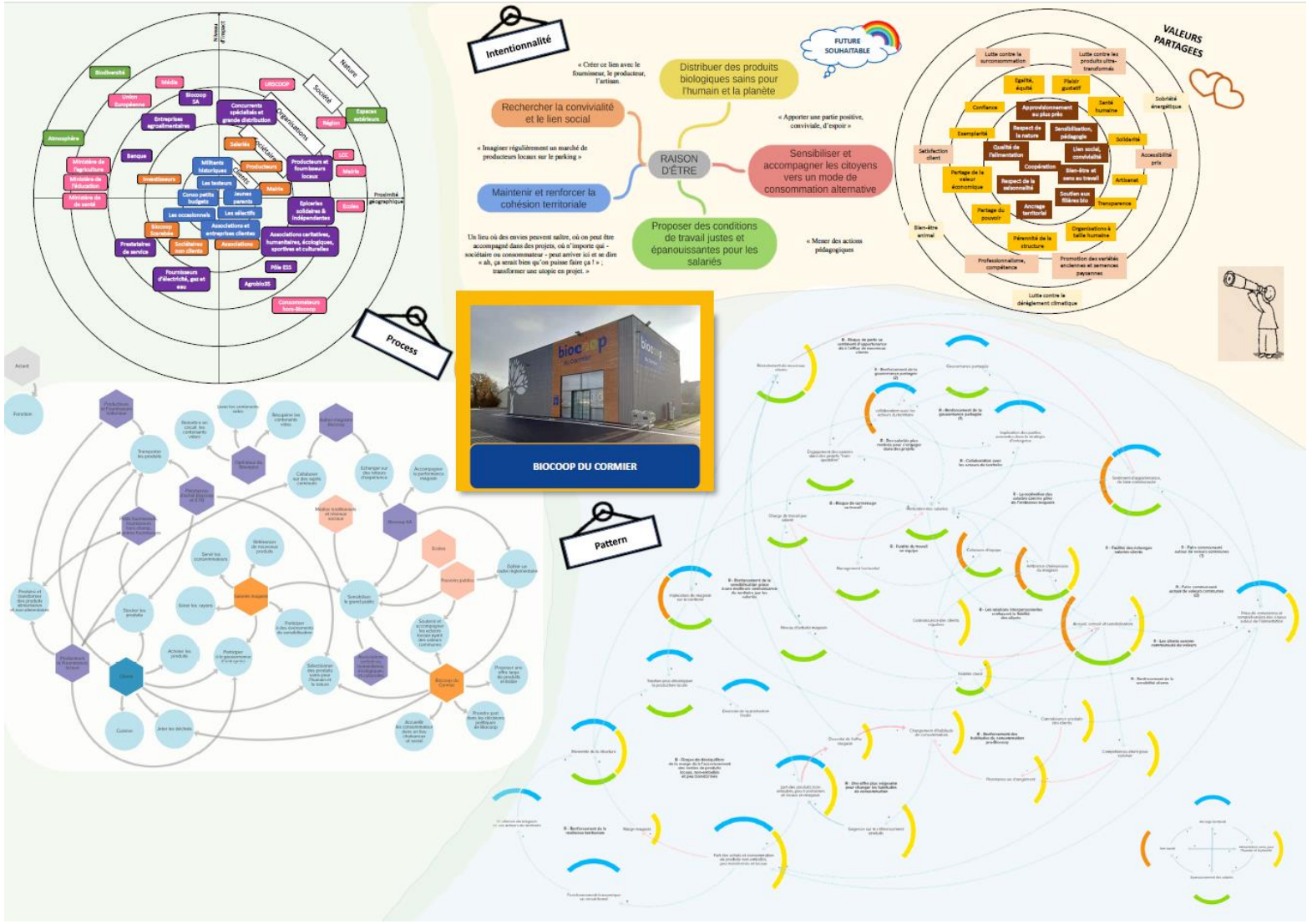
Le *P^3 systemic business model* : version finale de notre représentation conceptuelle

Nous avons décidé de nommer notre dernière version de représentation conceptuelle de business model : le '*P^3 systemic business model'*. Les trois '*P'* font ainsi référence aux trois quadrants principaux du modèle (en langue anglaise), à savoir : *Purpose* (pour l'intentionnalité des acteurs du business model), *Process* (pour le système d'activité constitué des actants du business model et de leurs interactions), et *Pattern* (pour la dynamique du business model dans

le temps). Nous avons choisi de mettre ces trois P ‘au cube’, soit P^3, et non sous la forme additionnelle – que nous aurions noté ‘*3P*’ – pour souligner les interdépendances entre les trois quadrants.

Nous avons repris le business model de *Biocoop du Cormier* et fait les ajustements nécessaires (présentés ci-après) pour présenter la dernière version de notre modèle élaboré (Figure 76).

Figure 76 Business model de Biocoop du Cormier avec le P³ systemic business model[212]



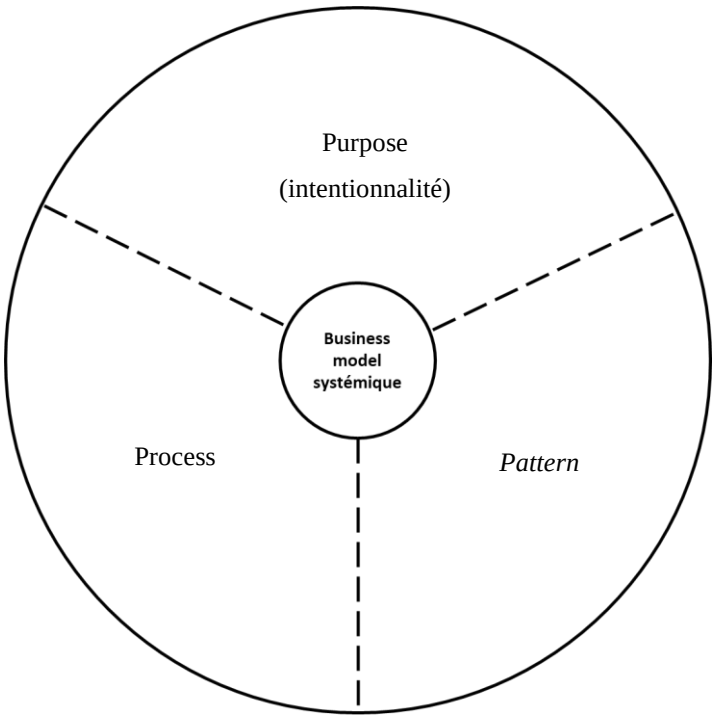
[212] Pour visualiser le modèle en version PDF, cliquer sur le lien suivant : https://drive.google.com/file/d/18qa8yMamQS9ziN5j2DwfQPvpKGEYuLZX/view?usp=drive_link.

Par rapport à la version intermédiaire du modèle, nous avons combiné deux quadrants : celui de la cartographie des actants et du système d'activité. Il nous semble qu'ils définissent la même perspective du business model. De plus, nous avons décidé de supprimer les cadres délimitant les quadrants, pour éviter d'inciter les observateurs à regarder les visuels de façon isolée. Nous avons ainsi préféré délimiter les trois quadrants par des zones de couleur, aux contours non-linéaires et poreux pour favoriser l'émergence de la *Gestalt*, en appréhendant le modèle dans son ensemble, avec une vision holistique et interdépendante.

Chaque modélisateur décidera ensuite s'il souhaite inclure les deux visuels dans ce même quadrant, ou faire le choix de supprimer la cartographie des actants. D'ailleurs, il faut bien dissocier les outils et activités de la démarche du modèle en lui-même : nous pouvons utiliser des outils pendant la démarche permettant de porter une réflexion intermédiaire, sans qu'il soit présent visuellement dans la représentation conceptuelle.

La Figure 77 présente la version générique du *P^3 systemic business model*. Elle offre un degré de liberté significatif aux modélisateurs, laissant le choix des visuels à insérer dans chacun des quadrants, sur la base des activités qu'ils auront réalisées lors de la démarche de business modelling, et de l'esthétisme du modèle, selon leurs appétences et compétences en design.

Figure 77 Modèle générique du business model systémique proposé pour ce projet de recherche



Dans ces conditions, notre projet de recherche, réalisé au moyen de deux projets de recherche-action, a permis de développer une nouvelle représentation visuelle conceptuelle : le *P^3 systemic business model*. Nous avons ainsi confronté la théorie – avec l'approche business model et la pensée systémique – à la réalité du terrain pour aboutir à une version finale, après avoir réalisé deux versions intermédiaires. Notons que cette représentation visuelle ne prétend pas montrer la réalité du fonctionnement du magasin. En nous positionnant sur une épistémologie constructiviste pragmatique, nous avons cherché à expliciter et à faire converger les représentations mentales des participants. Il est ainsi important de souligner que les éléments du modèle, qu'ils ont remplis et que j'ai retravaillés après chaque atelier pour les rendre plus lisibles et pertinents, peuvent ne pas paraître suffisamment complets, détaillés ou pertinents. Ce qui nous importe ici, c'est la manière dont l'élaboration de ce modèle a permis aux participants de prendre conscience de leur business model et de l'appréhender par le prisme de la systémique.

1.4. L'apport d'une représentation conceptuelle intégratrice de la démarche

A travers nos deux projets d'accompagnement magasin, nous avons constaté l'importance d'une représentation conceptuelle pour soutenir la réflexion, sur la base de la démarche de business modelling. Nous avons d'ailleurs bien vu la différence entre les deux projets magasins lors de l'identification des pistes d'intervention sur le dernier atelier : les participants du projet *En Vie Bio* n'avaient pas de représentation visuelle – ayant été conçue seulement pour le compte rendu du projet présenté à Jérôme Berthault – tandis que nous avons affiché le business model en format A0 pour le projet de *Biocoop du Cormier*.

De fait, nous avons eu l'impression que les pistes d'intervention identifiées par les participants d'*En Vie Bio* ne se sont pas fondées sur l'ensemble des réflexions que nous avons eu sur les deux ateliers précédents. Finalement, d'un premier projet de recherche consistant à vouloir élaborer une nouvelle représentation visuelle, à un nouveau projet de recherche consistant à développer une démarche de business modelling, nous nous sommes rendu compte que l'un n'allait pas sans l'autre, et que la démarche de business modelling pouvait aboutir à une représentation visuelle fondée sur les modèles et méthodes travaillées pendant les ateliers collaboratifs.

Journal de bord – Atelier n°3 d'*En Vie Bio*

« *J'ai l'impression que les participants ont oublié tout le travail réalisé jusque-là, comme si les ateliers précédents ne les ont pas aidés à formuler des pistes d'intervention. Il aurait fallu afficher dans la salle tous les livrables des ateliers précédents pour s'immerger et s'appuyer sur ces éléments pour identifier des pistes d'intervention.* »

À cet égard, la représentation conceptuelle de business model a aidé les participants de Biocoop de Cormier à penser de façon moins linéaire. Elle permet, de fait, de prendre conscience que la démarche n'est pas seulement progressive, mais amène aussi, par rétroaction, à comprendre les interdépendances entre chaque livrable de la démarche. Autrement dit, la représentation visuelle permet de penser de façon non-linéaire sur la base d'une démarche a priori linéaire, en permettant de faire des croisements de perspective entre les différents quadrants du modèle.

> *« Le fait d'avoir ce schéma-là global, c'est super important parce que si tu détaches tout, on pourrait passer à côté de quelque chose »* (Marine Cuminet, salariée de *Biocoop du Cormier*, entretien de retour d'expérience).

En conséquence, l'intérêt de la représentation visuelle est de permettre aux participants de se remémorer l'ensemble des activités et des livrables réalisés lors des ateliers collaboratifs. Cela permet notamment de formaliser des réflexions sur le papier et de créer un récit cohérent aligné avec l'ensemble des réflexions et des idées ayant émergé et étant affichées sur le modèle.

> *« Ce qu'on est en train de créer, c'est un récit »* (Ronan Bodeven, gérant de *Biocoop du Cormier*, entretien de retour d'expérience).

De plus, le modèle permet de pouvoir croiser les perspectives en faisant des liens entre les quadrants, *i.e.*, entre les finalités poursuivies, le processus et le *pattern*, comme expliqué précédemment. Il a été utile lors de l'atelier n°4 de *Biocoop du Cormier* pour aider les participants à identifier des pistes d'intervention, et il reste utile après les ateliers puisqu'il est affiché en salle de pause du magasin. Les salariés ont ainsi accès à ce modèle et le voient régulièrement, permettant de continuer ce processus d'évolution des modèles mentaux.

> *« Globalement, ça permet d'assez bien se remémorer les différents ateliers et le travail qui a été fait. Avec un peu de chance, ça servira de manière concrète pour un projet. Avant de se lancer, on pourra d'abord regarder dans quelles boucles de rétroaction le projet s'inscrit, quels actants peuvent être mobilisés, etc. pour repenser le truc de*

> *manière plus complète le projet »* (Pierre Apoteker, salarié de *Biocoop du Cormier*, entretien de retour d'expérience).

Par ailleurs, l'intérêt du modèle est de pouvoir se référer dessus pour faire émerger des pistes d'intervention. Nous avons, de fait, constaté la différence d'idéation entre le premier projet et le second. Les participants d'*En Vie Bio* ont travaillé sur des pistes d'intervention comme s'ils n'avaient pas travaillé sur les ateliers principaux, alors que les participants de *Biocoop du Cormier* se sont bien plus appuyés sur les livrables des ateliers précédents pour faire émerger leurs pistes d'intervention, justement grâce à se support visuel synthétisant la démarche.

En somme, nous avons élaboré une nouvelle représentation conceptuelle : le P^3 *systemic business model*. Celui-ci permet de visualiser une synthèse de l'ensemble de la démarche, à travers trois quadrants : un sur l'intentionnalité des acteurs du business model, favorisant une approche projective (*purpose*), un sur le système d'activité représentant les actants et leurs interactions (*process*), et un dernier sur la dynamique du business model (*pattern*), ces deux derniers permettant une vision holistique et interdépendance du business model. Ces trois quadrants s'abordent ainsi de manière à percevoir la *Gestalt*, c'est-à-dire une forme cognitive permettant aux observateurs de faire des liens naturellement entre eux, et ainsi faire émerger des pistes d'intervention. Le modèle sert ainsi de synthèse de la démarche, de support de communication (à travers la narration du modèle), et de support à la créativité pour faire évoluer le business model afin de concourir davantage aux finalités poursuivies par les acteurs.

2. Résultat 2 : Une démarche de business modelling systémique

Comme décrit dans le chapitre précédent, au-delà de la nouvelle représentation visuelle de business model que nous proposons, nous avons travaillé sur une démarche de business modelling systémique. Cette section de résultats relate ainsi la manière dont nous avons spécifié cette démarche, en les structurant selon les trois niveaux d'une démarche de design systémique selon Ryan (2014), à savoir : la méthodologie (cadre générique de la démarche), les méthodes (outils et techniques d'animations), et la posture, en l'occurrence de chercheur-facilitateur. Pour chacune de ces propriétés, nous apprécions ce qui a été élaboré et nous en tirons des enseignements. Ces résultats permettant ainsi de répondre à notre deuxième sous-question de recherche, à savoir : **[SQR2] Quelle démarche de business modelling mettre en œuvre pour soutenir une approche systémique du business model ?**

2.1. Spécifications relatives à la méthodologie

Dans un premier temps, nous présentons les spécifications relatives à la méthodologie inspirée du design systémique, et plus particulièrement de l'approche de Jones et Van Ael (2022). Il s'agit d'analyser la manière dont nous l'avons faite évoluer pour soutenir une approche systémique de business model, en faisant émerger des appréciations et des enseignements grâce à notre posture réflexive. Nous identifions ainsi plusieurs éléments méritant toute notre attention pour mener une démarche de business modelling systémique : la définition de l'intention du projet, le choix des participants, la clarté du fil rouge du projet, et le cadre spatio-temporel et psychosocial.

Préciser l'intention du projet

Le premier élément que j'ai identifié après avoir mené les deux projets d'accompagnement magasins, c'est l'importance de la définition d'une intention collective. En élaborant cette démarche, et en proposant ce projet aux deux structures de magasins, j'avais une intention individuelle, en tant que doctorant portant un projet de recherche prédéfini. Du côté du magasin, le gérant avait quant à lui des besoins opérationnels spécifiques, et donc ses propres intentions vis-à-vis du projet (*cf.* chapitre IV section 4.4.). De même, l'ensemble des participants venait avec leurs propres intentions. Il nous a ainsi semblé important, au regard des deux projets menés, de se mettre au clair sur ces intentions individuelles pour définir une intention collective.

Utiliser un vocabulaire adéquat à la démarche et au contexte

Pour le projet *En Vie Bio*, nous avons décidé, Sébastien Guinard, co-facilitateur, le gérant, et moi, d'adapter notre vocabulaire pour éviter toute offuscation à cause de l'interprétation de certains termes. Par exemple, nous avons décidé de bannir les termes de 'business model' et de 'création de valeur' de notre vocabulaire, pouvant avoir une connotation négative, et engendrer une forme d'incompréhension autour d'une notion difficile à appréhender.

> *« Je me méfie quand même quand tu parles de 'création et de captation de la valeur'. Je te le dis entre nous, attention à la manière dont ça peut être traduit notamment dans l'esprit de partenaires, qu'ils soient consommateurs, associatifs, etc., parce que bon, ça peut vite être, comment dire… Ils peuvent comprendre quelque chose qui n'est pas à comprendre là-dedans. Il ne faut pas qu'ils le voient comme une tentative de récupération. Il faut être extrêmement prudent, surtout en ce moment »* (Jérôme Berthault, gérant d'*En Vie Bio*).

Or, chaque mot a sa définition, et le fait d'utiliser certains mots plutôt que d'autres a engendré des interprétations ayant légèrement dévié l'objectif du projet. C'est ce qu'il s'est passé avec le

projet *En Vie Bio*. Par exemple, une caractéristique essentielle du business model est d'intégrer l'écosystème d'affaires dans la réflexion. Pour éviter d'utiliser le terme de business model, je me suis naturellement exprimé en utilisant davantage le terme d'écosystème, faisant rapidement consensus chez les participants. Dès lors, ces derniers ont davantage orienté leurs réflexions sur la dimension externe du business model que sur la dimension interne.

En conséquence, nous avons décidé pour le second projet, d'exprimer clairement notre intention en utilisant les termes adéquates. Nous avons donc repris le terme de business model, et nous avons pris le temps de le définir, à la fois lors de la présentation du projet auprès du gérant de *Biocoop du Cormier*, au début du premier atelier, et aussi en faisant lire le préambule du carnet d'activités présentant le concept de business model et la pensée systémique (annexe, p. 451). Mon intention était partagée par le gérant, ce qui a facilité les choses pour définir cette intention collective de porter une réflexion stratégique multi-acteurs dans le but de répondre à l'utilité sociale que s'est donné le magasin, au-delà de la simple dimension économique.

Engager les participants autour d'une intention collective

La transdisciplinarité est centrale dans la pensée systémique, souhaitant réunir une pluralité d'acteurs autour d'un projet pour avoir une vision holistique du système étudié. La définition d'une intention collective pour mener le projet semble alors primordiale pour susciter l'envie et la co-responsabilisation de la qualité des résultats obtenus. Nous avons vu ce détachement de la part des participants du projet *En Vie Bio*. L'activité sur la définition des finalités poursuivies, lors de l'atelier n°1, est un exemple flagrant : après avoir essayé de définir des catégories de post-it pour définir les finalités poursuivies d'*En Vie Bio*, les participants se sont vite retournés vers moi en me laissant terminer le travail, comme si cela n'avait aucune importance pour eux.

Or, j'ai senti les participants du projet *Biocoop du Cormier* plus impliqués, non pas dans le processus en lui-même, mais dans la volonté d'aboutir à des livrables de qualité. Malgré l'intention collective plus claire que pour le premier projet, nous avons perçu une forme de détachement vis-à-vis du projet et des livrables produits.

> *« C'est-à-dire que moi j'étais curieux à la fois dans la démarche de recherche que tu fais dans le cadre d'une thèse et qu'on soit un objet d'étude, et à côté de ça tout ce que cela pourrait nous apporter au magasin, mais je n'avais pas d'objectif au-delà de cette curiosité. Donc je ne peux pas dire que pour atteindre tel objectif il a manqué telle ou telle étape. Je n'avais pas d'attente qui demandait à se vérifier à la fin »* (Pierre Apoteker, salarié de *Biocoop du Cormier*, entretien de retour d'expérience)

Il convient donc de bien définir cette intention collective, et de le faire en partant des intentions individuelles pour éviter certaines frustrations. Par exemple, un participant d'*En Vie Bio* est venu avec une certaine intention lors du premier atelier, et s'est vite rendu compte qu'il n'était pas aligné avec la dynamique collective. Alors que nous demandions une prise de recul sur les activités du quotidien, pour prendre le temps de la réflexion, ne pas se précipiter sur les solutions. Pour cela, en rapport avec la pensée systémique, nous souhaitions une approche projective plutôt qu'une approche solutionniste, c'est-à-dire orientée sur les problèmes. Or, cette personne a ressenti de la frustration, exprimant son impression de ne pas avoir le droit de parler des problèmes, et donc se sentant censurée[213]. La définition de l'intention collective au préalable a ainsi évité ce type de frustration avec les participants du projet *Biocoop du Cormier*.

En somme, la définition d'une intention collective au début du projet nous semble primordiale, à la fois pour clarifier l'intention du projet et aligner l'ensemble des intentions individuelles sur celle-ci, et pour inclure et responsabiliser les participants quant à la qualité des livrables à produire. Cela passe par la clarification des intentions individuelles au début du projet, et par l'utilisation d'un vocabulaire adéquate et compris par tous, évitant les interprétations pouvant entraîner des conséquences non-souhaitées sur l'orientation du projet.

Intégrer des acteurs représentatifs du business model

Une fois l'intention posée, une des choses à faire est alors d'identifier les personnes et organisations qui participeront au projet. Dans ce cadre d'une démarche de business modelling, il est apparu que la représentativité des parties prenantes du business model était essentielle. De fait, il s'agit de traiter de sujets complexes, nécessitant une pluralité de perspectives, et de les confronter afin d'obtenir une compréhension commune de la situation. En ce sens, la complexité du système étudié doit se refléter à travers la pluralité des participants. Cela a été fortement souligné par la majorité des participants lors des entretiens de retours d'expérience des deux projets d'accompagnement magasins. Malgré l'effort réalisé pour intégrer des parties prenantes externes pour appréhender la dimension externe du business model – producteurs locaux, des représentants d'associations, des clients – les participants ont exprimé le besoin d'intégrer encore plus d'acteurs dans la démarche.

> *« Alors je ne suis pas certain qu'ils soient représentatifs de tout le système, mais on a bien vu la difficulté de rassembler les gens autour de ça. J'ai regretté qu'il n'y ait pas eu d'élus, mais bon la période n'était pas propice […]. J'aurais bien aimé qu'il y ait un*

[213] Elle n'est d'ailleurs pas revenue aux ateliers suivants, invoquant la surcharge de travail sur son exploitation, en particulier sur cette période.

> *représentant de la commune ou de la communauté de communes, qu'il y ait des acteurs politiques »* (Jérôme, gérant d'*En Vie Bio*, entretien de retour d'expérience).

Cette diversité a besoin de se refléter non seulement dans les fonctions représentées – client, salarié, gérant, etc. – mais également dans le rapport entretenu avec la structure et ses valeurs. Le besoin est ainsi apparu d'échanger avec des personnes étant moins familières de l'entreprise et de ses valeurs défendues.

> *« Il y avait Pascal, mais c'est un client sociétaire qui a déjà cette démarche, qui est déjà impliqué. Je ne sais pas, je ne suis pas sûr de moi, mais ça aurait peut-être été bien de faire venir quelqu'un qui n'est pas déjà dans cette démarche-là »* (Danaé, salariée de *Biocoop du Cormier*).
>
> *« On avait […] surtout des gens engagés dans des systèmes coopératifs et associatifs, donc peut-être que ça aurait été bien qu'il y ait des gens qui ne le soient pas, ce fameux public vers lequel on a du mal à aller »* (Jérôme, gérant d'*En Vie Bio,* entretien de retour d'expérience).

Pour obtenir une représentativité du business model du magasin, Nathalie Badoinot, salariée d'*En Vie Bio*, a d'ailleurs proposé de décentraliser la demande de participation au projet. De fait, le gérant du magasin ne peut avoir connaissance de toutes les personnes potentiellement intéressées par cette démarche, et n'a pas non plus forcément le temps nécessaire pour contacter ces personnes et les convaincre de participer. En déléguant cette tâche à plusieurs personnes, cela aurait certainement permis de faire venir plus de personnes d'horizons différents, et éviter certains biais, comme le fait d'inviter que des connaissances du gérant.

> *« Il ne faut pas que ce soit le gérant seul qui s'en charge, parce qu'il n'a pas ce lien hebdomadaire, parfois quotidien avec les producteurs. Donc ça aurait vachement facilité les choses si la constitution du groupe avait été déléguée par quelqu'un d'autre du magasin »* (Nathalie Badoinot, salariée d'*En Vie Bio,* entretien de retour d'expérience).

L'intégration de parties prenantes diverses permet d'enrichir les réflexions en intégrant une pluralité de voix et de points de vue. Cela évite une vision autocentrée sur le magasin. En ce sens, cela fait prendre conscience que le business model ne se limite pas à la dimension interne du magasin, mais comprend une dimension externe qu'il convient d'écouter et de prendre en compte pour le façonner.

> *Et s'il y avait eu un peu plus de producteurs, ça aurait changé les choses, ça aurait davantage marqué notre identité magasin. (Nathalie Badoinot)*

Aussi, le fait de réunir des parties prenantes diverses permet de faire rencontrer des personnes qui n'auraient peut-être pas eu la possibilité de se rencontrer autrement, et qui pourtant partagent le fait de côtoyer la même structure. Or, ces rencontres provoquent des discussions dépassant le cadre des fonctions respectives, possibles qu'à travers des temps relativement longs comme des ateliers. Cela permet alors de prendre conscience de la richesse du business model, notamment en termes de ressources et de compétences. C'est comme cela que de nouvelles synergies peuvent émerger.

> *La diversité du collège des clients. Francine qui est à Peuples Solidaires Jura, et son mari est président de l'agglo, Camille qui fait une thèse sur le travail coopératif, etc. Donc chacun est venu avec sa culture. Et même les clients sont venus avec de sacrés compétences, et ça m'a surpris !* (Vincent Dams, représentant d'JNE, entretien de retour d'expérience).

En somme, les participants ont souligné le besoin de dialoguer et de travailler la stratégie d'entreprise avec une diversité de parties prenantes, que ce soit une diversité de fonctions ou d'accointances – en termes de valeurs ou de sentiment d'appartenance – à l'organisation. Cela permet d'acquérir des points de vue différents, l'ensemble permettant de percevoir de manière holistique le business model de l'entreprise.

Etablir une cadre spatio-temporel et psychosocial favorable à la dynamique collaborative

Un autre point central de la méthodologie est l'établissement d'un cadre spatio-temporel et psycho-social favorable à la dynamique collaborative. Nous faisons plusieurs suggestions pour aller en ce sens.

Etablir un cadre spatial

Concernant le lieu des ateliers, nous faisons plusieurs suggestions. Nous avons animé les ateliers en magasin, pour les deux projets. Cependant, nous avons animé une fois une activité en extérieur, pour le projet *En Vie Bio*, lors de l'atelier n°1 sur la définition de la vision partagée (*cf.* chapitre IV section 6.3, p. 212). Nous sommes allés dans le parc, à cinq minutes à pied du magasin. En analysant le comportement des participants, j'ai vu que cela a été bénéfique pour libérer leur créativité, comme je l'exprime dans le journal de bord, ci-après.

Journal de bord – Atelier n°1 du projet *En Vie Bio* – 11/04/2022

Même si le temps imparti était limité pour aller dehors, les participants ont apprécié de sortir du magasin. D'ailleurs, pendant la phase de réflexion individuelle pour écrire leur vision personnelle, les participants se sont dispersés un peu partout dans le parc, en se recentrant sur eux-mêmes, ce qui n'était pas possible dans le magasin. J'ai senti que l'environnement était favorable à cette introspection et à ce moment de créativité, dans la verdure, au soleil, et avec un espace suffisant pour que chacun se mette dans sa bulle.

Nous ne l'avons cependant pas fait pour le projet *Biocoop du Cormier*. Or, deux participants nous ont fait la réflexion, estimant que travailler en extérieur aurait permis de prendre du recul sur les activités quotidiennes, comme l'a exprimé Pascal Dalle, client du magasin.

> *« C'est important d'être au cœur du magasin pour être en immersion, mais peut-être avoir aussi des moments dehors pour prendre plus de recul, avec des arbres, au printemps ou en été, parce que c'est propice pour se sortir de la vie du quotidien du magasin »* (Pascal Dalle, client de *Biocoop du Cormier*, entretien de retour d'expérience).

Nous suggérons ainsi d'alterner entre les activités sur le lieu de travail et les activités en dehors. D'ailleurs, cela renvoie au besoin d'appréhender à la fois la dimension interne et externe du business model : les moments à l'extérieur permettent de prendre de la hauteur, en étant davantage porté par la dimension externe, tandis que les activités à l'intérieur du magasin permettent de se concentrer davantage sur la dimension interne, en faisant le lien entre les activités de l'atelier et leur travail quotidien, comme l'illustre le verbatim ci-dessous.

> *« Là on avait le décor sur lequel s'appuyer donc c'était bien aussi, ça peut aussi être source d'inspiration d'être sur place »* (Marine Cuminet, salariée de *Biocoop du Cormier*, entretien de retour d'expérience).

Par ailleurs, nous suggérons de commencer la série d'ateliers dans un environnement familier pour rassurer les participants. De fait, ces derniers peuvent être stressés, surtout au début d'une démarche comme la nôtre, a priori complexe.

> *« C'est rassurant aussi, surtout pour le premier atelier, je connais le chemin donc je sais que je ne serai pas en retard, pour trouver une place, etc., mais ça ce sont mes angoisses à moi »* (Marine Cuminet, salariée de *Biocoop du Cormier*, entretien de retour d'expérience).

En outre, le lieu de l'animation peut entraîner quelques discriminations. Nous pensons bien évidemment à l'accès de la salle, d'un point de vue géographique, le lieu devant être relativement central pour l'ensemble des participants potentiels, et accessible en transport – transport personnel, transport en commun, co-voiturage, etc. Nous avons choisi le magasin comme lieu d'animation des ateliers justement parce que nous savions que tous les participants potentiels pouvaient venir, cherchant des participants connaissant le magasin et donc venant plus ou moins régulièrement. De plus l'accessibilité du lieu et de la salle d'animation est à prendre en compte, pour éviter toute discrimination liée au handicap, les magasins étant des lieux accessibles à tous, satisfaisaient donc ce critère. Enfin, un élément nous a gêné, plus particulièrement pour le projet d'*En Vie Bio* : la pollution sonore. De fait, le restaurant dans lequel nous étions pour les ateliers était ouvert sur le magasin, faisant caisse de résonnance. Il suffisait que plusieurs participants parlent en même temps pour que les échanges deviennent confus. Par ailleurs, nous animions le lundi après-midi alors que le magasin étant ouvert aux clients, ce qui amenait une pollution sonore supplémentaire[214]. Un des participants s'est d'ailleurs plaint à plusieurs reprises de mal entendre à cause de problèmes d'ouïe.

> *« L'espace n'était pas le plus favorable parce qu'il y avait du bruit autour, donc ça aurait pu être plus confortable »* (Jérôme Berthault, gérant d'*En Vie Bio*, entretien de retour d'expérience).

Concernant les conditions de travail, deux autres éléments sont ressortis. Le premier élément est le confort thermique. Le magasin de *Biocoop du Cormier* n'était pas chauffé le matin lors de nos ateliers puisqu'il était fermé aux clients. Il faisait donc très froid, obligeant certains à remettre leur manteau, impactant ainsi la capacité de concentration.

> *« Franchement la température était assez faible, et ça aurait pu être plus indisposant pour tenir toute la matinée […]. Là on arrivait, tout le monde avec les parkas près de la cafetière, ça n'aide pas au départ »* (Pascal Dalle, client de *Biocoop du Cormier*, entretien de retour d'expérience).

Aussi, nous conseillons de faire attention à la manière dont la salle peut être aménagée, de sorte à adapter les conditions selon la dynamique souhaitée. Pour le projet *En Vie Bio*, la salle favorisait un aménagement modulaire de l'espace en fonction des activités. Nous pouvions mettre les chaises et les tables sur le côté, mettre une grande table centrale, ou disposer de

[214] La pollution sonore étant à relativiser, du fait que le magasin ne connait pas une grosse influence le lundi après-midi, jusqu'à 17h. Il y avait donc très peu de clients.

plusieurs petites tables pour le travail en sous-groupe. En ce sens, nous pouvions aménager l'espace en fonction de nos besoins. En revanche, le lieu d'animation de *Biocoop du Cormier* était plus modeste, avec seulement deux tables. L'aménagement était donc bien moins modulaire, d'autant que l'espace était plus petit. Nous nous sommes donc sentis restreints dans notre capacité à aménager l'espace en fonction des activités proposées.

Nous pensons également qu'il est important de ne pas utiliser systématiquement les chaises, pour garder un certain rythme. Nous avions volontairement mis les chaises sur le côté de la salle pour le projet *En Vie Bio*, tandis que les chaises étaient placées systématiquement autour des tables pour le projet *Biocoop du Cormier*. Les participants du projet *Biocoop du Cormier* s'asseyaient donc naturellement autour des tables pour chacune des activités. Or, nous avons constaté la baisse du niveau d'énergie entre les deux projets, que nous expliquons en grande partie à cause de cela, comme nous le notifions dans le journal de bord sur une situation donnée.

Journal de bord – Atelier n°2 du projet *Biocoop du Cormier* – 05/12/2022

L'atelier n'était pas assez rythmé. Et c'est notamment parce que les participants se sont directement assis autour des tables et ce pendant toute la matinée. Il aurait fallu les faire lever, les faire bouger pour redonner du rythme.

En somme, le cadre spatial doit être minutieusement considéré pour mener notre démarche de business modelling, en prêtant attention au(x) lieu(x) d'animation des ateliers, et à l'aménagement possible de l'espace d'animation, pour l'adapter au gré des activités.

Etablir un cadre temporel

Le cadre temporel du projet concerne la durée du projet entre le début des entretiens préliminaires et la fin des entretiens de retour d'expérience, déterminé à la fois par le nombre d'ateliers collaboratifs, et les délais entre chaque atelier. Il semble que réaliser quatre ateliers était pertinent, compte tenu du contexte des magasins : *En Vie Bio* connaissait une récession économique, et *Biocoop du Cormier* est une jeune entreprise avec moins d'une dizaine de salariés, ne pouvant se permettre d'allouer plus de ressources sur un projet.

> *« Je pense que c'était juste en temps, mais on n'aurait pas pu obtenir plus. Les participants n'auraient pas été prêts à mettre plus de temps dans les ateliers. Donc je pense que c'était bien, étant donné le contexte dans lequel on agissait, la récession du magasin, le contexte politique avec les présidentiels, etc. Le contexte n'était pas favorable, donc le nombre d'ateliers était bon »* (Sébastien Guinard, co-facilitateur, entretien de retour d'expérience pour *En Vie Bio*)

Le temps dédié aux projets était une question centrale. Mon manager et responsable scientifique m'a ainsi limité à deux jours et demi de temps dédié par participant par projet. D'ailleurs, à travers les échanges que j'ai pu avoir avec les deux gérants des structures accompagnées, je me suis rendu compte qu'ils ne comptaient pas leurs heures, allant jusqu'à l'épuisement. Il y a donc une pression du temps à gérer, entre le besoin de prendre ce temps long nécessaire à la réflexion stratégique et systémique, et le respect des agendas de chaque participant. Sébastien Guinard, co-facilitateur de la démarche, fait part de cette pression dans le verbatim suivant.

> *« La question du temps était symptomatique : on n'avait pas le droit de passer un nombre de temps incertain. Il fallait que notre projet rentre dans deux journées de temps disponible pour le magasin. Tu prends tes trains, ton hôtel, point. Tout est cadré. […]. On a toujours eu cette impression d'oppression du temps. Et je l'ai entendu de tout le monde : 'trois demi-journées, je ne me suis jamais offert ça, et en fait c'est trop court !'. Donc nous on l'a eu, et les participants aussi. Il y a quand même une grande machine qui dit 'trois demi-journées, c'est trop. Mais comment ça se fait, d'où ça vient ? On n'a peut-être pas assez conscience du temps qu'il nous faut pour avancer dans tout ça »* (Sébastien Guinard, co-facilitateur, entretien de retour d'expérience du projet *En Vie Bio*).

Quatre demi-journées d'ateliers collaboratifs, avec deux entretiens par personne – un en amont et un en aval de la série d'ateliers – était donc un bon compromis. Cela a permis, comme le souligne Marine Cuminet, salariée de *Biocoop du Cormier*, d'aborder toutes les thématiques souhaitées, sans toutefois les approfondir. Ce sera donc à eux, après le projet, de se saisir de la démarche et de l'utiliser pour approfondir les réflexions que nous avons pu initier.

> *« Pour moi quatre ateliers, c'était parfait, plus ça aurait été trop. Et je trouve qu'on a bien tiré les ficelles de chaque dimension du projet, mais ce n'était pas non plus le lieu d'approfondir chacun des sujets abordés. Ça c'est à nous ensuite de le faire en équipe, de prendre le temps et de mettre des projets en place »* (Marine Cuminet, salariée de *Biocoop du Cormier*, entretien de retour d'expérience).

Outre le nombre d'ateliers se pose la question de la durée des ateliers. Nous avons décidé d'animer des ateliers de trois heures, avec trente minutes supplémentaires pour accueillir les participants en amont. Il s'agit donc d'une demi-journée d'atelier, perçue à la fois comme un temps long, et comme un temps passant très vite.

> *« Je ne fais jamais de réunion de 3h ou 4h de suite, et ça peut paraître long mais en fait c'est bien animé et donc ça ne nécessité pas non plus une concentration en permanence. On a l'habitude de dire qu'il ne faut pas faire de réunion de plus de 2h, mais là ça a été*

> *bien, c'était agréable »* (Pascal Dalle, client de *Biocoop du Cormier*, entretien de retour d'expérience).
>
> *« C'est vrai que 3h, c'est super court ! »* (Camille Henrion, cliente d'*En Vie Bio*, entretien de retour d'expérience).

La durée des ateliers permettait donc d'initier les réflexions sans pour autant réaliser tout ce qui était prévu, ce qui pouvait être parfois frustrant, comme ne pas pouvoir terminer les activités, comme l'exprime Danaé, salariée de *Biocoop du Cormier*.

> *« J'ai trouvé qu'on n'avait pas assez le temps. On n'a pas eu assez de temps pour le faire bien et pour bien intégrer tout ça »* (Danaé, salariée de *Biocoop du Cormier*, entretien de retour d'expérience).

Enfin, le délai entre les ateliers a de l'importance. D'abord, il doit être suffisamment conséquent pour que les participants puissent se libérer une demi-journée à chaque fois. Un rythme d'atelier tous les quinze jours sur deux mois aurait été compliqué à tenir pour certains, à cause de leur emploi du temps chargé.

> *« C'est quand même un rythme assez soutenu, à se dégager du temps comme ça »* (Pascal Dalle, client de *Biocoop du Cormier*, entretien de retour d'experience).
>
> *« Plus fréquent que ça, ça aurait pu être trop imposant par rapport à l'agenda normal du magasin »* (Pierre Apoteker, salarié de *Biocoop du Cormier*, entretien de retour d'expérience).

En revanche, un délai trop conséquent peut avoir un effet néfaste : oublier ce qu'il s'est passé d'un atelier sur l'autre.

> *« Je savais ce qu'on allait faire globalement et je me souvenais globalement de ce qu'on avait fait avant, donc un mois tu te souviens quand même assez facilement, pour peu que tu aies relu un peu le weekend »* (Danaé Cuvinot, salariée de *Biocoop du Cormier*, entretien de retour d'expérience).
>
> *« Il ne fallait pas trop long parce qu'on oublie vite derrière »* (Vincent Dams, partenaire associatif d'*En Vie Bio*, entretien de retour d'expérience).

C'est donc un équilibre à trouver. Nous avons donc arbitré un délai d'un atelier par mois, ce qui semblait convenir pour les deux projets. De fait, cela permettait à chacun de se libérer ce temps de leurs activités quotidiennes, de se remémorer facilement ce que nous avions fait durant

l'atelier précédent, et cela a permis de mener les projets sur un temps relativement long : environ 7 mois chacun. La durée globale du projet est significative pour cette démarche de business modelling qui demande de s'approprier une manière de pensée peu ordinaire. De fait, les réflexions sur le business model portent sur des changements d'ordre stratégique, invitant les participants à repenser fondamentalement les logiques de création et de capture de valeur. Il ne s'agit pas d'une approche habituelle consistant à poser un problème et y répondre avec une solution. Il faut un temps d'appropriation et d'assimilation incompressible pour les participants, pouvant alors mettre en perspectives leurs activités quotidiennes par rapport à ce que nous avions vu en ateliers.

> *« Il ne fallait pas trop court parce que ça permet de décanter les choses »* (Vincent Dams, partenaire associatif d'*En Vie Bio*, entretien de retour d'expérience).
>
> *« Il faut que ça s'inscrive dans la durée, comme après il faut qu'on mette en œuvre, et ça permet d'avoir une réflexion personnelle entre chaque atelier, avec un regard sur notre manière de faire au quotidien, et on vient à l'atelier suivant avec ça »* (Romain, salarié de *Biocoop du Cormier*, entretien de retour d'expérience).

Par ailleurs, ce délai d'un mois entre les ateliers me permettait de rédiger les comptes rendus, en les envoyant environ une semaine après l'atelier précédent pour le projet de *Biocoop du Cormier* ; de retravailler le design de l'atelier suivant, en fonction de ce qui avait été réalisé et des retours d'expérience ; et de préparer cet atelier en analysant des données.

Outre le délai, la régularité entre les ateliers permet de garder un rythme constant. Les participants savaient que l'atelier allait avoir lieu un lundi (l'après-midi pour *En Vie Bio*, et le matin pour *Biocoop du Cormier*), au début de chaque mois. Par exemple, les ateliers de *Biocoop du Cormier* se sont déroulés les lundis 14 novembre 2022, 05 décembre 2022, 09 janvier 2023, et 06 février 2023.

> *« C'est important dans ces démarches d'avoir une régularité et de se voir dans le court terme, parce qu'il faut être dedans »* (Pascal Dalle, client de *Biocoop du Cormier*, entretien de retour d'experience).

Dans ces conditions, nous avons opté pour une durée globale de la démarche d'environ sept mois, avec quatre demi-journées d'ateliers, avec une régularité d'un atelier par mois.

Etablir un cadre psychosocial

Outre l'importance du cadre spatio-temporel pour travailler dans de bonnes conditions, nous avons cherché à établir un cadre psycho-social[215] favorable aux échanges. Nous pouvons dans un premier temps souligner l'importance du lien de confiance créé en amont des ateliers collaboratifs. Cette confiance s'est d'abord construite avec les gérants magasins lors des échanges pour présenter et cadrer le projet. Notons d'ailleurs que pour *En Vie Bio*, Sébastien Guinard, co-facilitateur, et moi-même étions déjà en contact entre autres avec Jérôme Berthault, gérant de la structure, Vivien Jolliet, responsable opérationnel magasin, et Jean-François Rossi, responsable communication, pour l'accompagnement de l'ouverture de leur magasin centre-ville orienté zéro déchet.

> *« Heureusement qu'on avait aboli certaines barrières, une certaine pudeur. On n'était plus juste dans l'entreprise, on était déjà dans la relation. […] Il y a un vrai travail de préparation, qui prend du temps. Alors si tu animes un réseau d'une vingtaine de magasins c'est possible parce que tu le fais une fois, tu n'as pas besoin de le faire à chaque fois. Mais si tu animes des ateliers dans toute la France, eh bien ce n'est pas pareil » (Sébastien, co-facilitateur).*

Ce cadre de confiance s'est ensuite construit, toujours en amont des ateliers, avec l'ensemble des participants. Cela a été possible d'une part grâce aux entretiens préliminaires, et d'autre part grâce à mon immersion d'une semaine en magasin à *En Vie Bio*, permettant à la fois d'échanger avec les salariés et de mieux les connaître, et à la fois de légitimer ma place en tant que chef de projet et responsable de l'animation des ateliers.

> *« Jérôme et Jean-François ont déjà été amené à travailler avec Sébastien, et pas moi, donc je n'avais pas cette relation préalable. Alors que toi, comme tu étais venu une semaine en magasin, j'avais déjà ce lien. […] Tu connaissais en particulier mon rayon, donc il y a une confiance qui se met en place. Et tu avais fait les entretiens au préalable. Donc il y a quelque chose qui était extrêmement cohérent après dans le fait de te voir responsable de l'animation des ateliers » (Nathalie, salariée d'En Vie Bio).*

Ce cadre a également continué à se construire au fil du temps, notamment grâce aux moments informels très précieux, lors de l'accueil des participants autour d'un café, lors des déjeuners avec les participants les jours d'ateliers, et après chaque atelier en prenant le temps d'échanger avec certaines personnes. J'ai d'ailleurs perçu la différence entre les deux projets : pour le projet *En Vie Bio*, nous avions des frais de déplacement (hôtel, train), ce qui nous obligeait à

[215] Définition de psycho-social selon le CNRTL : « *Relatif à l'interaction entre les faits psychologiques et les faits sociaux.* »

restreindre notre temps sur place. Nous avons ainsi passé moins de moments informels qu'avec les participants du projet *Biocoop du Cormier*, avec qui, par exemple, j'ai mangé systématiquement le midi après les ateliers. Sébastien Guinard, co-facilitateur, a donc soulevé le besoin de programmer ces temps informels comme faisant intrinsèquement partie d'un projet, pour faire émerger de nouvelles idées, de nouvelles synergies potentielles.

> *Et donc à chaque fois le lendemain on ne pouvait pas rester dans le magasin, recroiser les gens. Et finalement, c'est des temps précieux, comme le moment passé chez Vivant le dernier soir : tu apprends à connaître les personnes différemment, et donc c'est aussi intéressant. On aurait peut-être pu faire l'essai avec Francine sur le jeu de cartes, mais non, on ne pouvait pas parce que l'hôtel était réservé pour une nuit »* (Sébastien Guinard, co-facilitateur, entretien de retour d'expérience pour le projet *En Vie Bio*)

Ces temps informels sont des moments à privilégier dans le sens où nous apprenons à nous connaître en tant que personne et non plus seulement à connaître notre fonction au sein de notre structure. Tout cela a ainsi permis aux participants de s'exprimer plus librement, en étant plus à l'aise vis-à-vis du groupe.

> *« Dans le parc la parole était très libérée. J'ai été étonné à quel point tout le monde s'est livré, presque dans son intimité, sur les attentes, etc. J'ai trouvé ça exceptionnel, parce qu'en une journée, il y avait cette confiance qui s'était instaurée entre les participants » (Jérôme, gérant d'En Vie Bio).*

Dans ces conditions, nous suggérons de prendre le temps de définir le cadre spatio-temporel pour concevoir une méthodologie favorable au travail collaboratif. Cela est possible grâce à une immersion terrain et à la réalisation d'entretiens individuels en amont des ateliers pour apprendre à connaître les participants et commencer à tisser un lien de confiance et une forme de légitimité. Cela est également possible en dédiant des temps informels pendant les ateliers, avec les pauses café et les temps de déjeuner, et en dédiant des temps informels en dehors des ateliers, en prenant le temps d'échanger à la fin de chaque atelier, et en passant des moments en dehors de l'espace d'animation.

<u>Proposer un fil rouge clairement défini et communiqué</u>

Un troisième élément autour de la méthodologie qui nous semble important de mentionner est le fil rouge du projet, à la fois dans le choix des étapes, dans la cohérence des thématiques, et dans l'aspect progressif de la réflexion.

Positionner l'étape 'envisager des futurs désirables' au début de la série d'ateliers

Nous préférons commencer la série d'ateliers collaboratifs par la définition des finalités poursuivies et de la vision partagée (*cf.* chapitre IV section 6.1.). Jones et Van Ael (2022) avancent le fait que cette étape peut être réalisée soit au début du projet soit après l'étape de compréhension du système (étape 4 de notre méthodologie). Or, nous avons vu les bénéfices de positionner cette étape avant l'étape de compréhension du système. Pour le projet *En Vie Bio,* nous avions décidé d'animer la fresque du climat lors de la première demi-journée d'atelier. Or, cela a mis les participants dans un climat morose, en plus du fait que cela n'avait pas de lien direct avec le projet défini.

> *« Les constats sont faits et refaits. Et mettre les gens dans la peur pour ensuite leur dire « venez, il faut qu'on sauve le monde », ce n'est pas une énergie que je trouve chouette. Surtout qu'on a eu suffisamment d'études en psychologie pour savoir que ta réaction face à un danger, c'est la fuite, l'attaque ou la sidération, donc aucun des trois n'est productif en termes de transition !* (Camille Henrion, cliente d'*En Vie Bio,* Entretien de retour d'expérience).

Pour éviter de reproduire ce climat social, nous avons donc décidé de commencer les ateliers directement par l'étape 3 de notre méthodologie : 'Envisager des futurs désirables', en définissant les valeurs communes, les finalités poursuivies, et la vision partagée. Il s'est avéré que c'était un bon moyen de créer l'adhésion au sein des participants, et la cohésion entre les participants. De fait, ces derniers ont été portés par une énergie positive en orientant leurs réflexions sur ce qu'ils désiraient, et nous avons constaté que cela n'avait pas provoqué de débat cristallisant. A ce propos, nous avons remarqué tout au long du projet que les débats portaient non pas sur les finalités poursuivies, mais sur les moyens pour les atteindre. Cette étape permet donc de fédérer le collectif autour d'un projet en ayant l'impression d'être dirigé vers les mêmes objectifs.

Définir le fil rouge de la démarche

Au-delà de positionner les étapes de la démarche, nous avons constaté l'importance de proposer un projet cohérent et clairement défini. Pour le projet *En Vie Bio,* le fil rouge de la démarche n'a pas été bien perçu. De fait, les participants n'avaient pas de vision d'ensemble du projet, à part lors de la présentation de celui-ci en introduction du premier atelier. Nous n'avons pas utilisé la plateforme collaborative que nous souhaitions proposer pour avoir un suivi de la démarche tout au long du projet (*cf.* chapitre IV section 6.2.), et je n'ai pas été régulier dans l'envoi des comptes rendus, ne le faisant pas systématiquement d'un atelier sur l'autre.

> *Disons qu'au bout du deuxième atelier, on en avait fini avec l'identité. Et ce n'est pas quelque chose que j'avais envisagé au départ. […] J'étais un peu perdue »* (Nathalie Badoinot, salariée d'*En Vie Bio*, entretien de retour d'expérience).

Pour favoriser le suivi projet en gardant à l'esprit la ligne directrice de la démarche (*cf.* chapitre IV section 6.1), nous avons décidé, pour le projet *Biocoop du Cormier*, de créer un carnet d'activités (*cf.* annexe : carnet d'activités - projet *Biocoop du Cormier*). Dans ce carnet, nous pouvions visualiser chacune des étapes à suivre, avec une explication de l'étape et un petit exercice à réaliser en amont.

> *« [Le carnet d'activités] m'a aidée dans le sens où on savait de quoi on allait parler, d'avoir un premier pied dans l'atelier. Et ça peut enlever des appréhensions, en tout cas surtout pour le premier atelier à se demander ce qu'on va faire »* (Marine Cuminet, salariée de *Biocoop du Cormier*, entretien de retour d'expérience).

Aussi, j'ai envoyé un compte rendu systématique après chaque atelier. Les participants ont ainsi pu se remémoriser ce que nous avions fait la fois d'avant tout en se projetant sur ce que nous allions faire ensuite.

> *« J'ai jeté un œil systématiquement. […] Je regardais à la fois les comptes rendus et le carnet d'activités […]. Ça faisait que j'étais à peu près au fait de ce qu'on avait fait et de ce qu'on allait faire »* (Pierre, salarié de *Biocoop du Cormier*, entretien de retour d'expérience).

Elaborer une démarche progressive

Par ailleurs, nous proposons une démarche progressive dans l'animation des ateliers collaboratifs, en partant des étapes faisant facilement consensus – comme évoqué avec l'étape 'Envisager des futurs désirables' – et étant facilement compréhensibles, avant de terminer sur des étapes plus complexes, sortant les participants de leur standard de réflexion.

Pour le projet *En Vie Bio*, nous avons cherché à condenser l'étape 4 de compréhension du système en une demi-journée d'atelier. Or, nous avons vu la difficulté des participants à bien saisir l'enjeu et à réaliser les activités dans le temps imparti (*cf.* chapitre IV section 6.3). En ce sens, nous avons constaté que la transition entre le premier et ce deuxième atelier était trop brutale, et qu'il fallait donc adapter notre méthodologie pour le prochain projet.

Dès lors, pour le projet de *Biocoop du Cormier*, nous avons animé quatre ateliers, soit un de plus si l'on ne compte pas l'animation de la fresque du climat. Cela nous a permis d'animer un atelier supplémentaire sur l'étape 4 'compréhension du système', avec un niveau de complexité

intermédiaire entre le premier et le troisième atelier, consistant à identifier les actants et leurs interdépendances. Nous avons ensuite augmenté le niveau de complexité sur le troisième et le quatrième atelier, avec des modèles plus spécifiques à la pensée systémique et donc plus difficilement appréhendables, comme le diagramme de boucle causale.

> *« Ce qui est intéressant aussi, c'est une évolution chronologique dans notre réflexion, et à chaque atelier on ajoutait une réflexion supplémentaire, et c'est visible parce qu'on voit que les schémas se complexifient »* (Marine Cuminet, salariée de *Biocoop du Cormier*, entretien de retour d'expérience).

Cette approche progressive nous semble essentielle pour garder l'attention des participants. De fait, un premier atelier sur le diagramme de boucle causale aurait pu braquer certaines personnes, ne se sentant pas particulièrement à l'aise avec l'exercice, ou suffisamment compétentes. C'est d'ailleurs une remarque qu'avait faite Ronan Bodeven, gérant de *Biocoop du Cormier*, lors de l'entretien préliminaire.

> *« J'ai eu des réflexions comme [prénom d'un salarié] qui est quelqu'un de très humble et qui a un complexe d'infériorité, qui ne se rend pas compte de tout ce qu'elle connait. Et surtout quand je suis à côté ils se disent que c'est Ronan qui connait tout et eux ils ne connaissent rien. Donc là ça permet pour eux d'avoir des thèmes de réflexion, et qu'ils se positionnent, qu'ils voient qu'ils ont des réponses à plein de choses. Donc c'est top, parce que sinon ils vont venir en disant qu'ils ne connaissent rien à ça. Et ils imagineraient un monologue entre moi, moi et moi. Même si je les ai rassurés là-dessus, il y a une appréhension »* (Ronan Bodeven, gérant de *Biocoop du Cormier*, entretien préliminaire).

En somme, la démarche de business modelling systémique invite les participants à mener des réflexions et à manipuler des outils relativement complexes. Nous suggérons alors d'élaborer une démarche les amenant à augmenter progressivement ce niveau de complexité, évitant ainsi de les brusquer et de provoquer tout sentiment d'illégitimité. Cela est d'autant plus important lorsque nous invitons sur le projet des personnes peu habituées à travailler sur une dimension stratégique.

2.2. Spécifications relatives aux méthodes

Alors que la méthodologie renvoie à la démarche générique du projet, les méthodes utilisées renvoient aux activités animées lors de chacun des ateliers. Après avoir testé des méthodes, relativement différentes d'un projet à l'autre, nous en retirons quelques enseignements.

Spécifications relatives aux outils utilisés

Proposer des outils simples sans être simplistes

Le degré d'abstraction des outils a été un point d'attention particulier dans nos choix. Après avoir mené les deux projets avec l'utilisation d'outils variés, nous avons conclu deux choses. Premièrement, la complexité ne s'exprime pas nécessairement par le niveau de détail proposé par l'outil.

Pour le projet *En Vie Bio*, nous avons, par exemple, utilisé la fresque de la Renaissance Ecologique pour étudier les actants du business model et leurs interactions (*cf.* chapitre IV section 6.3, p. 214). Nous pensions qu'une carte très détaillée permettait d'embrasser la complexité du business model du magasin, en identifiant des actants auxquels nous n'aurions pas pensé sans voir les éléments de la fresque. Cela permettait, selon nous, d'identifier tout ce qui pouvait impacter et être impacté par le fonctionnement du magasin. En revanche, les participants ont rencontré des difficultés pour bien identifier tous les éléments de la fresque, et pour faire le lien avec le business model du magasin. Camille Henrion, cliente d'*En Vie Bio*, a alors suggéré d'utiliser un outil plus simple.

> *« J'étais un peu réservé sur le fait que je trouve [la fresque] très complète, et en ayant une connaissance très rapide et superficielle de l'outil, c'est peut-être trop lourd. Parfois le plus simple est parfois le plus efficace. Donc ça m'a donné le sentiment que c'était trop. Et presque le fait de mettre une fresque vide où chacun peut mettre les partenaires etc., ça aurait été suffisant. Là c'était un peu difficile, et ça ne m'a pas vraiment aidée à réfléchir à tout l'écosystème »* (Camille Henrion, cliente d'*En Vie Bio*, entretien de retour d'expérience).

De plus, le niveau de détail freine la prise de hauteur des participants vis-à-vis de leurs activités, et donc va à l'encontre d'une réflexion stratégique. Comme je l'ai indiqué dans le journal de bord, les participants se sont ainsi davantage focalisés sur l'identification des actants sur la fresque que sur la compréhension de leurs interdépendances. Le représentant de l'association JNE, partenaire d'*En Vie Bio*, a, par exemple positionné des pastilles à de nombreux endroits de la fresque pour indiquer tous les lieux géographiques sur lesquels l'association a un impact (*cf.* chapitre V section 4.3., p.256). D'une part, cela a rendu la fresque illisible, avec des pastilles collées sur tous les coins de la fresque, ne permettant pas une lecture transversale, et d'autre part, cela ne nous a pas beaucoup aidé à comprendre les interdépendances entre les actants identifiés.

Journal de bord – Atelier n°2 du projet *En Vie Bio* – 09/05/2022

Les groupes de travail – travaillant en rapport à des finalités poursuivies spécifiques – ont ainsi positionné sur la fresque des pastilles un peu partout sur la fresque perdant petit à petit de son sens, car il devenait difficile de visualiser la « big picture ». Finalement, ils se sont plus focalisés à identifier un maximum d'actants et à trouver où les situer sur la fresque, que sur les interdépendances entre ces actants. Or, ce qui nous importait, c'était justement de comprendre les interdépendances entre les actants, quitte à ne pas les avoir tous identifiés.

Nous avons donc fait le choix de prendre des outils plus abstraits pour l'atelier n°2 de *Biocoop du Cormier*, à savoir la cartographie des actants – suivant les conseils de Camille Henrion, cliente d'*En Vie Bio* – pour identifier les actants, puis la carte des interactions des actants dans un second temps. Le fait de dissocier l'identification des actants et leurs relations en deux activités, donc en utilisant deux outils plus simples, a d'ailleurs permis aux participants de passer davantage de temps sur les interactions que pour les participants du projet *En Vie Bio*.

En conclusion, le niveau de détail des outils ne permet pas systématiquement de porter une réflexion plus complexe de la part des participants. Il vaut mieux utiliser des outils plus simples, et de les utiliser successivement pour orienter leur attention sur des objectifs spécifiques, afin d'avancer pas à pas dans la réflexion, pour les amener à une pensée systémique. Pour éviter de passer du simple au simpliste, il convient de proposer des outils permettant de porter une réflexion suffisamment large, sans être restreint à remplir un nombre de cases important au risque de mutiler la pensée. Il convient également de laisser un degré d'adaptation des outils selon le contexte. Par exemple, nous avons adapté la cartographie des actants en laissant les participants définir les dimensions du modèle et ses axes (*cf.* chapitre V section 4.4, p. 285).

Viser un degré de complexité optimal

Comme nous l'avons dit (*cf.* section 4.6., p. 316), nous sommes allés progressivement quant à l'utilisation d'outils de plus en plus complexes. Les deux outils des atelier n°3 et n°4 du projet *Biocoop du Cormier* était donc plus difficiles à appréhender que ceux des atelier n°1 et n°2. Nous pouvons souligner le coût d'entrée des outils tels que le diagramme de boucle causale, l'*Outcome Map* (*cf.* chapitre IV section 6.4, étape 4, p. 238) et le modèle des Trois Horizons (*cf.* chapitre IV section 6.4, étape 4, p. 246).

Il s'avère que les outils les plus difficiles à utiliser sont les outils n'ayant pas de cadre prérempli – on commence à partir d'une feuille blanche – comme le diagramme de boucle causale et l'*Outcome Map*. D'une part, ils ont un coût d'entrée à l'utilisation relativement élevé, car ils

n'ont pas de cadres ou lignes directrices en remplissant une case après l'autre, comme c'est le cas de la cartographie des actants et du *Value Mapping Tool*. D'autre part, ils sont difficiles à utiliser du fait du raisonnement inhabituel que cela produit : on se focalise davantage sur les interdépendances que sur les parties. Or, nous avons bien vu la difficulté des participants à comprendre comment relier les parties entres elles – actants, variables, actions (voir l'extrait du journal de bord ci-dessous). Il convient donc d'avoir des compétences particulières pour utiliser ces outils, au moins du facilitateur qu'il convient de transmettre aux participants. Ce sont donc des outils difficilement diffusables à grande échelle et de manière très rapide comme l'a pu l'être le Business Model Canvas.

Journal de bord – Atelier n°4 *Biocoop du Cormier* – 06/02/2023

Les participants ont bien aimé l'activité sur l'Outcome Map], même s'il a été plus dur à appréhender que prévu du fait de la difficulté à relier les actions concrètes aux finalités, et à relier les actions entre elles pour voir comment elles pouvaient se renforcer. On est donc arrivé à quelque chose d'assez linéaire. Mais c'est un début, un apprentissage.

Outre le coût d'entrée pour utiliser ces modèles, se pose la question du degré de complexité recherché. Un des reproches que nous avons fait vis-à-vis des modèles de business model existants, et notamment des versions de business model durables, est leur complication croissante, due à l'ajout de cases pour représenter de nouvelles dimensions. De ce fait, nous souhaitons non pas compliquer les modèles, mais les complexifier, en nous intéressant davantage aux interdépendances plutôt qu'aux composantes du business model. Or, les parties et les interdépendances d'un système peuvent être nombreuses, si ce n'est infinies. C'est le cas pour l'identification des actants et de leurs interactions, et pour le *pattern* avec le nombre de variables et de relations de causalité entre elles.

Dès lors, nous suggérons de ne mettre que les parties et leurs interdépendances considérées comme clés pour la performance du business model. Cela s'arbitre alors avec les participants, jugeant du bon degré de complexité leur permettant d'en faire une représentation intelligible et actionnable. Par exemple, lors de l'atelier n°2 de *Biocoop du Cormier*, le groupe de participants travaillant sur la cartographie des interactions des actants a commencé à faire une cartographie très simple, si ce n'est simpliste, en traçant des flèches entre les actants et en nommant ces flèches « relations économiques ». A travers mon accompagnement, ils ont fini par affiner la nature de ces interactions, jusqu'à différencier les flux de marchandises, les flux financiers et

les flux d'informations. Ils ont pu, ainsi, identifier des pistes d'intervention permettant de consolider ces liens, d'en supprimer ou d'en ajouter certains.

Il en va de même pour la modélisation du diagramme de boucle causale. L'objectif n'est pas d'élaborer un modèle exhaustif, représentant toutes les variables du business model et toutes les relations de causalité, mais seulement celles qui nous permettent d'identifier des boucles de rétroaction, afin de comprendre sa dynamique. D'ailleurs, les participants du projet *Biocoop du Cormier* ont partagé leur inconfort lorsque je leur ai donné une quantité trop importante de variables à analyser et à relier les unes aux autres (*cf.* extrait du journal de bord ci-dessous).

Journal de bord – Atelier n°3 *Biocoop du Cormier* – 09/01/2023

Ce qui les a gênés, c'est le surplus de variables – je leur ai donné une cinquantaine de variables (chaque groupe ayant les mêmes variables). Cela les a empêché d'avoir une réflexion profonde sur chacune des variables (les comprendre, les interpréter, et potentiellement les redéfinir pour avoir un niveau de compréhension partagé). Et cela leur a fait perdre du temps pour ensuite faire émerger les liens entre les variables et les boucles de rétroaction. Or le but de cette modélisation est justement de se focaliser davantage sur les boucles de rétroaction que sur les variables en tant que telles.

En somme, il convient non pas de chercher l'exhaustivité, mais le niveau de détail adéquate pour visualiser les interdépendances clés concernant la dynamique du business model. Pour cela, il convient de questionner régulièrement la pertinence des éléments exposés sur l'outil : certaines interdépendances peuvent exister selon les participants, mais est-ce que cela les aide à comprendre quelque chose de plus ? Certaines variables peuvent par exemple se combiner pour favoriser la lisibilité du modèle, comme « *quantité de produits transformés* » et « *quantité de produits emballés* ».

Porter une attention particulière à l'interface interne/externe du business model

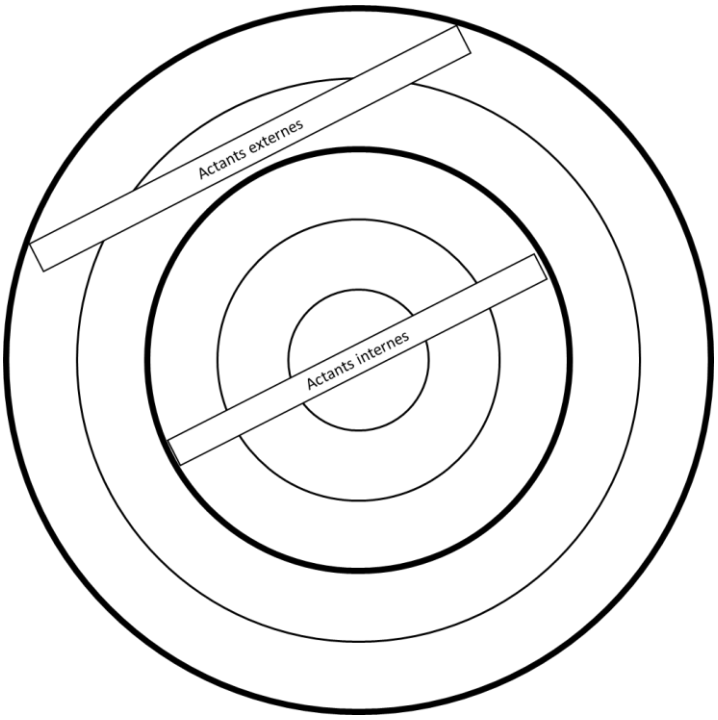
Les outils mobilisés pour les deux projets favorisent une prise en compte des éléments à l'interface interne/externe du business model. De fait, les modèles comme la cartographie des parties prenantes, le *Value Mapping Tool*, la cartographie des interactions, la fresque de la Renaissance écologique, sont des modèles permettant d'identifier les actants de l'écosystème de l'organisation focale. Par exemple, pour la cartographie des actants (atelier n°2 de *Biocoop du Cormier*), les participants ont décidé de catégoriser les actants selon les dimensions suivantes : clients, sociétaires, organisation, société et nature. En conséquence, nous avons

étudié l'interface interne/externe du business model en profondeur, en prenant le temps de comprendre l'impact des magasins sur les différents actants externes.

La dimension interne du business model n'a toutefois pas été absente des réflexions. De fait, d'autres outils ont permis de contrebalancer cette perspective du business model, comme l'*Outcome Map* et le modèle des Trois Horizons sur l'atelier n°4 de *Biocoop du Cormier*. Ces outils permettent d'amener des réflexions à la fois sur les dimensions internes et externes. Par exemple, des pistes d'intervention ont émergé au moyen de l'*Outcome Map,* comme « *mette en place un système de ressourcerie* », « *faire des animations de producteurs en magasin* », « *mettre en place un système de livraison à domicile* » ou encore mettre en place un système de « *panier suspendu* » dans le magasin pour l'accessibilité des produits. Finalement, l'étude approfondie de l'écosystème du magasin permet de repenser des éléments internes du business model du magasin.

Nous pouvons donc adapter les méthodes en fonction de la perspective souhaitée. Des outils complémentaires pourraient apporter une attention plus significative à la dimension interne du business model. Nous pourrions également adapter les outils utilisés pour intégrer davantage cette dimension, comme avec la cartographie des actants. Nous proposons par exemple de dissocier les dimensions de l'outil en deux, avec les premiers cercles destinés à l'identification des actants internes, et les autres cercles à l'identification des actants externes, comme l'illustre la figure ci-dessous (Figure 78).

Figure 78 Proposition de cartographie des actants en dissociant actants internes et externes du business model.



Articuler des outils complémentaires

Enfin, l'intérêt de porter notre démarche de business modelling est de ne pas se limiter à l'utilisation d'une représentation conceptuelle servant d'outils – de type Business Model Canvas ou Value Mapping Tool – mais d'utiliser une diversité d'outils permettant d'aborder l'approche business model sous différentes perspectives. Notre représentation conceptuelle, le *P^3 systemic business model*, représente ainsi l'articulation des outils utilisés.

La complémentarité entre les outils est donc très intéressante à analyser et à mobiliser. La démarche cherche ainsi à articuler ces outils dans l'objectif de coconstruire une représentation mentale commune du business model intégrant une perspective différente par outil. Par exemple, nous avons utilisé trois outils complémentaires pour l'atelier n°2 de *Biocoop du Cormier* : la cartographie des actants, la carte des interactions, et le *Value Mapping Tool*. Ainsi, la cartographie des actants a permis de les lister de manière relativement exhaustive, tandis que les deux outils suivants ont permis de se focaliser uniquement sur les actants et les interdépendances considérés comme essentiels pour la dynamique du business model. Le Value Mapping Tool permet de mieux comprendre en quoi la structure crée de la valeur pour chacun des actants sélectionnés, et aussi en quoi elle détruit de la valeur, ou manque des opportunités

(valeur manquée). Enfin, la cartographie des interactions permet de mieux comprendre les fonctions de chaque actant, et donc d'identifier les moyens d'agir sur le business model en faisant évoluer ces fonctions, de sorte à créer de nouvelles opportunités de création de valeur.

Chaque atelier articule ainsi des outils autour d'une même thématique, et s'articule également avec les outils des autres thématiques. Par exemple, pour le projet de *Biocoop du Cormier*, les finalités poursuivies (atelier n°1) permettent d'identifier les actants poursuivant ces mêmes finalités (atelier n°2), et ceux étant impactés par celles-ci. Ces finalités se retrouvent d'ailleurs au centre du *Value Mapping Tool* (atelier n°2). Ensuite, le diagramme de boucle causale (atelier n°3) se fonde là encore sur les finalités poursuivies, montrant les indicateurs clés ou facteurs clés permettant de les atteindre. De même, avoir identifié les actants clés du business model (atelier n°2) permet de saisir leurs intérêts et donc de mieux identifier ces indicateurs clés (atelier n°3). Enfin, les deux outils de l'atelier n°4 – *Outcome Map* et modèle des Trois Horizons – reposent entièrement sur ce qui a été fait précédemment. L'*Outcome Map* reprend à la fois les points de levier identifiés grâce au diagramme de boucle causale et les finalités poursuivies, cherchant justement à établir des liens entre tous ces éléments afin d'identifier des pistes d'intervention et créer des synergies. De même, le modèle des Trois Horizons reprend les finalités poursuivies (atelier n°1) et le diagnostic du business model (ateliers n°2 et 3) pour ensuite identifier des pistes d'intervention intermédiaires réduisant l'écart entre le business model idéal et le business model actuel. En somme, l'ensemble des modèles se combine pour obtenir une vision globale du business model, chaque outil apportant un point de vue différent et essentiel pour mener une réflexion intégrative de business modelling systémique.

Si les modèles mobilisés permettent aux participants de mener une réflexion de business modelling systémique, cela n'est toutefois pas suffisant. Au-delà des outils, il convient d'élaborer des techniques d'animation en cohérence avec cette manière de pensée. Nous nous sommes donc intéressés à la manière dont nous pouvions animer les ateliers afin de profiter pleinement de l'intérêt des outils.

Spécifications relatives aux techniques d'animation

Au fur et à mesure des ateliers, il est apparu très clairement que les outils ne se suffisaient pas à eux-mêmes dans l'animation de ces temps de travail. De fait, concevoir un atelier collaboratif consiste en partie à faire des choix quant aux outils à mobiliser en fonction des objectifs, des besoins et des moyens alloués au projet, mais aussi des choix dans la facilitation de ces outils.

Ainsi, les méthodes mobilisées se sont appuyées sur plusieurs équilibres, permettant de garder un rythme favorable à la dynamique collective en s'adaptant aux réactions des participants. D'ailleurs, il y a eu une différence frappante entre l'animation des deux ateliers par rapport aux profils des participants. Alors que les participants du projet *En Vie Bio* étaient relativement dissipés, avec des voix qui portaient, les participants du projet *Biocoop du Cormier* étaient au contraire très calmes, réservés, avec des voix qui ne portaient pas. La facilitation de chaque projet était donc différente, et c'était à nous, en tant que facilitateurs, de nous adapter pour trouver un rythme et une dynamique convenable.

Alterner entre les productions individuelles et collectives

Pour les deux projets d'accompagnement, nous avons essayé de varier les formats, entre des moments de réflexion individuelle, des moments de travail en sous-groupes et des moments en plénière. Il s'est avéré que chacun de ces moments avait un intérêt particulier, et que l'alternance des trois créait une dynamique intéressante.

Les moments de réflexion individuelle ont permis à chacun de s'exprimer librement. Certaines personnes prenaient naturellement plus de place dans les échanges en groupes, du fait de leur niveau hiérarchique ou de leur prestance, quand d'autres étaient plus taiseuses, ayant le sentiment d'être minoritaire du fait de leur fonction – un seul client représentant pour *Biocoop du Cormier* dans les ateliers par exemple – ou d'un trait de personnalité.

> *« C'est une question de personnalité, et évidemment que Jérôme et Jean-Louis ont plein de choses à raconter. Mais finalement, les personnes extérieures auraient peut-être pu s'exprimer un peu plus. Mais bon, c'est difficile à dire. Je ne sais pas comment arrêter quelqu'un qui est très légitime à prendre la parole, qui a cette posture d'autorité aussi »* (Nathalie Badoinot, salariée d'*En Vie Bio*, entretien de retour d'expérience).
>
> *« Il n'y a pas eu de problème de communication. Après il y en a qui parlent un peu plus que d'autres, mais c'est comme ça, ce n'est pas grave »* (Francine Brocard, cliente d'*En Vie Bio*, entretien de retour d'expérience).

Les moments de réflexion individuelle ont ainsi permis de contrebalancer ce phénomène de prise de parole déséquilibrée entre les participants. Chaque participant dispose ainsi d'un même espace d'expression écrite pendant l'atelier, leur permettant de faire émerger le plus d'idées possibles, sans se censurer. Par exemple, pour l'activité sur les finalités poursuivies, lors de l'atelier n°1 des deux projets, nous leur avons laissé 10mns de temps individuel pour noter le plus d'idées possibles sur post-it, avant de partager ces idées à l'ensemble du groupe, et arriver ensuite, grâce au travail collectif, à produire un livrable consenti.

À la suite des nombreuses réflexions avec Sébastien Guinard, notamment sur la nécessité de laisser plus de temps de réflexion individuelle, nous avons décidé d'élaborer le carnet d'activités avec une partie à remplir avant chaque atelier, là encore dans l'objectif de laisser plus d'espace à chacun pour s'exprimer.

Journal de bord – Conception des ateliers – 04/04/2022

Proposition de Sébastien de donner un cahier à chacun des participants pour qu'ils puissent poursuivre leur réflexion en dehors des temps d'ateliers.

Les moments de travail en sous-groupes ont quant à eux la vertu d'approfondir chacune des idées émises, et d'hybrider ces idées afin qu'elles ne puissent plus être affiliées à une seule personne, mais au collectif sans distinction. Cela s'est particulièrement vu lors de l'activité *World café* proposée lors de l'atelier n°3 d'*En Vie Bio* pour identifier des pistes d'intervention. A la fin, plus personne ne savait quelle idée était la sienne, et chaque groupe a convergé vers des idées communes, comme s'il avait émergé une seule et même idée de la part de l'ensemble des participants : celle de mener des projets sur le territoire pour toucher plus de consommateurs non-initiés à la bio (*cf.* chapitre V section 3.3., p. 369).

De plus, ces moments sont des temps privilégiés pour échanger plus longuement avec les personnes de son groupe, et donc pour mieux se connaître, et mieux comprendre les points de vue.

> *« Le fait d'être en petits groupes c'était bien, surtout les groupes tournants c'était chouette de se rencontrer les uns-les-autres »* (Camille Henrion, cliente d'*En Vie Bio*, entretien de retour d'expérience).
>
> *« Ce que j'ai bien aimé, c'est l'alternance entre travaux en petits groupes et en groupe complet. D'ailleurs c'était intéressant aussi de mélanger les groupes à chaque fois, pour éviter de se retrouver toujours avec les mêmes personnes »* (Nathalie Badoinot, salariée d'*En Vie Bio*, entretien de retour d'expérience).

D'ailleurs, le travail en plénière, c'est-à-dire avec l'ensemble des participants, a rarement fonctionné, à l'image de l'activité sur la définition des finalités, que ce soit pour *En Vie Bio* ou *Biocoop du Cormier*. J'ai ainsi évoqué cette difficulté dans mon journal de bord, comme l'illustre l'extrait ci-dessous concernant le projet *Biocoop du Cormier*.

Journal de bord – Ateliers *En Vie Bio* : notes sur l'activité sur les finalités poursuivies

L'activité de formalisation des finalités à bien été exécutée, aucune difficulté particulière, si ce n'est la dernière étape, lorsqu'il a fallu travailler et combiner les finalités des deux sous-groupes. Personne n'a vraiment osé prendre la parole, et encore moins prendre le stylo pour réécrire les finalités de sorte qu'elles conviennent à l'ensemble du groupe. Le travail en plénière semble paralysant. Finalement, il vaut mieux faire toutes les étapes de production en sous-groupes et garder les moments en plénières pour les debriefs. C'est une leçon à retenir pour l'ensemble des activités.

Concernant *En Vie Bio*, la difficulté était la même, mais les raisons étaient différentes : les échanges informels se sont multipliés de manière désordonnée, certains se sont effacés, et le cadre de travail collectif s'est petit à petit délité. Nous avons donc décidé, à partir de ces expériences, de réserver les temps en plénière uniquement pour les debriefs à la fin de chaque activité, pour la présentation des livrables par chaque sous-groupe, et pour les tours de table organisés ou désorganisés[216] de clôture de chaque atelier.

C'est la production de l'ensemble de ces interactions qui a permis l'émergence, l'approfondissement et l'adhésion des idées émises. Pour cela, nous avons fait en sorte de faire entendre la parole de chaque participant en alternant les travaux individuels, les travaux de groupes et les debriefs en plénière.

Articuler les phases d'émergence et de convergence

Dans le prolongement de l'enseignement précédent, entre réflexions individuelles et réflexions collectives, il nous a semblé primordial de trouver un équilibre entre les phases d'émergence et les phases de convergence. Les phases d'émergence consistent à énumérer le plus d'idées possibles, sans se censurer. Elles commencent généralement par une réflexion individuelle, pour ne pas laisser les autres participants influencer les idées dès le début, et ne pas se sentir jugé. Par exemple, pour remplir le modèle de cartographie des actants (ateliers 2), chaque participant a d'abord noté un maximum d'actants sur son post-it avant de les partager. Ensuite, une fois les idées présentées, il convient de les faire converger pour que tous les participants soient en accord avec le livrable produit. Dans le cas de la cartographie des actants, nous avons par exemple commencé à lister les actants en partant de la première catégorie : 'les clients'.

[216] Un tour de table organisé consiste à donner la parole à tous les participants dans l'ordre d'apparition, par exemple de la gauche vers la droite. Un tour de table désorganisé consiste à laisser chacun s'exprimer quand il en a envie, en faisant attention à ce que cela ne tourne pas en débat.

Chaque post-it est posé puis discuté par l'ensemble du groupe, pour décider s'il est pertinent de noter cet actant en tant que tel, s'il a besoin d'être renommé, ou bien s'il est positionné au bon endroit sur le modèle. Il s'agit d'arriver à un consentement[217] pour avancer aux étapes suivantes tout en s'assurant que tout le monde est aligné avec ce qui est produit.

Equilibrer entre le besoin de prendre du recul sur la situation et l'envie de s'attaquer directement aux problèmes

Le troisième élément à prendre en compte a été celui entre le besoin d'approfondir certaines connaissances sur la situation actuelle liée au fonctionnement de l'entreprise, et l'envie des participants d'avancer vers des solutions. De fait, certaines frustrations ont pu se faire sentir lors des premiers ateliers avec *En Vie Bio*, les participants ayant envie d'en « découdre » rapidement en trouvant des solutions et en se mettant au travail[218]. Les participants n'avaient en effet pas l'habitude de prendre des temps aussi longs de réflexion, de plusieurs heures et même de plusieurs demi-journées.

Journal de bord – conception des ateliers – 02/08/2022

On a retravaillé le design des ateliers en fonction des retours d'expérience des participants. On a remonté le besoin de s'attaquer plus rapidement aux « solutions » car nous avons senti les participants frustrés par le fait de ne pas s'attaquer aux problèmes, de rester dans une forme de prise de hauteur. Ils n'ont, en effet, pas l'habitude de prendre autant de temps sur la phase de diagnostic, ayant tendance à s'attaquer directement aux problèmes en parlant de solutions. Ce qu'il serait bien, c'est d'avoir ce temps dédié aux solutions à la fin de chaque atelier, pour que les participants repartent avec quelque chose de concret, et pour voir la différence entre les solutions émergeant des premiers ateliers et celles émergeant lors du dernier. Cela pourrait leur faire prendre conscience de l'importance de prendre le temps de prendre du recul avant de s'attaquer aux problèmes.

Par conséquent, pour le projet *Biocoop du Cormier*, nous avons, dans le design de chaque atelier, consacré un temps sur l'identification de pistes d'intervention. Par exemple, pour l'atelier n°2 de *Biocoop du Cormier*, le premier sous-groupe devait travailler sur les opportunités de création de valeur avec le *Value Mapping Tool* pendant que le deuxième sous-

[217] Je préfère parler de consentement plutôt que de consensus. Le consensus cherche à mettre tout le monde d'accord sur chacune des idées, alors que le consentement consiste à valider l'idée dès lors qu'il n'y a pas d'objection. Voir par exemple le site Internet de Gouvernance intégrative : https://gouvernanceintegrative.com/analyse-consensus-consentement/

[218] J'utilise volontairement l'expression 'se mettre au travail' pour souligner une fois encore le fait que les temps de réflexion ne sont pas vraiment considérés comme du travail, comme le démontrent certains propos tenus tout au long des deux projets.

groupe devait travailler sur la manière dont les différents actants pouvaient créer davantage de synergies à partir de la cartographie des interactions des actants. De même, à la fin du troisième atelier sur le diagramme de boucle causale, chaque groupe devait identifier les points de levier et énoncer quelques idées de pistes d'intervention sur ceux-ci. La volonté était de complexifier au fur et à mesure ces pistes d'intervention identifiées, pour prendre en compte l'ensemble des facteurs travaillés, à savoir les finalités poursuivies, les actants et leurs interactions, et la dynamique des variables ou indicateurs clés du système, *i.e.,* le *pattern*.

Il nous semble nécessaire de respecter cet équilibre dans cette démarche de business modelling, d'une part, pour garder l'adhésion des participants en évitant toute frustration, et d'autre part, pour faire évoluer les pistes d'intervention en intégrant au fur et à mesure davantage de complexité, tout en rendant visible cette évolution pour faire prendre conscience de l'importance du processus.

Rétrograder pour mieux avancer

La notion de retour d'expérience – feedbacks – est centrale dans la pensée systémique. Nous avons décidé, à travers cette notion, de dédier des temps pour retravailler systématiquement les livrables d'un atelier à l'autre. Par exemple, nous avons travaillé sur les finalités poursuivies à plusieurs reprises pour *En Vie Bio* : le premier atelier était entièrement dédié à cela ; nous sommes revenus dessus en début du second atelier, pendant environ 1h ; et encore une fois au début de l'atelier n°3 pour présenter le résultat final, avant de passer aux autres activités.

Les participants ont néanmoins souligné une certaine frustration du fait de revenir trop souvent sur des éléments déjà travaillés, avec le sentiment ne pas avancer dans le projet. En revenant trop systématiquement sur ces éléments déjà travaillés, nous avons, ainsi, démotivé certaines personnes, ayant le sentiment que le projet d'avançait pas assez vite.

> **«** *Je pense qu'à un moment [le niveau de motivation était] plus bas, parce que ce que j'ai ressenti, c'est peut-être une petite redondance. On a un petit peu répété les choses, j'ai eu ce ressenti, mais j'avais envie d'aller au bout du projet, je voulais voir l'étape finale. Mais oui, il y avait peut-être une possibilité à chaque fois de passer plus rapidement à l'étape d'après »* (Marine Cuminet, salariée de *Biocoop du Cormier*, entretien de retour d'expérience).

Si nous ne prenions pas le temps de revenir sur les livrables pour les retravailler, nous risquions de perdre l'adhésion de certains, n'étant pas forcément d'accord avec la justesse de ces livrables, et au contraire, le fait de revenir sur certains livrables faisait que nous perdions du

temps sur la suite des étapes, générant là aussi, de la frustration, comme l'exprime Pierre Apoteker, salarié de *Biocoop du Cormier*.

> *« Et après il y a la petite frustration, où ça me remémore certaines choses qui ne sont pas assez claires pour moi. Je me souviens pourquoi il y a ça ici, mais j'ai une petite démangeaison. Je me souviens notamment de l'exercice sur les valeurs : il y a 'sobriété énergétique' dans les dernières valeurs. Si tu vois ça comme ça, tu te dis que ce n'est pas ouf »* (Pierre Apoteker, salarié de *Biocoop du Cormier*, entretien de retour d'expérience).
>
> *« J'ai eu ce ressenti, mais j'avais envie d'aller au bout du projet, je voulais voir l'étape finale. Mais oui, il y avait peut-être une possibilité à chaque fois de passer plus rapidement à l'étape d'après » (Marine, salariée de Biocoop du Cormier).*

Nous avons alors pris conscience qu'il fallait trouver un équilibre entre les moments de progression dans les étapes du projet et les moments de rétrogression, pour revenir et retravailler certains éléments à l'égard de ce qui avait été travaillé entre temps, pour changer de perspective et prendre de la hauteur[219]. Nous suggérons alors d'être à l'écoute des participants pour trouver cet équilibre, en adaptant le nombre de rétroactions et la durée ces rétroactions pour chaque activité.

Succéder les activités plus concrètes à celles plus abstraites

Un autre élément qui a émergé au fil des discussions concerne le degré d'abstraction des activités lors des ateliers. De fait, certaines activités sont plus cérébrales, et d'autres plus en lien avec l'opérationnel. Enchainer plusieurs activités cérébrales risquait de "faire perdre" l'attention des participants. La réflexion pouvait, en effet, être perçue comme sans intérêt si l'écart entre celle-ci et les activités quotidiennes des participants était jugé trop important. Un participant s'est par exemple mis en retrait à plusieurs reprises, exprimant son intérêt pour la philosophie, mais qu'il le dissociait de son travail quotidien. Or, notre volonté était justement de rompre cette dichotomie entre réflexion et action, entre penser et agir.

Journal de bord – Atelier n°2 de *Biocoop du Cormier* – 05/12/2022

« *[Deux participants] ont toujours du mal à participer, comme lors de l'atelier n°1. Mais point positif dit en tour de table par [nom d'un participant] : il a préféré cet atelier car l'atelier n°1 était très vague alors que le n°2 était bien plus concret. Donc je pense que c'est*

[219] Il en est de même avec l'écrite d'un papier ou d'une thèse ! La première version n'est jamais la version définitive. Il faut parfois écrire trois ou quatre fois, si ce n'est plus, le même paragraphe pour être satisfait notre résultat. L'itération et l'assimilation de nouvelles connaissances permettent ainsi d'enrichir nos productions.

important d'alterner entre les activités plus abstraites et celles plus concrètes tout au long du projet pour maintenir l'attention des participants.

Pour cela, nous avons essayé d'alterner entre les activités plus abstraites et d'autres plus concrètes du point de vue des participants. Cette succession s'est faite d'un atelier sur l'autre : l'atelier n°1 sur les finalités poursuivies, et l'atelier n°3 sur le diagramme de boucle causale étant sur des thématiques relativement abstraites ; tandis que l'atelier n°2 sur la cartographie des actants et des interactions, et l'atelier n°4 sur les pistes d'intervention portaient sur des thématiques plus concrètes. Aussi, nous avons cherché à alterner entre activités plus abstraites et plus concrètes pour chaque atelier, en proposant une prise de recul au début des ateliers (abstrait), et en arrivant à la fin de chaque atelier sur l'identification de pistes d'intervention (concret), comme nous l'avons évoqué pour ***Erreur ! Source du renvoi introuvable.***, p. **Erreur ! Signet non défini.**).

Par ailleurs, nous avons souhaité renforcer cette articulation à travers l'élaboration du carnet d'activités pour le projet *Biocoop du Cormier* (annexe : carnet d'activités - projet *Biocoop du Cormier*) en présentant systématiquement pour chaque atelier une partie théorique et un exercice à compléter. Cela a été très apprécié, permettant en introduction des ateliers de l'aborder rapidement et d'en évaluer le niveau de compréhension. Les mêmes réflexions ont été systématiquement exprimées : la partie théorique du carnet d'activités était claire, mais parfois difficile à s'approprier, et les ateliers permettaient d'être orienté sur la pratique et donc d'en comprendre l'utilité.

> *« C'est là où si on s'était uniquement arrêté au papier, on se serait un peu arraché les cheveux, mais avec tes explications et la vision que tu nous en as donnée, les réponses venaient assez… je ne vais pas dire facilement, mais c'était plus facile »* (Stéphane Leclerc, producteur local de *Biocoop du Cormier*, entretien de retour d'expérience).

Inclure des périodes de sociabilisation entre les périodes de production

Les différents aspects évoqués jusque-là concernés les techniques d'animation lors des phases de production. Or, nous avons également constaté l'importance d'alterner les périodes productives avec les périodes de sociabilisation. De fait, nous avons l'habitude de concevoir les ateliers en cherchant à produire le plus possible compte tenu du temps restreint. Or, nous avons pris conscience de l'importance des temps de sociabilisation en eux-mêmes, et de l'interdépendance avec les temps de production. Nos périodes productives consistaient à

réaliser les activités que nous animions, comme compléter les modèles prévus à cet effet, et les temps de sociabilisation étaient divers.

Pour le projet *En Vie Bio*, nous limitions cette phase de sociabilisation à l'accueil café. Pour le projet *Biocoop du Cormier*, nous avons décidé me proposer une petite activité systématique en début d'atelier. Ces phases d'inclusion permettaient de stimuler les capacités cérébrales des participants en laissant exprimer leur créativité. Par exemple, pour l'atelier n°1 de *Biocoop du Cormier*, j'ai demandé aux participants de choisir une carte du jeu Dixit[220] pour se présenter et illustrer comment ils se sentaient. Pour le 4ème atelier, nous avons fait deux activités d'inclusion. La première consistait à choisir un objet au hasard et à imaginer un maximum de fonctions possibles. La deuxième consistait à choisir deux mots au hasard et à imaginer une invention à partir de ces deux mots. Ces moments étaient l'occasion de détendre l'atmosphère et de plaisanter, toujours dans l'optique de mieux se connaître et travailler sur la cohésion du groupe. Les temps plus informels étaient également importants, comme les temps du midi durant lesquels j'ai mangé après chaque atelier avec la plupart des participants du projet *Biocoop du Cormier (cf.* Etablir un cadre psychosocial, p. 313*)*.

Journal de bord – Atelier *En Vie Bio*

Après l'atelier n°3, nous sommes allés boire un verre. Il y avait Jérôme, Vivant, Jean-François, Léo, Camille, Francine, Sébastien, Océane et moi. Cela souligne la bonne entente entre les participants, et l'envie de garder contact pour mener des actions communes. J'ai le sentiment que nous avons réussi à créer un collectif, et c'est peut-être ça qu'il faut retenir en premier : créer du lien, faire en sorte que les personnes se parlent et se comprennent, et élaborent ensuite ensemble des projets qui leur tiennent à cœur, non seulement d'un point de vue cognitif, mais aussi et peut-être surtout d'un point de vue émotionnel. Sébastien m'a d'ailleurs répété à plusieurs reprises à quel point créer du lien était important, et même primordial, au-delà de tout autre résultat. Et donc il aurait aimé passer plus de temps comme ça, pour briser la glace, et permettre en même temps d'aller plus loin dans les réflexions et dans l'action.

[220] Chaque carte du jeu propose une illustration originale, avec souvent plein de couleurs et de formes, permettant facilement de l'interpréter à sa façon.

Offrir différentes modalités d'interaction

Un dernier élément concernant les techniques d'animation nous a marqué pour les deux projets : l'utilisation d'une pluralité de modalités d'interaction, entre l'écrit, l'oral, le dessin, et le mouvement. Nous avons privilégié l'écrit avec l'utilisation des post-it, par exemple pour la définition des finalités poursuivies, et l'utilisation des outils comme la cartographie des parties prenantes. Toutefois, nous avons également mobilisé d'autres modalités, comme le dessin et la narration pour la définition de la vision partagée pour l'atelier n°1 de *Biocoop du Cormier* (*cf.* Etape 3 : Envisager des futurs désirables, p. 233). De fait, ces ateliers regroupent une diversité d'acteurs, ayant chacun des modalités d'interaction privilégiées.

> *« Les post-it, je n'aime pas trop ça, mais je ne saurais pas dire pourquoi. Moi, tu le sais, j'aime beaucoup discuter, débattre, essayer de convaincre […]. Mais en même temps, rétrospectivement, je vois bien l'intérêt de l'exercice. Mais sur le moment, voilà… Je ne suis jamais très à l'aise là-dedans. J'ai l'impression que ça ne permet pas d'aller au bout des choses (Jérôme Berthault, gérant d'En Vie Bio, entretien de retour d'expérience).*

De plus, l'enchainement de modalités différentes d'une activité à l'autre permet de maintenir une dynamique d'interaction et de production. Comme l'a souligné Pascal Dalle, client de *Biocoop du Cormier*, les ateliers étaient bien animés puisque cela ne nécessitait pas une concentration constante pendant trois heures. Changer de modalité d'activité régulièrement au cours d'un atelier permettait, de plus, d'avoir des micro-pauses entre chaque, favorable à la fois à la récupération d'énergie et aux échanges informels.Por

D'autre part, changer de modalité d'interaction régulièrement permet de ne pas utiliser systématiquement l'intelligence cognitive. La mise en mouvement des corps – comme avec l'exercice du Triangle consistant à faire bouger les participants dans l'espace pour incarner les parties du système et comprendre les interdépendances (*cf.* Etape 4 : Comprendre le système, p. 238) en introduction de l'atelier n°3 de *Biocoop du Cormier*, permet par exemple de mobiliser l'intelligence somatique.

> *« La première activité ou on s'est tous mis en cercle pour se représenter un système, j'ai trouvé ça assez rigolo, alors qu'habituellement c'est le genre de trucs auxquels je suis réticent, des trucs de mise en mouvement des corps. Mais là, ça nous demandait très peu en termes d'investissement corporel, c'était simplement se déplacer dans la pièce, mais je trouvais ça très rigolo parce que ça illustrait exactement ce que tu voulais illustrer ensuite. Pour des gens qui ont un esprit moins rationnel que moi, ce sont des outils supers pour te faire prendre conscience de réalité comme ça » (Pierre Apoteker, salarié de Biocoop du Cormier, entretien de retour d'expérience).*

Aussi, la narration – comme l'activité de la vision partagée sur les ateliers n°1 d'*En Vie Bio* et *Biocoop du Cormier* – permet par exemple de mobiliser davantage l'intelligence émotionnelle que l'écrit. En animant cette activité de narration, j'essayais d'ailleurs d'éveiller ce qu'ils ressentaient lorsqu'ils imaginaient la structure idéale pour aller chercher et exprimer leurs émotions et ainsi leur permettre d'ancrer davantage leurs idées.

Nous avons présenté, dans cette section, les modalités de notre démarche de business modelling, conformes à la pratique systémique, à travers l'utilisation d'outils et de techniques d'animation spécifiques. Nous allons maintenant analyser notre posture en tant que facilitateurs, c'est-à-dire notre manière d'être pour animer la démarche.

2.3. Spécifications relatives à la posture de facilitateur

Ayant accompagné les deux magasins en tant que chercheur et facilitateur lors des ateliers collaboratifs, plusieurs enseignements nous ont paru essentiels sur notre posture. Dans cette sous-section, nous détaillons les appréciations et enseignements sur cette posture de facilitateur, c'est-à-dire la manière dont nous avons, Sébastien Guinard et moi-même, incarné cette démarche, en particulier pendant l'animation des ateliers.

<u>Adopter une posture impartiale face à l'organisation hôte</u>

En premier lieu, les participants ont souligné l'importance de faire venir une personne extérieure pour légitimer le projet en positionnant un chef de projet avec une certaine neutralité. De fait, nous avions, en tant qu'intervenants extérieurs, le rôle de garant de la transparence concernant les intentions – pouvant être potentiellement dissimulées par le commanditaire – et le partage d'informations. La venue d'un animateur extérieur permet en ce sens de mettre l'ensemble des participants sur un pied d'égalité, et de faire en sorte que tous collaborent autour d'un projet partagé, sans discrimination.

> *Je pense que le fait d'avoir des intervenants extérieurs, c'était moins vu comme une démarche de marketing, ou au service de l'activité commerciale. Même si vous êtes de Biocoop, vous êtes venus avec une certaine forme de neutralité (Jérôme Berthault)*

De plus, les deux magasins rencontraient des difficultés à collaborer avec leurs parties prenantes extérieures. Notre venue a alors permis de lancer une dynamique collective, qu'il conviendra de maintenir par la suite. Pour *Biocoop du Cormier*, c'était la première fois depuis l'ouverture du magasin qu'un tel projet permettait de faire rencontrer une diversité d'acteurs, et notamment des membres de leur conseil coopératif, sociétaires de la SCIC. Concernant *En Vie Bio*, la

structure était déjà très ancrée sur le territoire et donc en lien avec les acteurs du territoire, mais cette dynamique s'était quasiment arrêtée avec la crise COVID. Cela est dû à la fois à de la fatigue des salariés, et à l'équilibre entre leur vie professionnelle et personnelle, les rencontres ayant surtout lieu en soirée, pour participer aux différentes assemblées générales par exemple. Là encore, l'intervention d'une personne extérieure légitime la venue d'un public plus large que les salariés pour travailler en journée.

De plus, la légitimité de porter une telle démarche vient des compétences de l'animateur. Il faut maîtriser des techniques d'intelligence collective, connaître certains outils, adopter une posture différente de celle adoptée dans l'entreprise, prendre le temps de préparer les ateliers pour éviter que cela tourne en discussion de comptoir, etc. L'intervention d'une personne compétente est donc un avantage non négligeable pour rendre le projet captivant et produire des résultats probants. C'est d'autant plus le cas pour utiliser les outils de business modelling systémique tels que le diagramme de boucle causale ou l'*Outcome Map* (*cf.* **Erreur ! Source du renvoi i ntrouvable.**, p. **Erreur ! Signet non défini.**).

> *« Et moi je ne suis pas forcément un bon animateur pour faire ce genre de choses ; je n'ai pas les bons outils ; je n'ai pas la disponibilité… »* (Jérôme Berthault, gérant d'*En Vie Bio*, entretien de retour d'expérience).

Animer à plusieurs

Deuxièmement, la facilitation à deux a permis de faciliter la démarche. Je l'ai ressenti en ayant animé des ateliers tout seul – les ateliers n°2 et n°3 de *Biocoop du Cormier* – le reste des ateliers ayant été réalisé en coanimation avec Sébastien Guinard, salarié de la coopérative Biocoop. Les ateliers où j'étais seul ont été particulièrement difficiles à animer. De fait, je devais tout gérer seul, ce qui a été particulièrement difficile lors de l'animation des activités en sous-groupes. Je devais alterner entre les groupes, et donc ne pas être pleinement avec un groupe de sorte à pousser leurs réflexions. Et je n'avais pas le temps de prendre des notes, prendre des photos. C'était une charge mentale supplémentaire qu'il a fallu gérer.

L'animation à deux a donc été un soulagement. Il nous a d'ailleurs semblé important de bien se connaître entre co-facilitateur. Cela a rendu l'animation très fluide, chacun ayant pris naturellement un rôle, et chacun laissant improviser l'autre en toute confiance, en rebondissant ensuite.

Journal de bord – Atelier n°1 d'*En Vie Bio*

« *En débriefant avec Sébastien la première chose que nous nous sommes dite concerne notre manière d'animer à deux les ateliers. Nous nous sommes trouvés en confiance, non seulement vis-à-vis de nous-même, mais aussi vis-à-vis de l'autre. Même si c'était la première fois que nous coanimions ensemble, il y a eu dès le départ une fluidité entre nous, justement parce que nous nous connaissions bien avant. Et animer à deux permet une forme de confort. On peut plus facilement se reposer sur l'autre à certains moments, quand on a un coup de mou ou quand on se sent moins à l'aise avec un sujet de discussion.* »

Il y avait ainsi une vraie connexion entre nous, et cela s'est ressenti auprès des participants.

> *« J'ai bien aimé le fait que toi clairement tu menais le truc et que Sébastien intervenait en soutien sur certains points spécifiques, ce qui n'était pas forcément un exercice facile. Tu gardais la maîtrise du fil et c'était bien. Sébastien est intervenu parfois, mais juste pour reprendre des points particuliers, donc l'équilibre était bon. Et on voit que vous avez aussi une relation de confiance tous les deux, c'était léger, il n'y avait pas une forme de compétition »* (Jérôme Berthault, gérant d'*En Vie Bio*, entretien de retour d'expérience).

D'une part, l'animation a plusieurs permet d'offrir plusieurs approches, soit différentes manières de présenter les choses, différentes sensibilités par rapport aux sujets abordés, et différentes façons de questionner les participants et de rebondir sur leurs propos. Sébastien Guinard et moi-même avons de fait des expériences et des personnalités très différentes. Sébastien a par exemple plus de quinze ans d'ancienneté à la coopérative Biocoop, lui donnant un regard différent de ce que je peux avoir, et une connaissance bien plus développée du terrain et du fonctionnement des magasins. Nous avons donc pu lier sa connaissance terrain et mon savoir scientifique autour du business model et de la systémique.

> *« C'était chouette de vous avoir tous les deux, parce que vous n'avez pas la même façon d'aborder le sujet, vous n'avez pas le même vocabulaire, ou les mêmes formulations de phrases, donc ça permettait de mieux comprendre. Donc c'était enrichissant que vous soyez deux, même si je n'ai pas trouvé que c'était moins bien quand tu étais tout seul […]. Vous êtes deux personnes différentes, donc vos formulations ne sont pas totalement identiques, et donc ça enrichit la réflexion. Moi ça m'aide d'avoir plusieurs formulations pour comprendre la même chose »* (Marine Cuminet, salariée de *Biocoop du Cormier*, entretien de retour d'expérience).

D'autre part, la facilitation d'ateliers nécessite d'avoir plusieurs casquettes, ou différents rôles. Le fait de pouvoir les partager avec une autre personne est donc bien plus confortable que de devoir tout gérer tout seul. Ces différents rôles, nous les présentons dans la partie suivante.

Gérer les différents rôles de facilitateur

Nous avions en effet, en tant que facilitateurs, différents rôles à jouer pour assurer le bon déroulement des ateliers. Ce qui a été le plus évoqué, à la fois par les participants et lors de mes échanges avec Sébastien Guinard, c'est la gestion du temps, et donc le rôle de gardien du temps. De fait, nous devions enchainer plusieurs activités en trois heures, et la durée de chaque activité dépassant ce qui était prévu, c'était du temps en moins pour les activités suivantes. Il a donc fallu ajuster en permanence le minutage afin de produire les livrables que nous avions prévu de faire. Pour chaque activité, nous donnions le temps alloué, et régulièrement, nous disions le temps restant afin que les participants adaptent leur vitesse d'exécution en fonction du temps restant.

Le deuxième rôle identifié est celui de garder le fil rouge de la démarche et des échanges qu'elle génère. En tant que facilitateur, nous devions en effet être attentifs à recentrer les échanges à chaque digression. Nous devions ainsi recadrer régulièrement les discussions pour rester focalisés sur les livrables à produire, soit parce que les participants partaient sur des sujets complètement différents de la thématique travaillée, comme l'illustre le verbatim suivant, soit parce qu'ils avaient tendance à vouloir approfondir un sujet de façon très précise, en perdant le fil de l'ensemble de ce qu'il y avait à travailler.

> *« D'autant plus qu'on est extrêmement indiscipliné ici. On a commencé avec du retard, on se fait un café, on se raconte des histoires qui n'ont rien à voir… Donc ça fait le côté sympa, mais en termes d'efficacité, ce n'est pas ce qu'il y a de mieux. Mais c'est comme ça, on fait avec ! »* (Jérôme Berthault, gérant d'*En Vie Bio*, entretien de retour d'expérience).

Le troisième rôle évoqué est celui de scribe. Il a fallu pendant les ateliers faire attention à collecter ce qui avait été produit. Nous avions par exemple des moments d'échange à enregistrer avec un enregistreur audio, des notes à rédiger sur le journal de bord en fonction des remarques et des comportements des participants, des photos des livrables et des situations à prendre, les outils à récupérer, ainsi que les autres documents annotés par les participants.

En conséquence, j'ai dû rappeler à plusieurs reprises aux participants des deux projets de noter leurs réflexions sur papier, car ils exprimaient souvent des idées sans le faire. Or, l'écriture permet de garder en mémoire ce qui a été dit et fait, permettant alors de rédiger des comptes rendus. Cela permet également d'approfondir les réflexions : par exemple, il est difficile d'étudier le *pattern* du business model du fait de la nécessité de penser de manière non-linéaire, en revenant systématiquement sur ce qui a déjà été dit. Il est plus facile de revenir sur un élément écrit au préalable et de faire des liens entre plusieurs éléments évoqués et mis sur le papier.

> *« C'était essentiel de l'écrire, parce que ça permet de construire la réflexion au fur et à mesure, alors qu'à l'oral on aurait été perdu. Et ça permet de réfléchir un peu plus loin parce que tu n'es pas perdu et tu n'as pas à refaire systématiquement le même processus de réflexion. C'est écrit, c'est devant toi, donc ça va plus vite et ça va plus loin » (Danaé Cuvinot, salariée de Biocoop du Cormier, entretien de retour d'expérience).*

Le quatrième rôle identifié est celui de présentateur. Avant chaque atelier, je devais présenter le programme de la demi-journée, et avant chaque activité, nous devions expliquer les consignes de sorte que les participants comprennent l'exercice, l'enjeu, et les livrables attendus. Cette tâche n'est pas aisée exigeant de traduire de manière opérationnelle, en quelques minutes, le travail conceptuel de plusieurs mois. Le carnet d'activités permettait justement de complémenter ce rôle, en donnant aux participants un premier niveau d'explication théorique et pratique.

> *« Tu as bien su expliquer le but de ces quatre ateliers, […] j'ai trouvé que tu avais une façon d'expliquer les choses qui permettait de les comprendre. On sent bien que tu étais à l'aise avec ton projet, que tu le maîtrisais bien et donc que tu savais le partager »* (Stéphane Leclerc, producteur local de *Biocoop du Cormier*, entretien de retour d'expérience).

Enfin, le dernier rôle que nous avons identifié est celui d'animateur. Pour chaque atelier et activité, nous devions en tant que facilitateurs faire attention au temps de parole de chacun, de façon à respecter un temps de parole équitable, à laisser chacun s'exprimer librement sans être interrompu et sans ressentir le jugement. Nous avons également fait en sorte d'impliquer tout le monde, en étant inclusif sur chacune des activités, malgré parfois une certaine difficulté. Un participant du projet *En Vie Bio* lors de l'animation de la fresque du climat – atelier n°1 – s'est

par exemple mis de côté, les bras croisés, pour montrer son désintérêt et sa frustration de faire ce genre d'activité au lieu de réfléchir directement à des actions concrètes sur le territoire. Je pense également à un participant du projet *Biocoop du Cormier*, se mettant régulièrement en retrait, ne comprenant pas bien en quoi ces ateliers allaient les aider à prendre des décisions visant à faire évoluer le fonctionnement du magasin de façon concrète, opérationnelle. Nous avons donc tenté de piquer leur curiosité pour les amener de nouveau dans la dynamique de groupe.

> *« Il y avait plus ou moins d'envie, et par moment je me sentais en décalage avec certains, et ça m'a un peu déçue parce que je me sentais à fond et j'avais l'impression qu'on ne l'était pas tous »* (Marine Cuminet, salariée de *Biocoop du Cormier*, entretien de retour d'expérience).

Par ailleurs, un point essentiel en tant qu'animateur était de se mettre dans une posture reflétant celle que nous recherchions chez les participants. Autrement dit, lorsque j'étais moins dynamique, ou moins sûr de moi, les participants se mettaient naturellement dans le même état. Notre posture était donc importante pour susciter une collaboration et des échanges dynamiques. Je l'ai ressenti notamment en début d'atelier, lors de l'accueil des participants. Lorsque j'étais enjoué et présent pour discuter avec les participants, ces derniers parlaient bien plus facilement entre eux, et l'atelier commençait de manière bien plus dynamique.

Journal de bord – Atelier *Biocoop du Cormier* – 05/12/2022

J'étais tout seul à animer cet atelier, pour la première fois du projet de recherche. Je me suis senti intimidé, et j'ai vu que cela s'est reflété sur la dynamique du groupe, comme si les participants reproduisaient ma manière d'être, ou s'alignaient à mon niveau d'énergie. La première activité, sur la cartographie des actants, a d'ailleurs duré beaucoup plus de temps que prévu, et je pense que c'est à cause de cela. Les échanges étaient moins dynamiques, et j'étais moi-même plus en retrait.

À travers ces différents rôles de facilitateur, nous avons compris qu'il s'agissait d'un jeu d'équilibriste pour créer l'émergence du collectif et de l'intelligence collective, en faisant organisation, c'est-à-dire en étant sans cesse entre le besoin d'ordre et celui de désordre.

Accompagner sans orienter les réflexions

En premier lieu, nous avons fait le choix de prendre une posture neutre, d'une part pour éviter tout jugement par rapport aux propos des participants, et d'autre part pour éviter de les orienter dans leur réflexion. Nous avons donc fait le choix d'être dans une position basse sur le contenu et une position haute sur la méthodologie. Autrement dit, nous mettions en avant nos compétences pour faciliter le déroulement des ateliers, mais nous restions en retrait sur le contenu travaillé par les participants, en les amenant à pousser leur réflexion, mais encore une fois sans essayer de les orienter.

> *« Ta réflexion personnelle on ne l'a quasiment pas entendue »* (Nathalie Badoinot, salariée d'*En Vie Bio*, entretien de retour d'expérience).
>
> *« Tu as réussi à être clair dans tes formulations, on ne sentait pas d'a priori, pas de potentiel jugement, c'était neutre et constructif » (Marine, salariée de Biocoop du Cormier).*

Toutefois, certains participants d'*En Vie Bio*, à l'image de Nathalie Badoinot, salariée de la structure (voir verbatim ci-dessous), ont demandé à avoir plus de réflexions de notre part concernant le fonctionnement des magasins dans le réseau Biocoop, pour avoir des points de comparaison, des exemples à partager et potentiellement sur lesquels s'inspirer.

> *« Avoir un point de vue Biocoop – si jamais c'est possible – ça ne serait pas inintéressant pour faire ressortir une divergence qu'il a peut-être manqué. […] Dire qu'ici ça se passe comme ça, mais pas à la Biocoop de Périgueux, ou se comparer à d'autres expériences du territoire. Donc avoir quelqu'un qui connait bien le réseau et qui peut nous donner des éclairages sur ce qui se fait ailleurs, ça serait intéressant. […] On a toujours l'impression qu'on est les seuls à vivre ce qu'on vit, mais on peut peut-être aussi appliquer des solutions mises en place ailleurs sur des problématiques semblables »* (Nathalie Badoinot, salariée d'*En Vie Bio*, entretien de retour d'expérience).

D'ailleurs, Sébastien Guinard, co-facilitateur, a fait part de ce besoin de ne pas rester dans la simple posture de facilitateur, pour enrichir les réflexions en donnant des exemples de pratiques dans d'autres magasins par exemple, comme cela a été demandé à plusieurs reprises.

> *« Le truc aussi qu'on s'est répété tout le long sur l'animation, c'est de ne pas trop diriger. Je dirais même qu'on n'a pas du tout dirigé. On a influencé bien sûr parce qu'on est des êtres humains, mais on n'a pas dirigé, et ça c'était une vraie posture. Et on se le redisait à chaque fois qu'on se voyait, de rester dans la posture de facilitateur.*

> *Et en même temps, je pense qu'on aurait pu encore plus les nourrir, qu'ils ne viennent pas qu'avec qui ils sont »* (Sébastien, salarié à la coopérative Biocoop et co-facilitateur).

Finalement, notre posture était hybride, plus proche de celle d'un accompagnant qu'un facilitateur, ayant des éléments à apporter autant par rapport à l'animation de notre démarche que par rapport à notre connaissance du réseau de magasins Biocoop[221]. De fait, en tant que membres de la coopérative Biocoop, nous faisions partie intégrante du système.

Adapter son vocabulaire au contexte tout en enrichissant celui des participants

Dans cette lignée, nous avons porté une attention particulière au vocabulaire utilisé. La difficulté en tant que chercheur a, de fait, été de faire le lien entre le vocabulaire académique et le vocabulaire des praticiens pour être intelligible sans être simpliste, c'est-à-dire sans chercher à vulgariser mais plutôt à expliquer en amenant toute la complexité nécessaire. Certaines notions que j'utilisais dans le cadre académique sont par exemple mal interprétées – soit parce que la notion est mal définie, soit parce qu'elle renvoie à un jugement péjoratif (voir extrait du journal de bord ci-dessous) – et d'autres très abstraites.

Journal de bord – notes prise lors d'une réunion, le 14/09/2021

B-FR : attention à l'utilisation de certains termes. Par exemple : « Communiquer » renvoie à de la communication/publicité [aspect négatif selon lui]. Dire plutôt : « se faire comprendre ». Ne pas dire « Innover » mais plutôt « faire évoluer ».

B-SG : « Attention [Nicolas], tu utilises encore des concepts ». Sébastien souligne la difficulté à me faire comprendre en utilisant trop de notions académiques, hors-sol.

Il convient alors, en tant que facilitateurs, de nous adapter au vocabulaire de l'entreprise tout en cherchant à le modeler pour répondre à la complexité des enjeux de business modelling. Grâce aux nombreux échanges en amont des ateliers avec Sébastien Guinard, j'ai d'ailleurs pu adapter mon vocabulaire au début encore très théorique.

Garantir un cadre tout en restant flexible

Un autre enseignement tiré de l'animation des deux projets est celui de respecter le cadre prévu tout en étant flexible en fonction des éléments de discussion qui émergent. Le besoin de recadrage est essentiel si nous voulons que le projet avance dans les délais impartis, et éviter les frustrations évoquées précédemment. Il faut alors parfois reprendre les participants lors de

[221] Réflexion de Stéphane Durand, consultant pratiquant la systémique, lors d'un échange en visioconférence.

digressions, ou lorsqu'ils restent trop longtemps à approfondir une idée au détriment des autres idées à développer. Ce besoin arrive presque systématiquement, mais il ne faut pas non plus en abuser, risquant de casser une dynamique de groupe et de susciter le sentiment d'être brimé ou réprimé.

> *« J'ai bien aimé ton fonctionnement, parce que tu laisses le temps aux gens de parler, quand ça se disperse un peu tu arrives à récupérer. J'ai bien aimé, et j'ai l'impression que tout le monde a apprécié » (Francine, cliente d'En Vie Bio).*
>
> *« Je pense qu'on l'a bien vu que vous vous adaptiez en permanence. Ça demandait beaucoup d'adaptation, mais en même temps, s'il n'y avait pas eu cette capacité d'adaptation de votre part, ça tombait un peu à plat, parce qu'il faut faire avec les personnes qui sont là. Il ne faut pas essayer de contraindre. Et on voit bien que les gens qui étaient là avaient besoin de digresser, de dire des conneries, de rigoler. Et finalement c'est comme ça que la majorité d'entre nous avançons. C'est le mode de fonctionnement ici, mais ce n'est peut-être pas partout pareil. En tout cas je n'ai pas trouvé que ça avait nui à l'objectif final. Au contraire, ça a permis de former une cohésion » (Jérôme, gérant d'En Vie Bio).*

Il convient alors de trouver un équilibre entre ce besoin fréquent de recadrage pour inviter les participants à produire les livrables demandés, et le besoin de laisser une liberté aux participants d'agir, selon le contexte, en étant flexible en particulier sur le minutage des activités. Par exemple, la cartographie des actants pour le deuxième atelier avec *Biocoop du Cormier* a pris 1h15 au lieu de 40 minutes annoncées, soit près du double du temps. Mais j'ai senti qu'il fallait prendre ce temps là pour que les étapes suivantes soient bien comprises et plus pertinentes.

Note du journal de bord – atelier n°2 de *Biocoop du Cormier*, sur les finalités poursuivies

Je souhaitais réserver une heure sur les finalités et la vision partagée (revenir sur l'atelier 1) notamment pour identifier un maximum de variables/facteurs pour chacune des finalités, mais je n'ai pas eu le temps étant donné tout le retard que nous avons pris à cause des deux activités précédentes. J'avais le choix entre cadrer le temps et les frustrer à cause d'un travail non-abouti, ou laisser du temps supplémentaire pour chaque activité dans le but d'approfondir la réflexion mais en coupant la dernière activité. J'ai fait le choix de la deuxième option.

Finalement, nous nous sommes adaptés sur quasiment chaque activité sur l'ensemble des ateliers, d'*En Vie Bio* et de *Biocoop du Cormier*, avec plus ou moins de flexibilité en fonction des enjeux.

> *« J'ai trouvé ça chouette que vous n'étiez pas en mode 'vite, il faut qu'on finisse pour pouvoir tout faire !' […] Vous n'avez pas surchargé les mules, vous n'avez pas été stressants, vous avez été super souples, et en même temps vous avez quand même produit ce que vous vouliez, et le contenu que vous avez fait entre chaque atelier, on sentait qu'il y avait du boulot »* (Camille Henrion, cliente d'*En Vie Bio*, entretien de retour d'expérience).
>
> *« C'est vrai que 3h, c'est super court ! Mais je vous ai trouvés souples, parce que je pense que vous aviez prévu plus de trucs que ce qu'on a pu faire, et j'ai trouvé ça chouette que vous n'étiez pas en mode « vite, il faut qu'on finisse pour pouvoir tout faire ! »* (Camille Henrion, cliente d'*En Vie Bio*, entretien de retour d'expérience).

Trouver un équilibre entre le recadrage des participants pour arriver à réaliser des livrables de qualité dans les temps, et laisser un certain degré de flexibilité pour ne pas stresser ou brusquer les participants est donc un enjeu majeur en tant que facilitateur.

Responsabiliser les participants

Pour terminer les enseignements sur notre posture de facilitateur, nous souhaitons évoquer la question de la responsabilisation des participants vis-à-vis du projet et de la qualité de ses livrables. De fait, les participants des deux projets ont semblé se détourner de la qualité des livrables, comme si ces derniers ne les intéressaient pas, ou comme s'ils comptaient sur moi pour faire une analyse rigoureuse par la suite, pour leur produire des beaux livrables.

Journal de bord – Atelier n°2 – 05/12/2022

Globalement, et comme pour le projet En Vie Bio, je sens que les participants ne sont pas vraiment impliqués, non pas forcément dans ce qu'ils font, mais surtout vis-à-vis de la qualité des livrables, comme si cela les désintéressait. Comme pour En Vie Bio, j'ai l'impression qu'ils me délèguent l'analyse, au lieu d'être rigoureux sur la réalisation des livrables afin de ne plus à avoir revenir dessus.

Nous avons ressenti ça à plusieurs reprises, que ce soit pour le projet *En Vie Bio*, notamment lors de l'activité sur les finalités poursuivies (atelier n°1), et pour le projet de *Biocoop du Cormier*, comme lors de la cartographie des interactions (atelier n°2). Finalement, ils savaient pertinemment que j'allais reprendre leurs livrables et que j'allais les retravailler, donc ils se déresponsabilisaient concernant la qualité du travail réalisé.

Journal de bord – Atelier collaboratif n°2 de *Biocoop du Cormier*, sur la cartographie des interactions

J'ai senti une forme d'agacement, de ras-le-bol chez les participants, comme s'ils abandonnaient l'idée d'effectuer un travail de qualité, en me la déléguant lors de l'analyse et de la restitution du travail. J'ai senti que cela n'avait pas trop d'importance, comme s'ils ne savaient pas exactement pourquoi ils faisaient ça.

De même, nous avons remarqué que les participants étaient relativement passifs concernant la démarche globale du projet. Autrement dit, ils n'étaient pas force de proposition, s'appliquant seulement à suivre les instructions, atelier après atelier.

Journal de bord – Atelier n°2 – 05/12/2022

Aussi, les participants des deux projets ont été passifs, ne cherchant pas vraiment à savoir ce qui allait se passer lors des prochains rendez-vous. Ils se positionnent comme des clients qui attendent de prendre ce qu'on leur propose, au lieu d'être acteur de la démarche, en étant force de proposition.

Les participants ne sont pas à blâmer. Nous aurions pu adapter notre posture afin de les considérer comme codesigner, pour les amener à être plus proactifs, par exemple, en leur demandant systématiquement ce sur quoi ils aimeraient travailler après chaque atelier. Ainsi, nous aurions pu analyser si ce que nous avions prévu correspondait à leurs attentes et à leurs besoins. C'est la remarque de Sébastien Guinard, co-facilitateur, dans le verbatim ci-après.

> *« On ne leur a jamais demandé : sur quoi vous voulez travailler pour la suite ? A chaque fois ils venaient et disaient : 'bon alors, on fait quoi aujourd'hui ?'. Mais du coup c'était moins complètement avec eux. […] On a peut-être trop dirigé, alors qu'en tant que facilitateur, bien sûr qu'on peut les nourrir, mais il faut aussi laisser émerger, ne pas forcément s'attendre au résultat »* (Sébastien, salarié de la coopérative Biocoop et co-facilitateur).

En résumé, nous avons élaboré une démarche de business modelling systémique (*cf.* chapitre IV section 6) avec laquelle nous avons accompagné deux magasins. Cette section présente ainsi les appréciations et les enseignements de ces deux projets. Nous les résumons dans la *mindmap* ci-dessous (Figure 79). Nous les présentons sous forme de *mindmap* pour rappeler le caractère

interdépendant entre chaque dimension, i.e. entre la dimension « méthodologie », « outils », « techniques d'animation », et « posture d'accompagnant ». La méthodologie offre un cadre générique à la démarche, avec un cadre, des phases et des étapes à suivre ; les outils sont des supports à mobiliser pour les activités proposées pour chacune des étapes ; les techniques d'animations permettent d'utiliser ces outils ; et la posture d'accompagnant permet d'accompagner les participants dans leurs réflexions ; le tout afin de faire émerger l'intelligence collective au service d'une réflexion sur le business model de l'organisation.

Nous présentons plus en détail les éléments essentiels à retenir pour chaque outil et technique d'animation, de chaque étape de la démarche, dans le tableau ci-après (Tableau 38). Nous proposons ainsi une démarche « clé en main » que nous avons élaborée et éprouvée au travers de l'accompagnement de deux structures. Celle-ci n'est pas figée, et sera amené à évoluer en fonction du contexte, et en fonction du contexte et des nouveaux enseignements à tirer, dans une démarche d'amélioration continue.

Nous allons dorénavant étudier en quoi cette démarche a eu un impact sur les deux magasins accompagnés, et plus particulièrement dans quelle mesure ces projets ont été un vecteur de transformation des représentations mentales du business model perçu par les participants.

Figure 79 Appréciations et enseignements à l'issu des deux projets pour élaborer la démarche de business modelling systémique

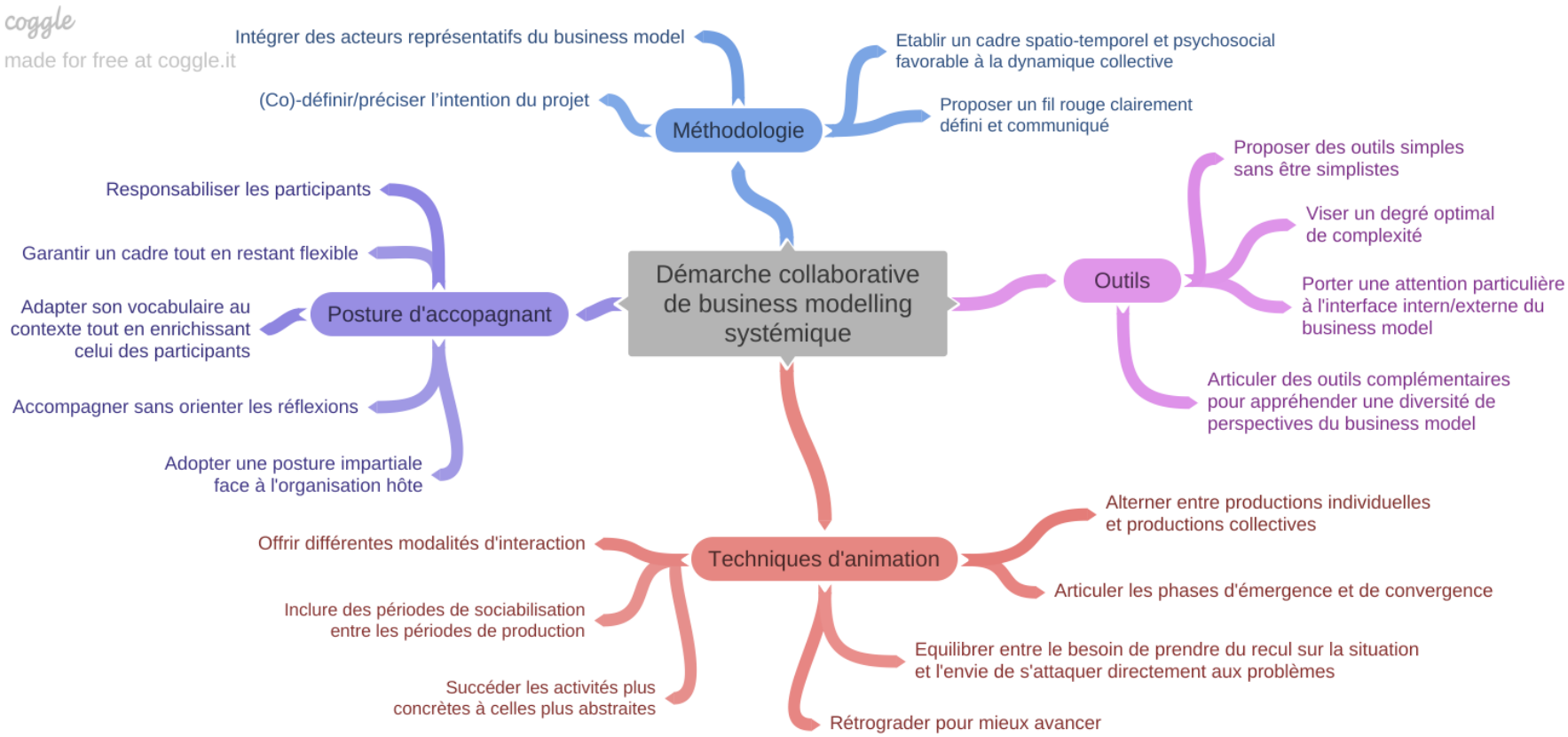


Tableau 38 Récapitulatif des étapes de la démarche de business modelling systémique

Phases de la méthodologie	Etapes de la méthodologie	Objectifs des étapes	Méthodes (outils et techniques d'animation)	Points saillants
Phase 1 : Préparation des ateliers collaboratifs	Etape 1 : cadrer le projet	(Co)-définir et affiner le cadre du projet (nombre et représentativité des participants, lieu, aménagement, dates)	Rendez-vous entre les facilitateurs et le(s) commanditaire(s)	▪ Proposer un cadre temporel d'environ 6-8 mois pour environ un atelier par mois en plus des entretiens. ▪ Elaborer et offrir un carnet d'activités à chaque participant pour expliquer et suivre facilement les étapes du projet.
	Etape 2 : Ecouter le système	S'imprégner du contexte et initier un lien de confiance avec les participants des ateliers	▪ Entretiens individuels semi-directifs avec les parties prenantes représentatifs du business model ▪ Immersion terrain	▪ Préparer un guide d'entretien en adéquation avec les activités des ateliers pour les préparer et pour amener les participants à avoir des premières réflexions ▪ Axer les premières questions sur la personne interrogée pour faire connaissance, avant d'orienter les questions sur le business model
Phase 2 : Animation des ateliers collaboratifs	Etape 3 : Envisager des futurs désirables	Définir l'intentionnalité des acteurs du business model, à travers la définition des valeurs, des finalités poursuivies et de la vision partagée	▪ Définition des valeurs : cercles ▪ Définition des finalités poursuivies : écriture des phrases ▪ Définition de la vision partagée : exercice d'improvisation théâtrale et dessin.	▪ Pour la définition des finalités poursuivies : donner la consigne de commencer les phrases par un verbe ; et formuler des phrases simples, avec des termes spécifiques au contexte (ne doit pas s'appliquer pour n'importe quelle autre entreprise du secteur). ▪ Pour la vision partagée : aller dans un espace favorisant la créativité (exemple : en extérieur, autour de la verdure). Ne pas parler d'un futur lointain, mais demander à imaginer une organisation idéale qui pourrait exister aujourd'hui, dans le même contexte (en dehors des aléas potentiels).
	Etape 4 : Comprendre le système	Etudier la dynamique du système (interdépendance des actants et *pattern*)	▪ Cartographie des actants ▪ Cartographie des interactions	▪ Pour la cartographie des actants : ne pas se focaliser que sur les actants externes ; laisser les participants choisir les dimensions et les axes de l'outil. ▪ Pour la cartographie des interactions : ne sélectionner que les actants clés du business model ; affiner au mieux les interactions entre les actants pour appréhender et faire émerger de nouvelles synergies possibles.

	Etape 5 : Explorer l’espace des possibilités	Définir des pistes d'intervention pour réduire l'écart entre le business model idéal et le business model actuel	▪ Exercice du Triangle : exercice en mouvement pour incarner les parties du système et comprendre les dynamiques. ▪ Modélisation des diagrammes de boucle causale par finalité, par étape :- Identifier les variables- Filtrer les variables : ne retenir que les variables clés et endogènes- Relier les variables entre elles selon leurs influences- Faire émerger des boucles de rétroaction- Nommer les boucles de rétroaction	▪ En amont de l'atelier : identifier des variables à partir des entretiens individuels et des documents internes ▪ Pendant l'atelier : procéder par étape pour accompagner les participants dans la modélisation. ▪ Après l'atelier : mettre au propre et combiner les différents diagrammes pour appréhender les interdépendances entre les finalités poursuivies. Limiter le nombre de variables et d'interactions du diagramme, pour qu'il soit intelligible et actionnable. Visualiser les boucles de rétroaction clés de manière isolée, en parallèle, pour faciliter la lecture.
Phase 3 : Clôture du projet	Etape 6 : Retours d’expérience	Adopter une posture réflexive pour être dans une démarche d'amélioration continue	Entretiens individuels semi-directifs auprès des participants	Elaborer un guide d'entretien en questionnant les dimensions de la méthodologie, les méthodes mobilisées pour chacune des étapes (outils et techniques d'animation), et la posture (des facilitateurs et des participants).
	Etape 7 : Bilan du projet (facultative)	Acter la fin du projet	Conclure lors des entretiens de retour d'expérience, ou bien lors d'un dernier rendez-vous avec le(s) commanditaire(s)	/

3. Résultat 3 : La démarche de business model(ling) comme vectrice de transformation

Pour terminer ce chapitre de résultats, nous nous attardons sur ce que notre démarche de business modelling systémique a provoqué chez les participants des deux projets de recherche-action, tant sur l'évolution de leurs modèles mentaux, appréhendant différemment le business model du magasin étudié, que sur l'évolution des idées en termes de pistes d'intervention pour améliorer le fonctionnement du magasin. Nous répondons ainsi à notre troisième sous-question de recherche, à savoir : **[QR3] En quoi la démarche de business modelling systémique est-elle vectrice de transformation dans la manière de penser des praticiens ?** Nous présentons ainsi trois résultats principaux dans cette section : le fait que notre démarche ait été créatrice de lien social ; qu'elle a permis de changer la façon de penser le business model du magasin par le prisme de la pensée systémique ; et enfin qu'elle ait initié des réflexions pour imaginer des pistes d'intervention ayant pour but d'améliorer le business model du magasin.

3.1. Une démarche créatrice de lien social

Pour commencer, nous abordons la question du lien entre les participants. Ce résultat n'était d'ailleurs pas du tout anticipé. Si cela peut paraître évident, les participants des deux projets ont souligné lors des entretiens de retours d'expérience l'importance que cela avait eu, à la fois pour eux, de manière intrinsèque, et pour le bon déroulement du projet. Nous souhaitons donc mettre en avant la reconnexion entre les parties prenantes provoquée par notre démarche collaborative.

<u>L'envie de partager des moments conviviaux</u>

Si les participants se connaissaient presque tous, ils n'avaient jusque-là jamais pris le temps de se réunir tous ensemble pour envisager des projets communs. Ces ateliers ont donc servi à créer un groupe d'intérêt et de valeurs, et à renforcer le lien entre les participants. Notre projet de recherche a ainsi permis aux deux magasins accompagnés de lancer une dynamique de collaboration entre acteurs.

> *« On a des partenaires ou des clients qui se fréquentent mais sans faire de choses ensemble, sans formaliser d'actions communes, et là, [grâce aux ateliers], on a deux associations : JNE et Peuples Solidaires, qui sont sur deux thématiques différentes, mais qui se retrouvent pour faire des choses ensemble. Donc c'est fantastique. […] Sans les ateliers, ça ne se serait pas fait. On avait essayé à plusieurs reprises d'initier des choses,*

> *mais on n'y arrivait pas »* (Jérôme Berthault, gérant d'*En Vie Bio*, entretien de retour d'expérience).

Au-delà de la dynamique collaborative engendrée entre une diversité d'acteurs, il nous semble essentiel de souligner l'importance du lien social en tant que finalité intrinsèque. Autrement dit, les ateliers étaient une occasion de partager des moments conviviaux, et nous avons perçu cela comme un résultat en soi, au-delà de la production de livrables qui a pu se faire. De fait, le lien social s'est effiloché en particulier depuis la crise COVID (*cf.* section 1.1.), et cela s'est ressenti chez les participants, notamment du projet *En Vie Bio*. La reconnexion à l'autre est donc apparue comme primordiale.

> *« Il y a quelque chose qui m'a fait du bien, c'est de voir des gens qui avaient plaisir à se retrouver […] Et on est dans une période où c'est un besoin qui n'est pas toujours bien exprimé, même s'il est ressenti par beaucoup. Donc si ça ne sert déjà qu'à ça, à cette reconnexion, c'est déjà énorme »* (Jérôme Berthault, gérant d'*En Vie Bio*, entretien de retour d'expérience).

D'ailleurs, les participants du projet *En Vie Bio* se demandaient, au premier atelier, avec quelle identité ils devaient s'exprimer – client, partenaire associatif, etc. – ce à quoi nous répondions en tant qu'individu ayant des identités multiples, sans les réduire à une fonction en particulier. Ce questionnement ne s'est plus ressenti par la suite, chacun ayant une place égale dans le groupe[222].Tous les participants étaient alors fortement impliqués, quel que soit leurs fonctions vis-à-vis d'*En Vie Bio*.

> *« Je ne m'attendais absolument pas que les participants se sentent autant impliqués, y compris ceux qui sont venus un peu comme ça. J'ai vu l'implication de chacun, en comprenant petit à petit là où on voulait aller »* (Jérôme Berthault, gérant d'*En Vie Bio*, entretien de retour d'expérience).

En se reconnectant les uns aux autres, cela permet de souligner que le business model est en particulier composé d'individus qui se rassemblent pour porter des activités avec des intérêts communs. Or, en tant que salariés à la coopérative Biocoop ayant pour mission d'analyser la performance des magasins, nous avons tendance à ne voir que des chiffres derrière tout cela : en chiffre d'affaires, en nombre de clients et de fournisseurs, en nombre de produits en magasin, etc.

[222] Même si, comme nous l'avons dit, certaines personnes prenaient naturellement plus de place, du fait de leur expérience et de leur personnalité.

> *« Ce n'est plus que des chiffres. Les clients correspondent à un -10%, et donc on perd la relation. Et je ne pensais vraiment pas qu'on arrive à la fin des ateliers comme solution à la création d'un groupe d'action locale. Je voyais des gens comme Jean-Louis Nappey ou Jérôme Berthault, et même Francine qui sont très engagés, qui portent des projets, etc., et finalement ce dont ils avaient le plus besoin, c'est de relation, d'une relation concrète qui se réinstalle »* (Sébastien Guinard, co-facilitateur, entretien de retour d'expérience).

> *« C'est là qu'on se rend compte que dès que tu as des objectifs chiffrés quanti, qui rassurent parce qu'ils sont tangibles, mesurables, visibles, c'est souvent en décalage. Tu peux dire qu'on a fait tant de réunions, qu'il y avait tant de personnes à chaque réunion, mais c'est la qualité de l'écoute plus que le nombre de réunions qui compte, mais tu ne peux pas mesurer la qualité de l'écoute. Mais c'est compliqué, parce qu'on est dans une société où tout doit être mesuré, quantifié, même si c'est totalement à côté de la plaque »* (Camille Henrion, salarié d'*En Vie Bio*, entretien de retour d'expérience).

Cela permet, en ce sens, de donner de l'attention aux individus derrière ce concept de business model, et non pas seulement aux structures et aux indicateurs de performance. Autrement dit, la démarche de business modelling remet l'acteur au cœur du processus et du produit final.

> *« En fait je trouve ça intéressant qu'il y ait une personne fasse un truc aussi précis. Ça nous donne de l'importance aussi quelque part. C'est une fierté que tu sois venu dans notre Biocoop. Tu as fait deux magasin Biocoop en France et pourquoi la nôtre, et celui du Jura qui est à côté de chez moi ? » (Marine Cuminet, salariée de Biocoop du Cormier, entretien de retour d'expérience)*

De plus, voir les individus derrière ces chiffres, c'est également prendre conscience des contraintes de chacun, et donc d'être davantage dans l'acceptation et dans la compréhension de l'autre. C'est ce qui permet, *in fine*, de travailler ensemble pour trouver des solutions communes. Nous l'avons vu, sans cette pleine acceptation et compréhension de l'autre, il est difficile, voire impossible, de construire une réflexion autour du business model, approche nécessitant la convergence de différents points de vue.

> *« Et faire des ateliers avec différents corps, c'était aussi très intéressant, parce que pour moi [la productrice] n'avait aucune vision de la contrainte client […] : elle ne se souciait pas du prix pour le client, et que le client puisse manger, seulement du fait qu'elle devait se nourrir de son travail. Et soi-disant elle venait tout bousculer, mais je trouve qu'elle refusait surtout l'approche systémique et la coopération. Et elle, de ce que j'ai compris, elle ne vend qu'aux professionnels, et donc c'est peut-être ce qui lui manque : se reconnecter aux clients. Donc finalement, ce qui manque juste à plein d'endroit, c'est que les personnes se relient »* (Sébastien Guinard, co-facilitateur, entretien de retour d'expérience).

Le travail par le jeu et par l'art permet justement de dépasser cette vision étriquée que nous avons des personnes avec qui nous travaillons. C'est ce qui fait que nous pouvons échanger malgré nos différents, en dépassant nos fonctions pour appréhender les autres en tant qu'humain, comme le souligne Sébastien Guinard, co-facilitateur.

> *« Il faut passer à quelque chose de plus humain »* (Sébastien, co-facilitateur, entretien de retour d'expérience).

L'énergie positive que le jeu produit permet de mieux passer certains messages, sans se sentir juger, et de passer un bon moment pour faire en sorte que les personnes reviennent les fois d'après et s'engagent davantage dans la démarche.

> *« Je trouve qu'il y a un truc à creuser autour du jeu. Je trouve que ce n'est pas pour rien s'il y a plein de fresques comme la fresque du climat. Dans le jeu, il y a une forme de langage, ni moralisateur ni négatif, mais enjoué, dynamique, qui donne envie. Et ce serait plutôt intéressant de le mettre régulièrement en œuvre dans le magasin. Ça permettrait de passer des messages régulièrement, mais pas via des vecteurs de communication qui font qu'on est informé de tout, mais qu'on ne sait pas quoi faire de toute cette information. L'information devient neutre, et ne sert plus à grand-chose ni à grand monde »* (Sébastien, co-facilitateur, entretien de retour d'expérience).

Finalement, ce besoin de se retrouver, de recréer du lien se fait avant tout à travers une ambiance joviale, en y mettant du « *fun* » comme me l'a dit Jérôme Berthault, gérant d'*En Vie Bio* lors d'un déjeuner à deux avant l'atelier n°2. Il m'a d'ailleurs fait part d'expériences, étant lui-même très impliqué dans la vie locale et membre de plusieurs instances. Ce qui fait qu'il s'implique plus ou moins, ce n'est pas l'alignement avec les valeurs, puisqu'il est souvent d'accord avec ce qu'il se dit et se fait, mais c'est souvent une question d'amusement. C'est d'ailleurs grâce aux activités ludiques qu'il a pris plaisir à venir à chaque atelier.

> *« Il faut dire qu'on était assez peu discipliné. Le fun a pris le dessus sur l'efficacité. Mais en même temps ça me va. Si on fait des trucs où on est juste sérieux, où on ne peut pas dire de connerie, de rigoler, de digresser, on perd le plaisir »* (Jérôme Berthault, gérant d'*En Vie Bio*, entretien de retour d'expérience).

C'est avant tout cela qui le fait vibrer : non seulement faire évoluer les choses pour une transformation sociale et écologique du territoire, mais aussi et surtout passer des moments de vie, de rigolade avec des personnes partageant les mêmes convictions. Autrement dit, les émotions positives participent à trouver du sens dans ce qu'il fait, et cela s'est ressenti dans les ateliers. En ce sens, la transformation sociale et écologique commence par prendre le temps de

se reconnecter aux autres, et de passer des moments conviviaux, avant même de chercher à passer à l'action.

S'aligner autour du même niveau de compréhension du business model

Au-delà de cette reconnexion entre les parties prenantes du magasin, ce travail collaboratif a été l'occasion pour les participants de s'accorder sur un même niveau de connaissance et de compréhension du business model du magasin. C'est d'ailleurs le retour de Ronan Bodeven, gérant de *Biocoop du Cormier*, me disant que le projet avait permis de « se mettre à niveau », de voir que chacun était « en phase ». Il a d'ailleurs, avec les salariés, présenté le projet au conseil coopératif en 15 minutes, notamment à un membre du conseil n'ayant pas été présent sur le projet. Cette mise à niveau de compréhension du fonctionnement du magasin et de son écosystème s'est fait ressentir chez la plupart des participants.

> *« Ce que ça m'a apporté, c'est que ça m'a permis de mieux comprendre comment fonctionnait le magasin. Et il y a des choses auxquels on ne pense pas quand on est producteur, sur les besoins du magasin, sa manière de fonctionner. Donc ça m'a permis d'avoir cette vision que je n'avais pas »* (Stéphane Leclerc, producteur local partenaire de *Biocoop du Cormier*, entretien de retour d'expérience).
>
> *« Les participants ont découvert des choses qu'ils ne savaient pas de nous, sur notre engagement sur l'extérieur, sur le territoire, donc ils découvrent et ils disent que ça à un intérêt et donc ils veulent accompagner ça en tant que citoyen »* (Jérôme, gérant d'*En Vie Bio*).

De plus, cela a permis aux participants de s'accorder sur un vocabulaire commun. Chacun vient en effet avec sa propre culture d'entreprise, ses propres codes. Je suis par exemple venu avec des notions qui m'étaient propres, venant du monde académique, et je me suis petit à petit adapté au vocabulaire de chacun tout en instillant certains mots que je considérais comme important pour faire avancer la réflexion, en particulier les concepts et notions de la systémique (*cf.* chapitre II section 4., et chapitre V section 3.2). Autre exemple, les participants d'*En Vie Bio* lors de l'atelier n°1 m'ont dit qu'ils ne voulaient pas parler de transition écologique, mais de transformation écologique, pour souligner le besoin de changer radicalement les choses. En se mettant d'accord après avoir débattu, la transformation écologique a donc intégré le répertoire commun du collectif.

> *« C'était important de se créer un vocabulaire commun. Je pense que c'était vraiment ça la plus-value des ateliers : se créer une vision commune, un vocabulaire commun, de savoir s'écouter les uns-les-autres. Donc j'ai trouvé que c'était chouette d'avoir ce*

> *partage de valeurs, de vision. […] ça a permis de créer un groupe qui partage des valeurs, des buts, un langage. »* (Camille, cliente d'*En Vie Bio*, entretien de retour d'expérience).

Dès lors, les ateliers – et c'est d'ailleurs un des intérêts de l'approche business model – ont permis de développer un vocabulaire commun, facilement compréhensible par une diversité d'acteurs, et ainsi de mieux comprendre, par le dialogue, le fonctionnement des magasins, leurs ambitions, leur identité.

Le processus est plus important que le résultat

Finalement, ce qui résulte avant tout de notre démarche, c'est de voir que ce qui importe n'est pas tant les livrables produits à la fin du cycle d'ateliers, mais le processus en tant que tel. Autrement dit, la reconnexion entre les différents acteurs du business model est primordiale si ces derniers souhaitent porter des projets et faire fondamentalement évoluer le business model des magasins, outre les petites actions menées de manière éparses et ne créant que des petites évolutions à la marge. Nous avons besoin d'un socle fort pour lancer des projets de business modelling et ne pas craindre de se lancer dans des actions face à l'incertitude, la complexité, et l'ambiguïté du contexte.

> *« Ce qui compte le plus dans les ateliers participatifs, ce n'est pas tant le résultat, mais plus ce que ça crée humainement. Parce qu'il peut y avoir une production [de grande qualité] avec des gens super pertinents, mais qui s'en foutent et qui vont ne rien en faire ; ou alors des productions un peu pourries avec des gens qui sont trop contents de se rencontrer et qui vont peut-être faire d'autres choses ensemble ensuite »* (Camille Henrion, cliente d'*En Vie Bio*, entretien de retour d'expérience).

En ce sens, ce n'est pas un problème fondamental si les participants ne sont pas d'accord avec tout ce qui a été noté dans les différents livrables des ateliers et sur la représentation visuelle finale. Encore une fois, ce qui importe plus, c'est le processus ayant permis de les réaliser. C'est, en cela, la manière de penser qui a été développée qui est intéressante, et non ce qu'elle a généré à un instant T (*cf.* section 3.2.).

> *« Après il y a la petite frustration, où ça me remémore certaines choses qui ne sont pas assez claires pour moi. Je me souviens pourquoi il y a ça ici, mais j'ai une petite démangeaison. Je me souviens notamment de l'exercice sur les valeurs : il y a 'sobriété énergétique' dans les dernières valeurs. Si tu vois ça comme ça, tu te dis que ce n'est pas ouf. Mais je me souviens de la manière dont on l'a défini, et donc j'ai le souvenir de me dire que je n'étais pas très satisfait de la manière dont ça a été positionné et du résultat par rapport à nos propres pensées »* (Pierre Apoteker, salarié de *Biocoop du Cormier*, entretien de retour d'expérience).

En outre, les livrables de ces ateliers n'ont peut-être pas pour vocation de figer des connaissances, mais plutôt d'enclencher une dynamique, à la fois de réflexions et d'actions.

> *« Quelqu'un a dit un moment que ce serait bien de faire une liste de toutes les initiatives. Mais c'est quoi l'intérêt de faire une liste ? Ça change très régulièrement. J'ai souvent ce débat sur le fait de cartographier, de fixer »* (Camille Henrion, cliente d'*En Vie Bio*, entretien de retour d'expérience).

En somme, notre démarche de recherche a permis de reconnecter les personnes entre eux. En d'autres termes, la démarche de business modelling que nous avons élaboré remet les acteurs au cœur du processus de modélisation, et génère une transformation des relations entre eux.

3.2. Une démarche permettant de penser le business model de manière systémique

Un des objectifs de notre démarche de business modelling systémique était d'initier les participants à 'penser en systèmes', *i.e.*, de leur faire prendre conscience de leurs modèles mentaux pour les faire évoluer grâce à la pensée systémique et aux pratiques associées. Nous constatons ainsi une évolution de la manière dont les participants pensent le business model du magasin, à la fois de façon téléologique, holistique et interdépendante.

> *« Et donc depuis […] mon interprétation du monde a évolué, en retrouvant ce qu'on m'avait expliqué il y a quelques années »* (Romain Jacq, salarié de *Biocoop du Cormier*, entretien de retour d'expérience).

<u>Développer une pensée projective du business model plutôt que causalitaire</u>

Le premier atelier pour les deux projets de business modelling systémique était tourné vers une approche projective plutôt que causalitaire, cherchant à amener les participants à imaginer un futur souhaitable, de sorte à mettre le business model au service de celui-ci, et donc de sorte à aligner les finalités poursuivies – ce que l'on cherche à atteindre – aux finalités d'état du business model – ce que le comportement du système produit. En ce sens, nous avons orienté les échanges autour de ce qui nous rassemble[223], de nos envies, de ce pour quoi nous souhaitons travailler ensemble, et non autour de problèmes à résoudre.

> *« C'est ça qui m'avait plus, c'est de partir de nos envies : on a envie de planter des arbres, des haies, bah faisons-le. On n'a pas forcément besoin de se latter le moral*

[223] L'identité de Biocoop travaillait en 2018 est d'ailleurs : « La Bio nous rassemble » : https://www.biocoop.fr/actualites-bio/Biocoop-devoile-sa-nouvelle-identite-La-bio-nous-rassemble.

> *avant de passer à l'action »* (Camille Henrion, cliente d'*En Vie Bio*, Entretien de retour d'expérience).

Les données recueillies, plus particulièrement auprès des participants du projet *En Vie Bio*, permettent de constater que les personnes sont fatiguées d'entendre parler de problèmes. Cela engendre une démotivation de la part des individus (*cf.* section 1.1.). Or, à force de se tourner vers les problèmes, le risque est de ne plus voir ce pour quoi nous travaillons : la destination. L'échange entre Sébastien Guinard, co-facilitateur, et le gérant de la structure, lors de l'entretien préliminaire, illustre ces propos.

> *- Sébastien Guinard : « Est-ce que la plupart des gens ne finissent pas par mettre des petits pois sur des tablettes ? […] »*
>
> *- Jérôme Berthault : « Là tu viens de piquer là où ça fait mal Sébastien ! Parce que c'est exactement cette réalité-là à laquelle on cherche à échapper »* (Echange entre Sébastien Guinard, co-facilitateur, et Jérôme Berthault, gérant d'*En Vie Bio*, entretien préliminaire).

Les participants ont donc pu expérimenter une autre manière d'appréhender une situation, en l'occurrence le business model du magasin, en procédant par *backcasting* – élaborer une stratégie à partir de ce futur souhaitable. C'est aussi et avant tout une manière, pour eux, de se rappeler ce pour quoi ils se lèvent tous les matins.

> *« Moi j'ai une vision de l'avenir pas super sereine, et de s'ancrer là-dedans, de revenir aux bases et à ce pour quoi on se lève le matin, parce qu'on a quand même 35h par semaine où on va au travail, ça redonne du sens ; ça donne plus de sens à notre travail »* (Marine Cuminet, salariée de *Biocoop du Cormier*, entretien de retour d'expérience).

Redonner du sens, c'est également faire en sorte de prendre de la hauteur sur nos activités quotidiennes, et éviter toute résignation de la part des acteurs du business model, comme nous avons été témoins pendant les entretiens préliminaires et pendant les ateliers collaboratifs.

> *« Il y a une réalité qui fait que ce n'est pas possible »* (Nathalie Sappez, salariée d'*En Vie Bio*, entretien préliminaire).
>
> *« On n'a pas le choix on est obligé de copier des modèles de supermarchés »* (Céline Perrey, salariée d'*En Vie Bio*, entretien préliminaire).

L'approche projective nous montre, au contraire, qu'un espace de possibilités est ouvert, au-delà du '*business as usual'*, et que nos actions peuvent être alignées avec nos finalités en

élaborant un business model effectif (*cf.* la définition dans le Tableau 5). En ce sens, nous cherchons à travers ce prisme à décliner les finalités poursuivies de manière opérationnelle, *i.e.*, à recréer du lien entre la vision – et donc la stratégie d'entreprise – et les activités du magasin.

> *« C'est le genre de petite réflexion que je n'aurais pas forcément eu avant. Je serais rentré dans le système de technicité : je passe un désherbant sans réfléchir. Mais maintenant je me demande vraiment ce que j'ai envie de faire, comment je ressens la chose et comment j'ai envie qu'elle se fasse. Donc pour ça les deux premiers ateliers, au niveau de la manière d'aborder un sujet et de la réflexion qu'il y a autour, j'ai trouvé ça très intéressant »* (Stéphane, producteur local partenaire de *Biocoop du Cormier*).

Faire ce lien entre les finalités poursuivies et les tâches opérationnelles est alors un bon moyen de questionner les activités de l'entreprise : sont-elles effectives par rapport à nos finalités ? Notre business model est-il en cohérence avec ce que nous souhaitons faire ? En d'autres termes, prendre conscience des finalités poursuivies nous amènent à porter un regard plus critique sur le business model du magasin, en questionnant la pertinence de certains de ses aspects au regard de celles-ci.

> *« Et du coup moi, en tant que cliente, ça m'a vraiment permis de découvrir En Vie Bio, de voir à quel point ils faisaient 50000 trucs, et peut-être même trop, et de pouvoir avoir ces échanges sur ce qui est le plus pertinent au regard des finalités »* (Camille Henrion, cliente de *Biocoop du Cormier*, entretien de retour d'expérience).

En revanche, les participants ont rencontré des difficultés à se débarrasser entièrement des pensées limitantes liées au raisonnement analytique et plus particulièrement au principe déterministe. On nous inculque, depuis notre plus jeune enfance, le raisonnement causalitaire : '*si A alors B*'. Il semble donc difficile d'amener les participants à penser différemment, de sorte à sortir de ce principe déterministe. Pierre Apoketer, salarié de *Biocoop du Cormier*, par exemple, a répété à plusieurs reprises lors de différents ateliers, qu'il ne voyait pas l'intérêt d'imaginer un futur souhaitable, alors même que nous ne pouvions pas savoir quels aléas se produiront à l'avenir.

Journal de bord – Atelier n°1 de *Biocoop du Cormier*

En plus, l'exercice a été critiqué, dans le sens où les participants, notamment Pierre, pensent qu'imaginer un idéal n'a pas d'intérêt, dans le sens où nous devons tout simplement nous adapter au monde qui nous entoure et aux aléas qui surviennent au cours de la vie. C'est donc utopique de penser qu'on pourrait aller vers un idéal. Je n'ai pas réussi à les

convaincre de l'importance de cet exercice, malgré la lecture de la partie théorique du carnet d'activités et le petit topo en introduction.

Porter une vision projective plutôt que causalitaire du business model nécessite donc du temps pour certains participants, ancrés dans une approche de réaction aux problèmes. Outre le fait de toujours se rattacher aux aléas potentiels, certains participants ont également rencontré des difficultés à se défaire de la situation actuelle. Par exemple, selon les finalités définies, les deux structures pourraient très bien ne plus disposer de magasins, mais apparaître sous une autre forme. Toutefois, cela leur demandait un saut trop important dans leur façon de penser. L'espace des possibilités était donc encore trop restreint, à la fois à cause du raisonnement causalitaire et à cause du fait d'être coincé dans une réalité difficile à se soustraire.

> *« Et finalement, pourquoi on continue à faire des magasins ? Parce que dans notre langage, le magasin a une fonction réduite : lieu de distribution alimentaire, où on cherche un meilleur rapport qualité/prix. Et donc il faudrait que le magasin ne soit pas juste un centre de distribution »* (Sébastien Guinard, co-facilitateur, entretien de retour d'expérience).

Une autre difficulté s'est trouvée dans la formulation des finalités. Une des difficultés a été de formuler les finalités en commençant par un verbe. Nous l'avons très bien vu lors de l'atelier n°1 d'*En Vie Bio* lors de la formulation des finalités sur la base des post-it affichés au mur et rassemblés en catégories. Nous avons par exemple eu comme finalités : « *Le champ des possibles* », « *Ambiance et relation humaine* », « *Ancrage territorial* », aucune de celles-ci ne commençant ou n'ayant un verbe dans la phrase. Or, le verbe souligne l'action de l'organisation cherchant à atteindre un idéal. Le verbe met en dynamique ces finalités. J'ai donc dû moi-même proposer des formulations lors de l'atelier suivant, qui ont été validées et retravaillées. Par exemple, pour « *Ambiance et relation humaine* », je leur ai proposé la formulation suivante : « *Favoriser l'échange et le partage autour d'un lieu convivial* ». Les participants de *Biocoop du Cormier* ont néanmoins bien réussi à intégrer cette logique, en étant d'ailleurs très au fait sur l'utilité sociale rédigée dans les statuts.

Outre les difficultés surmontées concernant la formalisation des finalités poursuivies, nous n'avons pas réussi pour les deux projets à formaliser une vision partagée permettant d'incarner ces finalités. L'objectif n'était pas d'avoir une vision identique pour tout le monde, mais de construire un récit cohérent, laissant les visions individuelles s'exprimer autour d'un fil

conducteur. Malheureusement, pour les deux projets, nous n'avons pas réussi à faire émerger une vision partagée sur la base des vision individuelles.

Journal de bord – Atelier n°1 d'*En Vie Bio* – 11/04/2022

Chacun est parti de son récit, sans réussir à rebondir sur les idées précédentes. Nous n'avons donc pas eu une vision partagée, mais une accumulation de visions individuelles. Certaines partaient d'un scénario catastrophe comme celles de Jérôme et Vivant, d'autres étaient centrées sur la fonction du magasin, comme celle de Nathalie, et d'autres sur des solutions plutôt techno-centrées comme celle de Jean-Louis. Il était donc difficile de tisser un récit cohérent à partir de tout ce matériau. Par ailleurs, nous n'avons pas eu le temps de le faire, l'activité précédente ayant pris trente minutes sur celle-ci.

Or, sans cette vision, les finalités ne prennent pas chair. Autrement dit, elles ne projettent aucune émotion, aucune image. Nous avons perçu la différence dans le comportement des participants du projet *En Vie Bio*, entre l'activité de la définition des finalités, très cognitive, et l'activité de la définition de la vision partagée. La première n'a suscité aucune émotion particulière, tandis que la seconde a suscité de l'engouement.

Journal de bord – Atelier n°1 d'*En Vie Bio* – 11/04/2022

On s'est contenté malgré tout de ce résultat pour passer à autre chose. Les participants n'en pouvant plus, surtout que c'était en début d'après-midi, l'énergie étant au plus bas pour la plupart. Je pensais que cela allait susciter plus de réaction positive, peut-être même un élan. Mais l'aspect cognitif a pris le dessus sur l'aspect émotionnel, sur l'envie d'orienter le collectif vers des orientations communes.

Ces émotions se reflètent d'ailleurs dans les récits des visions individuelles, comme celle de Nathalie Badoinot, salariée d'*En Vie Bio*.

Extrait de la vision personnelle de Nathalie Badoinot, atelier n°1 d'*En Vie Bio* – 11/04/2022

« *Le niveau de trésorerie remonte au-delà des* ***espérances****, la tempête a permis de renforcer un noyau dur de clients et partenaires militants qui* ***se sentent investis*** *dans le projet, parlent du magasin dans leurs réseaux et font remonter de nombreuses idées d'animations et de partenariats. Les menaces de fermeture sont levées, les* ***salariés remotivés****, les filières mises en œuvre par Biocoop et les productions en local tiennent le cap tandis que la grande*

distribution connaît pénuries et augmentations de prix : la SCOP est ***prête pour écrire une nouvelle page de son histoire****.* »

Dans ces conditions, notre démarche de business modelling a amené les participants à porter une vision projective du business model du magasin, c'est-à-dire à partir de futurs désirables pour ensuite percevoir l'écart avec le business model actuel. Nous les avons ainsi amenés à prendre conscience de certaines pensées limitantes, notamment à cause du principe déterministe fortement ancré chez certains participants, pour ouvrir l'espace des possibilités.

Elargissement de la focale du business model à un niveau écosystémique

A travers notre démarche, nous avions également l'objectif d'élargir l'attention des participants sur les impacts du magasin. Les deux projets ont ainsi permis de passer d'une vision égocentrique – chacun mettant au centre de son attention ses intérêts personnels ou du moins les intérêts de sa structure – à une vision éco-centrique, élargissant leur attention à l'ensemble de l'écosystème de valeur.

Le premier élément à noter dans ce changement de vision sont les remarques des participants ayant pris conscience du besoin de représentativité de cet écosystème dans la constitution du groupe. Le fait d'avoir intégré des parties prenantes externes au projet fait prendre conscience de ce besoin. Les salariés des deux magasins accompagnés ont d'ailleurs demandé à une plus grande intégration systématique des parties prenantes externes dans leurs réflexions et dans leurs activités.

> *« S'il y avait eu un peu plus de producteurs, ça aurait changé les choses, ça aurait davantage marqué notre identité magasin » (Nathalie, salariée d'En Vie Bio).*
>
> *« En tout cas ça a permis à tous les présents de mieux s'entendre et de mieux comprendre les problématiques de chacun. Même si on peut regretter l'absence des producteurs. On va essayer de les réintégrer dans le processus »* (Jérôme Berthault, gérant d'*En Vie Bio*, entretien de retour d'expérience).

Deuxièmement, comme nous l'avons dit, les ateliers ont permis à chacun de prendre conscience et de comprendre les intérêts et les besoins de chacun. Stéphane Leclerc, producteur local de *Biocoop du Cormier*, a par exemple compris les prix appliqués sur les produits locaux en magasin et le niveau de marge attribué, alors même qu'il pensait que cela ne le regardait pas. Nous avons analysé ce changement à travers ces propos, entre l'entretien préliminaire (1er verbatim ci-dessous) et l'entretien de retour d'expérience (2e verbatim ci-dessous).

> *« Je n'en ai jamais parlé à Ronan. Je n'ai pas à m'immiscer dans la vie du magasin. C'est Ronan le gérant et ils ont une politique Biocoop qu'ils appliquent. Ce n'est pas à moi d'aller dire à Ronan « tu mets uniquement 30% de marge sur mes pommes, et les bananes tu peux mettre 70% de marge dessus, ça ne me dérange pas ». C'est une politique Biocoop »* (Stéphane Leclerc, producteur local de *Biocoop du Cormier*, entretien préliminaire).
>
> *« Ronan a su nous expliquer que pour que le magasin vive, il doit appliquer des marges plus importantes sur certains produits plutôt que sur d'autres »* (Stéphane Leclerc, producteur local de *Biocoop du Cormier*, entretien de retour d'expérience).

En outre, ces projets ont permis de répondre au besoin des deux magasins, souhaitant porter une réflexion stratégique au-delà de la dimension économique. Les deux gérants des magasins accompagnés ont ainsi fait part de leur satisfaction sur le fait de porter une réflexion holistique.

> *« La force, c'est que vous avez réussi à ne pas rentrer dans le système de « l'idée c'est d'accroitre la fréquentation, etc. », mais sur quoi on peut agir au service du territoire. Et ça a été bien compris. […] C'était le magasin comme outil au service d'un projet, […]. Et le positionnement que vous avez eu Sébastien et toi, c'était bien de faire un pas de côté, et pas sur le business du magasin* (Jérôme Berthault, gérant d'*En Vie Bio*, entretien de retour d'expérience).
>
> *« Je t'invite à poursuivre cette démarche et cette approche systémique, parce que le contexte actuel nous pousse à travailler sur une efficacité à court terme basée sur des curseurs économiques. […] Donc je te conforte dans le fait de continuer dans cette approche-là, qui est pour moi le plus efficace sur le long terme, et qui porte tout son sens dans un avenir un peu chamboulé. […] Le travail que tu as réalisé avec nous nous permet de travailler en ce sens »* (Ronan Bodeven, gérant de *Biocoop du Cormier*, entretien de retour d'expérience).

Cela avait été formellement dit lors de la présentation des deux projets. Ronan Bodeven, gérant de *Biocoop du Cormier*, partageait d'ailleurs la même approche que Jérôme Berthault, gérant d'*En Vie Bio*, sur la nécessité de penser les activités du magasin en ayant une approche holistique, en particulier en ne nous focalisant pas seulement sur la dimension économique, mais aussi sur les dimensions sociales et écologiques. Les deux voulaient par conséquent une approche complémentaire à celles proposées par les animateurs réseau de la coopérative, focalisée sur les aspects économiques, financiers et commerciaux du magasin.

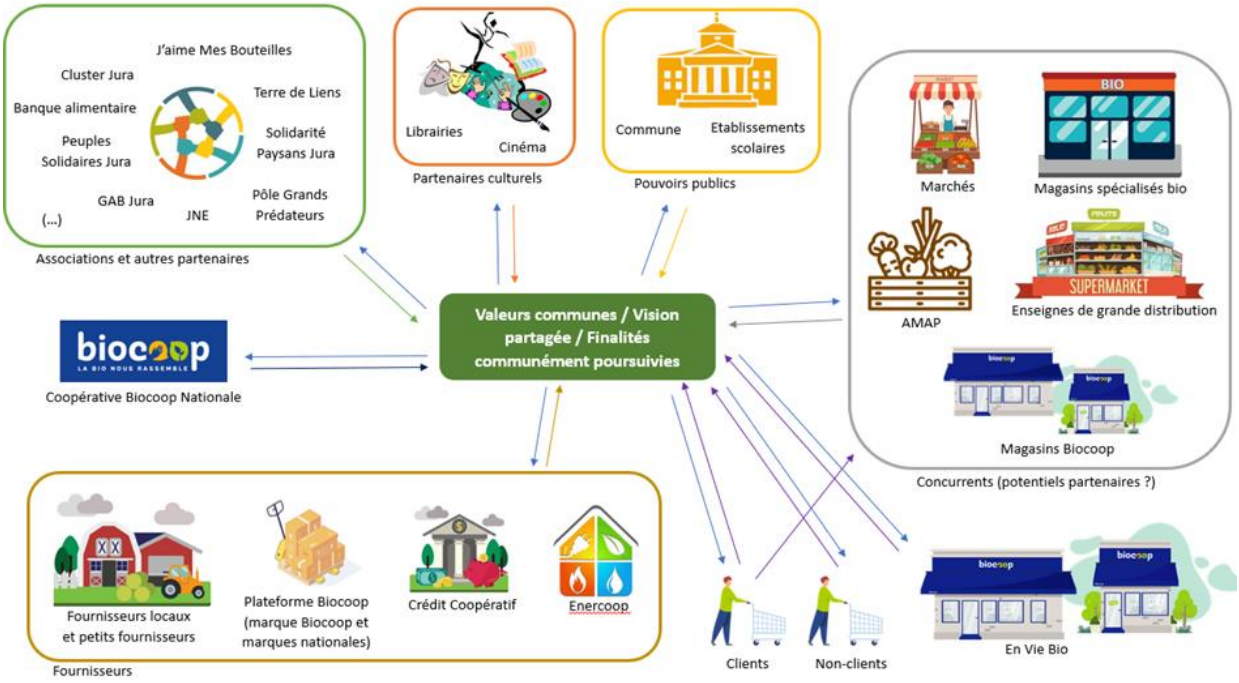
Journal de bord – Présentation du projet à Ronan Bodeven, gérant de *Biocoop du Cormier*

Ronan m'a fait part tout au long de la présentation de son désaccord avec l'approche de la coopérative Biocoop, uniquement tournée sur la dimension économique du magasin, à ne parler que de chiffre d'affaires, de nombre de clients, et de promotions. Le travail des

animateurs réseau se limite d'ailleurs à cet aspect, laissant le reste – et notamment les dimensions sociales et écologiques – à d'autres corps de métiers. Il n'y a donc à aucun moment de liens entre ces différentes dimensions, et donc aucun moyen de penser de façon holistique.

De plus, un élément important ressorti de ce projet est le sentiment d'appartenir à un écosystème, *i.e.*, de ne plus se sentir isolé ou au centre de l'attention, mais faisant partie d'un tout. L'atelier n°3 d'*En Vie Bio* illustre parfaitement ceci. Pour présenter la cartographie des actants à l'aide du jeu de carte, j'avais placé *En Vie Bio* au centre, et j'avais placé toutes les autres cartes autour avec des flèches entre ces cartes pour montrer les interactions entre les actants du business model. Ils ont alors préféré placer '*En Vie Bio* de sorte qu'elle n'apparaisse plus au centre, pour montrer qu'elle n'était qu'une partie d'un tout, d'un écosystème d'acteurs rassemblés non pas spécifiquement autour d'un magasin mais plutôt autour de valeurs communes. Les participants ont alors fait le choix de placer les valeurs au centre de la cartographie, et déplacé *En Vie Bio* à la périphérie, au même titre que l'ensemble des autres acteurs. la figure ci-après est une reconstitution du travail réalisé lors de l'atelier et montre la place centrale faite aux valeurs plutôt qu'à la structure (Figure 80).

Figure 80 Restitution de la cartographie des actants, atelier n°3 d'En Vie Bio



Lors des entretiens de retour d'expérience du projet *En Vie Bio*, ce changement de perspective est beaucoup revenu. C'est certainement ce qui les a le plus marqué dans le projet.

> *« Les ateliers nous ont permis de nous rendre compte que la Biocoop était le point névralgique. Et on se rend compte que ce n'est pas : 'la Biocoop au centre et tout le monde autour' ; c'est horizontal, où chacun est au même niveau. Et en fonction des activités et des besoins, chacun peut prendre des initiatives. Et cet écosystème-là est très horizontal. Et c'est une des grandes qualités de ces ateliers-là : ça nous a permis de remettre chacun à sa place ; il n'y a pas de leader. Ça a permis de prendre conscience de cet écosystème. »* (Vincent Dams, partenaire associatif d'*En Vie Bio,* entretien de retour d'expérience).

Ce changement de point focal, de la structure à l'écosystème de valeur, n'a toutefois pas été suivi par l'ensemble des salariés d'*En Vie Bio*. Ils se sentent de fait moins impliqués que lorsqu'ils traitent de sujets spécifiques à la structure, et plus proches de leurs activités quotidiennes. En ce sens, ce besoin de comprendre l'écosystème dans lequel est implanté la structure et de travailler sur des projets qui dépassent la dimension interne du business model est compris par les salariés ayant participé aux ateliers, alors qu'il ne l'est pas pour les autres salariés.

> *« On va voir ce qui suit, et notamment pour les salariés de la SCOP, s'ils arrivent à se motiver à venir ou pas, […] ils ne comprennent pas encore trop bien la finalité, l'intérêt »* (Jérôme Berthault, gérant d'*En Vie Bio,* entretien de retour d'expérience).
>
> *« Le fait que ce soit un peu moins centré sur le projet magasin, j'étais un peu perdue. Ça apporte quand même quelque chose d'intéressant, mais sur le moment j'étais un peu larguée. »* (Nathalie Badoinot, salariée d'*En Vie Bio,* entretien de retour d'expérience).

L'atelier n°2 (pour les deux projets d'accompagnement) a également permis d'appréhender plus spécifiquement les impacts du magasin sur cet écosystème, grâce à l'identification des actants, notamment sociétaux et naturels. De fait, nous avons constaté la difficulté des participants à identifier précisément les actants externes du business model, c'est-à-dire les éléments impactants et impactés par les activités du magasin. Par exemple, la cartographie des actants lors de l'atelier n°2 de *Biocoop du Cormier* a été relativement compliquée à remplir, et en particulier pour placer les actants non-humains. Par exemple, un participant a placé, dans la dimension « nature » de la cartographie des actants, une association de défense de la nature. Or une association est une organisation, et non un élément naturel en tant que tel. Cela leur a donc fait prendre conscience qu'ils avaient un regard anthropocentré du business model, et du besoin

de se décentrer pour porter une attention plus particulière aux les éléments sociétaux et naturels pouvant être impactés par les activités du magasin.

De même, les réponses des personnes interrogées concernant l'impact du magasin étaient vagues en utilisant des termes génériques comme « impact écologique » et « impact social ». Ainsi, sans cette identification précise des actants, elles leur étaient difficile de prendre réellement conscience des effets, qu'ils soient intentionnels ou non-intentionnels, et anticipés ou non-anticipés, de ces activités sur la société et la nature en au sens large. Autrement dit, nous avons accompagné les participants à identifier de façon plus précise les actants du business model pour améliorer la compréhension de l'impact du magasin.

Journal de bord – Atelier n°2 de *Biocoop du Cormier*

La difficulté d'identifier les actants de la nature soulève une réflexion très intéressante : le fait que plus on a du mal à nommer précisément quelque chose, moins on prend conscience de cette chose, et donc plus il est difficile d'évaluer son impact sur celui-ci (positif ou négatif). […] Finalement, la nature reste un élément très vague pour eux, ce qui rend difficile la réflexion sur leur impact.

Cet élargissement de l'attention du magasin à son écosystème va de pair avec la prise de conscience que les thématiques abordées sont souvent en lien avec des thématiques plus générales. Les participants ont ainsi compris que pour s'attaquer à un problème, il convient de comprendre dans quel contexte celui-ci se situe.

> *« Par exemple, on va monter un abri à vélo, et oui, on pourrait se dire 'c'est sympa, ça permet juste à des clients d'abriter leur vélo lorsqu'il y aura de la pluie'. Mais ce n'est pas seulement ça, parce que ça touche toute la question de la mobilité douce. Ce n'est pas qu'un outil qui va être construit sur le parking du magasin. Ça s'inscrit dans une problématique plus globale »* (Romain Jacq, salarié de *Biocoop du Cormier*, entretien de retour d'expérience).

Dans ces conditions, les deux projets magasins ont permis un changement de point de focal, en passant d'une vision égocentrique à une vision éco-centrique, prenant conscience d'appartenir à un système plus large dans lequel les magasins peuvent développer leurs activités et poursuivre leurs finalités poursuivies. Cela se traduit par la prise en compte d'une diversité d'acteurs, et par l'appréhension de différentes dimensions, notamment économiques, sociales et écologiques.

Appréhension des interdépendances au sein du business model

Enfin, les projets ont permis aux participants de penser différemment dans le sens où ils ont pris davantage conscience des interactions et des interdépendances entre tous les éléments du business model.

Ces interactions ont pu être appréhendées grâce à la cartographie des actants et de leurs interactions, comme pour le projet *En Vie Bio*. Les participants ont pris conscience de tout ce que le magasin faisait, à la fois en interne et sur le territoire.

> *« Il y a des liens auxquels on n'aurait pas forcément pensé. L'intérêt de ça, c'est d'être très précis. Arriver à dire : « oui à cet endroit-là on a un impact ». Ça nous a permis de réfléchir de manière beaucoup plus fine, et de prendre conscience de certains liens » (Francine Brocard, cliente d'En Vie Bio).*
>
> *« Un projet peut paraître isolé a priori, mais en fait il fait écho à plein d'autres choses, et du coup c'est ce que j'ai trouvé intéressant dans tout ça » (Romain Jacq, salarié de Biocoop du Cormier, entretien de retour d'expérience).*

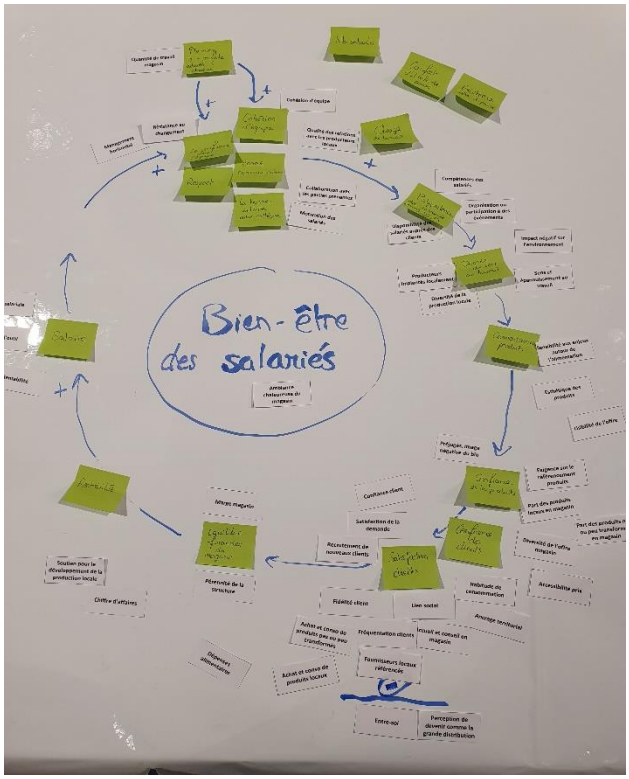
Cela a d'ailleurs généré une discussion sur le risque de voir le magasin s'éparpiller dans ses activités, sans les articuler de façon cohérente. Les participants ont donc compris l'importance de relier les activités du magasin entre elles afin de créer des synergies, et de voir chacune de ces activités se renforcer mutuellement.

Journal de bord – Atelier n°2 du projet *En Vie Bio* – 09/05/2022

Les participants se sont ainsi rendu compte que le magasin faisait beaucoup de chose. Jean-Louis a ainsi mis en garde de ne pas vouloir tout faire, de ne pas trop se disperser et donc de prioriser les actions.

Appréhender les interdépendances se fait également en étudiant le *pattern* du business model. Nous avons d'ailleurs vu l'évolution de la manière d'appréhender ces interdépendances lors de l'atelier n°3 du projet *Biocoop du Cormier* sur la modélisation du diagramme de boucle causale. De fait, le premier réflexe du groupe modélisant le diagramme sur la thématique de l'épanouissement des salariés a été de catégoriser les variables, et de les rassembler en plusieurs paquets, comme le montre la figure ci-dessous (Figure 78).

Figure 81 Photo d'une première tentative de réalisation d'un diagramme de boucle causale, atelier n°3 de Biocoop du Cormier



Au fur et à mesure, les participants ont compris la logique de modélisation, consistant à relier les variables entre elles, et non à les catégoriser. Cela a d'ailleurs permis, entre autres, de porter une réflexion plus fine sur les variables du business model. En procédant par catégorisation, les participants ont d'abord fait des tas de variables comme si elles étaient synonymes, comme les variables suivantes : « cohésion d'équipe », « confiance en ses collègues » ; « bonne communication ». En leur demandant de dissocier l'ensemble de ces variables pour les relier entre elles, cela les a amenés à affiner leur définition et à comprendre leurs différences pour déterminer leurs relations de causalité.

> *« J'aurais aimé que les ateliers 3 et 4 soient davantage développés. Ils ont vraiment permis d'aller plus profond dans la réflexion, plus dans le détail. Et ça nous a vraiment apporter une autre façon de réfléchir »* (Danaé Cuvinot, salariée de *Biocoop du Cormier*, entretien de retour d'expérience).

D'ailleurs, nommer, définir, puis différencier les éléments du système rejoint notre commentaire sur l'approche holistique : tout comme les participants n'arrivaient pas à bien identifier les actants non-humains, restant vagues sur les dimensions sociétales et naturelles, ils n'ont par conséquent pas non plus réussi à identifier facilement leurs interdépendances.

Appréhender les interactions entre les actants commence ainsi par les identifier de manière précise et les différencier.

Cette évolution de penser en interaction au travers des ateliers a été flagrante. Par exemple, pour le second atelier de *Biocoop du Cormier*, le groupe travaillant sur la cartographie des interactions devait à la fin de l'activité identifier des pistes d'action pour améliorer les interactions entre les actants du business model. De façon très instinctive, ils ont listé cinq ou six problèmes, et en face de chaque problème, ils ont trouvé une solution unique. Cette façon de faire est révélatrice de la pensée analytique, pour laquelle chaque problème à une solution isolée. De même, lors des deux premiers ateliers, Marine Cuminet, salariée de *Biocoop du Cormier*, a répété qu'il y avait un problème de communication pour attirer les clients, comme si la fréquentation clients relevait uniquement du manque de communication, et donc comme si la solution unique à ce problème était de faire de la publicité. L'atelier n°3 et n°4 a alors permis de changer cette approche causalitaire linéaire, notamment grâce à la modélisation du diagramme de boucle causale, ou encore à l'activité sur l*'Outcome Map*. Cette dernière a d'ailleurs été un bon moyen pour les participants de prendre conscience des synergies possibles entre les différentes interventions à mener pour répondre aux problématiques identifiées, de sorte que chaque action soutienne une autre, pour obtenir un effet multiplicateur.

Couplée à une vision holistique, l'appréhension des interdépendances a donc permis de prendre conscience des effets dits 'secondaires', c'est-à-dire des impacts des activités du magasin sur chacun des actants du business model. Cela souligne également l'aspect dynamique du business model : chaque élément peut entraîner une répercussion sur les autres, et par rétroaction, retombé sur l'élément premier.

> *« Historiquement on a déjà travaillé sur les valeurs, mais cette interaction entre les valeurs, les acteurs et cette dynamique est super important. Ça met en mouvement tout ça, et les ateliers ont été progressifs, en partant des valeurs, puis des acteurs et des interactions. Et donc c'est ça qu'on peut faire comprendre : toute cette dynamique, et quand on touche à un point, ça a de nombreuses répercussions avec toutes ces boucles de rétroaction. Donc cette partie-là est très riche, permettant de ne pas oublier certains acteurs, certaines interactions et certaines répercussions. Donc ça a révélé quelque chose que je n'avais pas forcément intégré de mon côté »* (Ronan Bodeven, gérant de *Biocoop du Cormier*).
>
> *« C'est vrai que les boucles de rétroaction il faut vraiment se pencher dessus, parce que quand on regarde comme ça on se demande où ça va, mais déjà rien que visuellement de voir toutes les flèches, ça permet de voir que quand on part d'une action, ça entraine des effets, et ça englobe énormément de choses. Et ça c'est lisible tout de suite, le fait*

> *qu'une action va entrainer tout un tas de choses : si on bouge quelque chose tout à gauche, ça peut avoir un impact sur un élément tout à droite, avec des impacts positifs ou négatifs. Donc ça illustre bien ça » (Romain Jacq, salarié* de *Biocoop du Cormier*, entretien de retour d'expérience).
>
> *« Ça nous a notamment permis d'ouvrir le champ des répercussions »* (Danaé Cuvinot, salariée de *Biocoop du Cormier*, entretien de retour d'expérience).

En outre, les participants ont parfois eu tendance à blâmer les autres plutôt qu'à se remettre en question (en tant qu'individu et en tant qu'organisation). Par exemple, si le prix des produits locaux sont trop élevés, c'est la faute des magasins qui prennent des marges trop importantes, selon le point de vue des producteurs. Si la fréquentation du magasin baisse, c'est la faute de la coopérative Biocoop qui change d'image et qui fait fuir les consommateurs militants de la première heure, etc. L'objectif, à travers la pensée systémique, était donc de changer de regard, pour ne plus blâmer les autres, mais pour remettre en question notre manière de faire vis-à-vis de ces personnes ou de ces organisations. Le verbatim de Romain Jacq illustre le changement de perception à travers l'exemple des habitudes de consommation. Il est facile de blâmer les clients pour cela, mais il est d'autant plus intéressant de comprendre ce qui les pousse à ces habitudes de consommation, et donc ce qui peut les faire évoluer.

> *« On ne fait pas toujours des choix conscients, donc il ne faut surtout pas arriver en jugeant les gens. Et je lui disais que j'étais comme lui à un moment donné, mais ce ne sont pas les choix individuels qui fait que le système va changer, mais c'est plutôt comment on peut changer le système pour faire changer les gens. Et donc à partir de ce substrat-là, tu ne peux pas considérer les gens de la même manière. Donc sur des choses comme ça, ça m'a repositionné »* (Romain Jacq, salarié de *Biocoop du Cormier*, entretien de retour d'expérience).

Pour terminer, tout cela a amené les participants à comprendre l'intérêt et à identifier des points de levier plutôt que des solutions isolées. Plutôt que de se précipiter sur une solution à un problème spécifique, les participants ont été amenés à prendre du recul, notamment grâce à l'approche projective et holistique du business model, et à agir à un endroit du système de sorte à dissoudre les problèmes de manière indirecte.

> *« Souvent tu penses qu'en agissant sur telle ou telle chose ça va résoudre le problème, et finalement tu te rends compte que ce n'est pas là qu'il fallait agir, mais c'était sur un autre point sur lequel tu n'avais pas forcément pensé au départ »* (Stéphane, producteur local partenaire de *Biocoop du Cormier*).

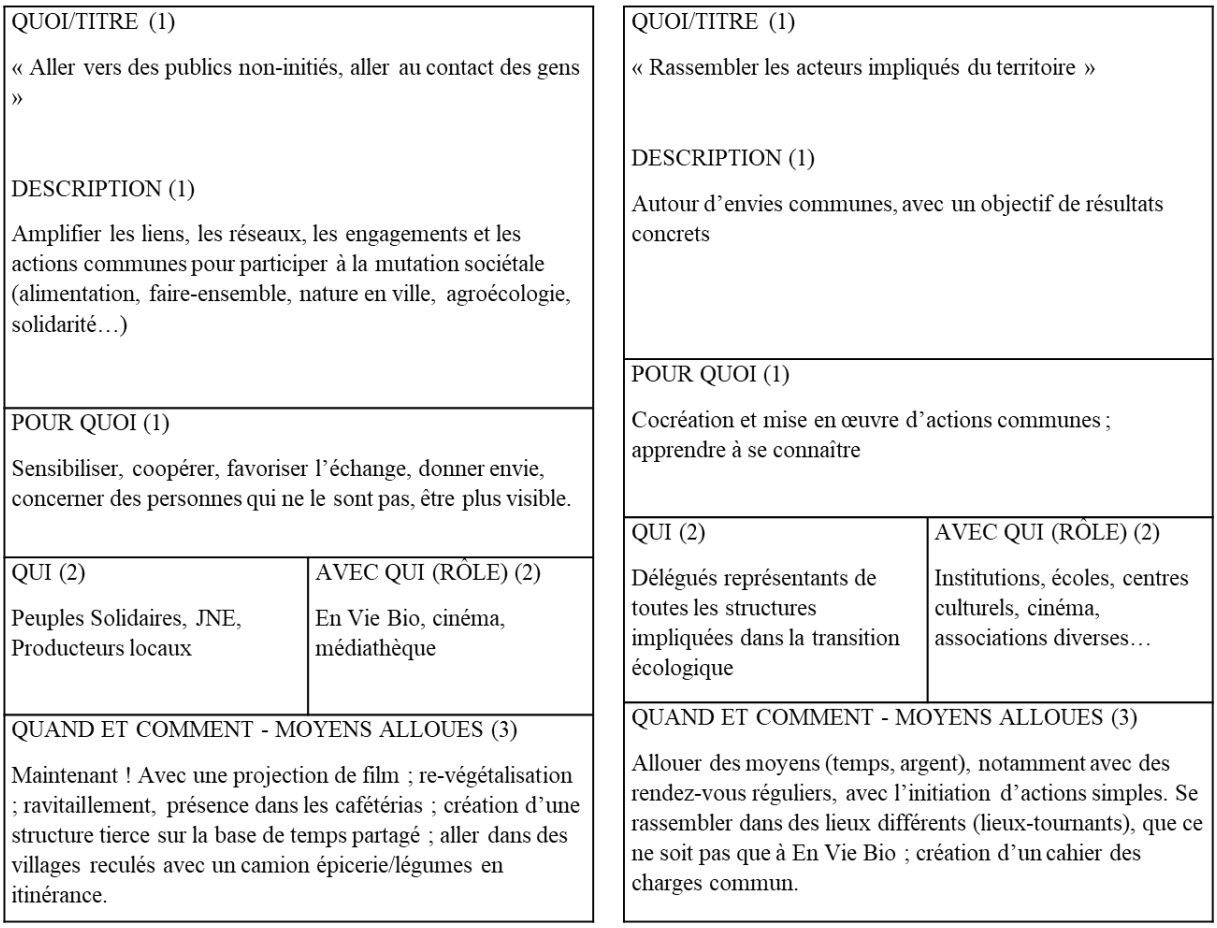
3.3. Une démarche permettant d'agir autrement ?

Pour terminer, nous nous demandons si la compréhension renouvelée du business model à travers le prisme de la pensée systémique permet d'agir différemment. Nous proposons ainsi de formuler cette sous-section de résultat sous la forme interrogative, dans le sens où notre projet de recherche consistait avant tout à prendre conscience de l'état actuel du business model, plus qu'à chercher à l'innover. Les éléments de résultats sont donc des prémices de ce que peut engendrer la démarche de business modelling systémique proposée, en soulignant toutes les limites perçues à travers ce qui a été réalisé par les participants.

Les pistes d'intervention ayant émergé

Les deux projets ont permis de faire émerger des pistes d'intervention, développées lors de l'atelier n°3 pour *En Vie Bio* et de l'atelier n°4 pour *Biocoop du Cormier*. Concernant le projet d'*En Vie Bio*, les trois pistes ayant émergé se sont fortement rejointes, les trois étant axées sur la volonté d'aller davantage au contact des personnes : « Être présents sur les événements socio-culturels », « Aller vers des publics non-initiés », et « Rassembler les acteurs impliqués du territoire » (Figure 82).

Figure 82 Extrait de pistes d'intervention définies en atelier n°3 d'En Vie Bio à partir du support à remplir



QUOI/TITRE (1) « Aller vers des publics non-initiés, aller au contact des gens » DESCRIPTION (1) Amplifier les liens, les réseaux, les engagements et les actions communes pour participer à la mutation sociétale (alimentation, faire-ensemble, nature en ville, agroécologie, solidarité…)	QUOI/TITRE (1) « Rassembler les acteurs impliqués du territoire » DESCRIPTION (1) Autour d'envies communes, avec un objectif de résultats concrets
POUR QUOI (1) Sensibiliser, coopérer, favoriser l'échange, donner envie, concerner des personnes qui ne le sont pas, être plus visible.	POUR QUOI (1) Cocréation et mise en œuvre d'actions communes ; apprendre à se connaître
QUI (2) Peuples Solidaires, JNE, Producteurs locaux AVEC QUI (RÔLE) (2) En Vie Bio, cinéma, médiathèque	QUI (2) Délégués représentants de toutes les structures impliquées dans la transition écologique AVEC QUI (RÔLE) (2) Institutions, écoles, centres culturels, cinéma, associations diverses…
QUAND ET COMMENT - MOYENS ALLOUES (3) Maintenant ! Avec une projection de film ; re-végétalisation ; ravitaillement, présence dans les cafétérias ; création d'une structure tierce sur la base de temps partagé ; aller dans des villages reculés avec un camion épicerie/légumes en itinérance.	QUAND ET COMMENT - MOYENS ALLOUES (3) Allouer des moyens (temps, argent), notamment avec des rendez-vous réguliers, avec l'initiation d'actions simples. Se rassembler dans des lieux différents (lieux-tournants), que ce ne soit pas que à En Vie Bio ; création d'un cahier des charges commun.

Concernant *Biocoop du Cormier*, davantage de pistes d'intervention ont été identifiées, tout au long des ateliers. Lors du premier atelier, les participants ont fait émerger quelques pistes d'intervention à la fin de l'activité sur la vision partagée sous la forme narrative. Toutes ces pistes visent d'ailleurs à aller au contact des consommateurs. Le magasin a un grand espace au milieu du point de vente, où nous avons animé les ateliers. Cet espace servira à terme d'espace convivial avec une machine à café. Un des participants a donc évoqué la possibilité de mettre une boîte à idée pour que les clients puissent prendre part aux réflexions stratégiques du magasin. Chaque semaine ou chaque mois, une nouvelle question pourrait être posée par le magasin pour orienter les idées. Une autre idée ayant émergé est d'aller sensibiliser le public en dehors du magasin, au moyen d'activités pédagogiques comme l'animation de cours de cuisine, ou encore présenter les enjeux de l'alimentation dans les écoles.

> *« Il y a aussi la possibilité d'aller prêcher la bonne parole. […] il y a la possibilité d'aller dans les écoles par exemple ; mener des actions pédagogiques. […] J'ai un autre exemple sur la pédagogie qui est peut-être concret et sur lequel je me sentirais de faire,*

> *qui est sur le régime végétarien et les questions de cuisine, de mélange d'épices, qui peut être des animations occasionnelles. […] ça pourrait être à l'échelle du magasin, ou en dehors. »* (Pierre Apoteker, salarié de *Biocoop du Cormier*, livrable de l'atelier n°1 sur la vision partagée)

Lors de l'atelier n°2 de *Biocoop du Cormier*, d'autres idées ont de nouveau émergé, cette fois-ci après l'activité sur la cartographie des interactions. Je leur avais demandés d'identifier des pistes pour ajouter, supprimer, ou modifier des relations entre les actants à partir de la cartographie qu'ils avaient réalisée. Cinq idées ont émergé : trois étant axées sur le besoin de se reconnecter entre les parties prenantes du magasin, à travers l'organisation d'événements hors et en magasin, une idée portant sur la communication, notamment sur la gouvernance partagée, et une dernière idée étant axée sur la réduction des flux de matière et d'énergie pour limiter la pollution liée aux activités du magasin (Figure 83).

Figure 83 Retranscription des idées de pistes d'intervention à partir de la cartographie des interactions, atelier n°2 de Biocoop du Cormier.

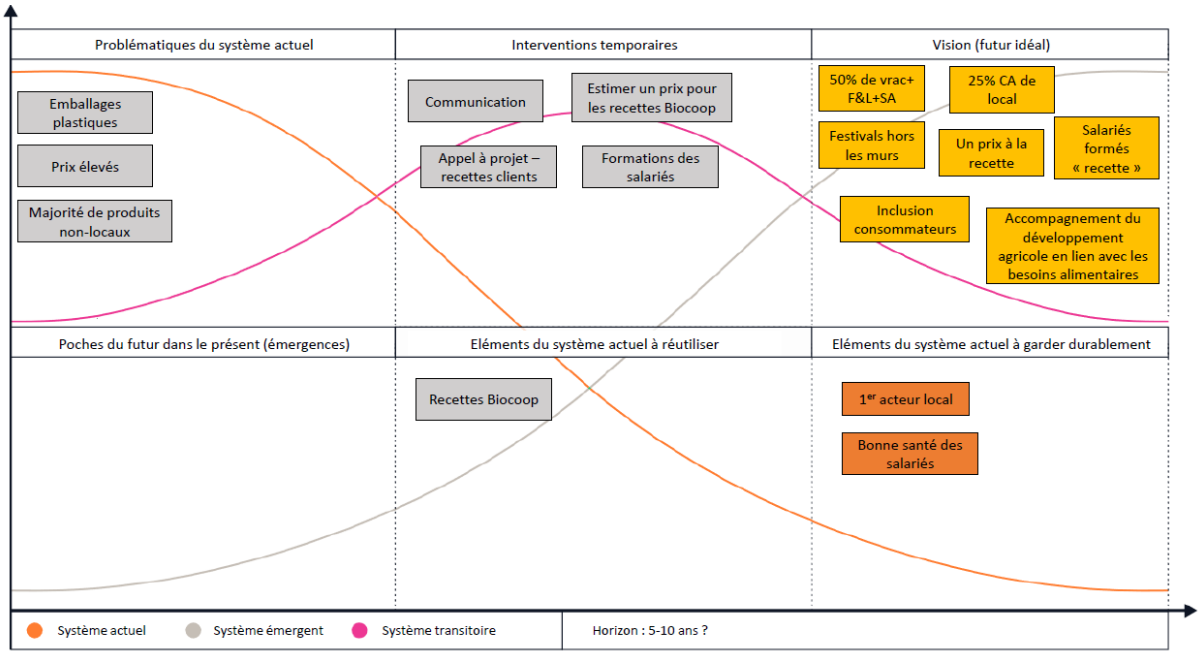
- **Idée 1**
  - Actants : Clients/Producteurs locaux
  - Action : Evénement rencontre hors les murs (magasin intermédiaire)
- **Idée 2**
  - Actants : Sociétaires/Producteurs locaux/Salariés/ Clients ?
  - Action : Temps de convivialité (banquet ?)
- **Idée 3**
  - Actants : Magasin/Acteurs publics locaux
  - Action : Rencontre/Sensibilisation ; informations à partager (cartographie des producteurs/acteurs locaux)
- **Idée 4**
  - Actants : Magasin/Société
  - Action : Communication sur le modèle (gouvernance, etc.)
- **Idée 5**
  - Actants : Magasin/Nature
  - Action : Réduction des impacts négatifs (énergie, déchets)

L'atelier n°4 a alors permis de reprendre l'ensemble des idées, notamment grâce à l'affichage du modèle de business model synthétisant la démarche réalisée tout au long des ateliers. Les participants ont alors défini plusieurs pistes d'intervention, à la fois grâce au modèle des Trois Horizons et à *l'Outcome Map.* Le groupe ayant travaillé sur les Trois Horizons a défini principalement deux pistes[224] : proposer des paniers recettes avec un prix estimé par repas, et

[224] Pour rappel, ils ont d'abord rempli la case supérieure droite du modèle : « le futur idéal » avant d'identifier les problématiques actuelles vis-à-vis de ce futur idéal, pour ensuite identifier les pistes d'intervention permettant de réduire l'écart en le futur idéal et la situation actuelle.

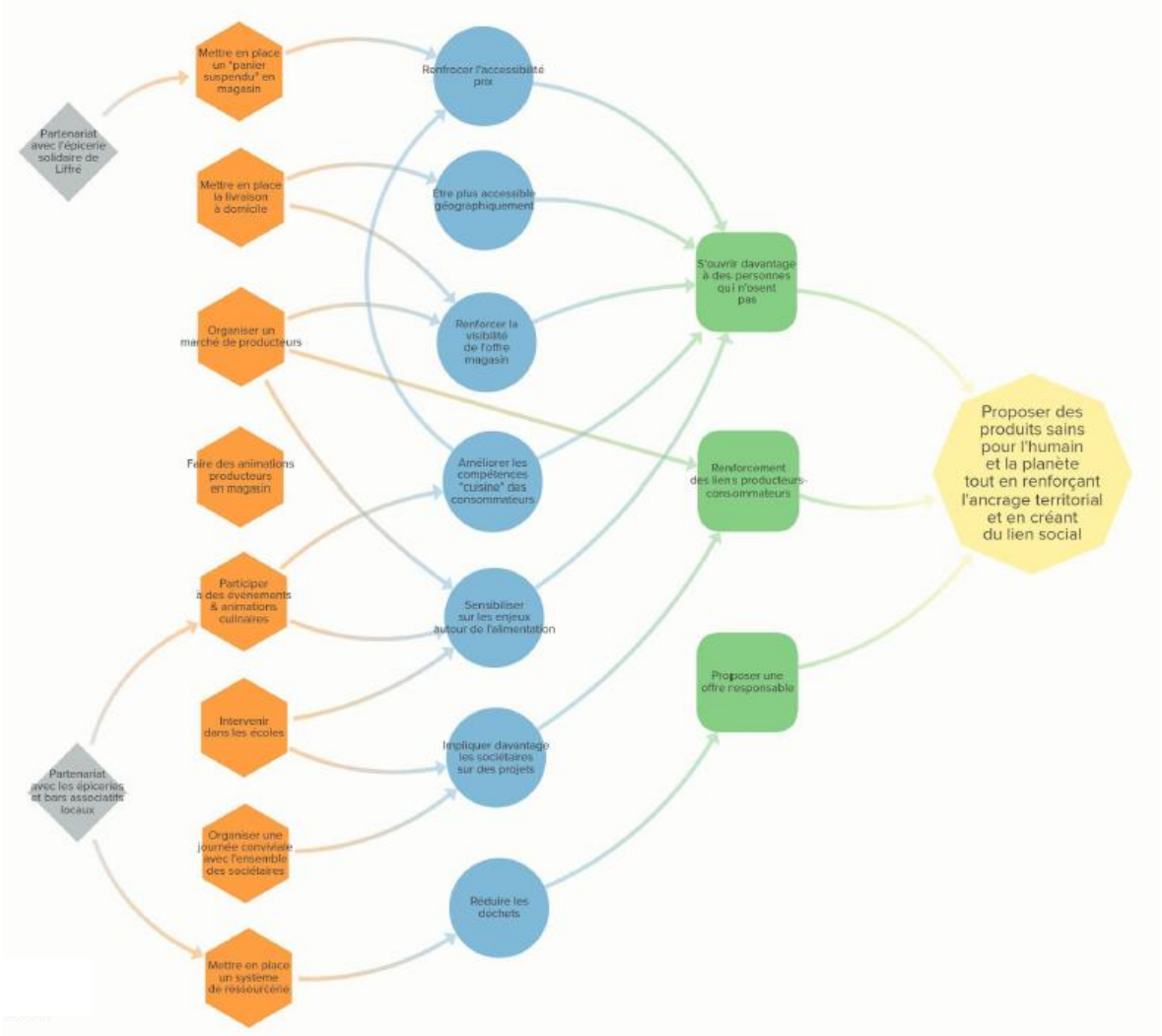
créer un espace partagé où chaque client peut mettre ses recettes avec les produits Biocoop (Figure 84).

Figure 84 Modèle des Trois Horizons, rempli lors de l'atelier n°4 de Biocoop du Cormier.



Le groupe ayant travaillé sur *l'Outcome Map* a identifié davantage de pistes d'intervention. Huit pistes ont été définies. Cinq d'entre elles portent sur une nouvelle proposition de valeur : « mettre en place un panier suspendu en magasin », « *faire des animations de producteurs en magasin* », « *participer à des événements et animations culinaires* », « *intervenir dans les écoles* », et « *mettre en place un système de ressourcerie* ». Deux pistes portent davantage sur la distribution de la valeur : « *mettre en place la livraison à domicile* » et « *organiser un marché de producteurs* ». Enfin, une piste porte sur la gouvernance, pour « *organiser une journée conviviale avec l'ensemble des sociétaires* » (Figure 85).

Figure 85 Modèle de l'Outcome Map réalisé par un groupe de travail lors de l'atelier n°4 de Biocoop du Cormier.



Grâce à cet outil, les participants ont pu relever deux points saillants. D'une part, ils ont envisagé la manière dont ils pouvaient relier les objectifs stratégiques et les finalités de l'entreprises aux interventions plus concrètes. Par exemple, le groupe ayant travaillé sur *l'Outcome Map* a mis comme finalité « *proposer des produits sains pour l'humain et la planète tout en renforçant l'ancrage territorial et en créant du lien social* », reprenant ainsi les finalités définies lors du premier atelier. Il a ensuite décliné cette finalité en but, comme « *renforcer les liens entre producteurs et consommateurs* » eux-mêmes découpés en objectifs stratégiques ; par exemple « *organiser un marché de producteur* ». Le groupe a ainsi pu identifier des interventions permettant de répondre à ces objectifs, répondant aux buts définis pour atteindre les finalités poursuivies. Ce travail s'est d'ailleurs fait de manière non-linéaire, en faisant des allers-retours entre les actions plus concrètes et les finalités plus abstraites, le tout dans une logique de consolidation et de cohérence globale. En somme, les pistes d'intervention ont

émergé grâce à l'approche projective (principe téléologique) et le principe d'interdépendance (relier les éléments entre eux).

Deuxièmement, nous pouvons questionner le degré de créativité et de radicalité des idées ayant émergé. De fait, nous sommes partis de ces ateliers, Sébastien Guinard et moi, relativement frustrés et déçus des pistes d'intervention identifiées. Fallait-il passer quatre demi-journées de travail collaboratif avec une diversité de parties prenantes pour aboutir à ces résultats, que ce soient pour *En Vie Bio* ou *Biocoop du Cormier* ? Autrement dit, nous questionnons la qualité des pistes d'intervention au regard de tout ce qui a été proposé sur l'ensemble des projets. Cela ne remet évidemment pas en cause la démarche en tant que telle, mais comme nous l'avons vu dans les enseignements sur la méthodologie et sur les méthodes mobilisées, nous pouvons encore améliorer certains aspects de la démarche pour aboutir à des résultats encore plus probants en termes d'évolution de business model.

Journal de bord – conception des ateliers – 03/02/2023

Nous avons partagé notre ressenti sur ce qu'a généré les trois premiers ateliers, et nous étions relativement déçus des réalisations, dans le sens où cela n'a pas créé un changement radical dans la manière de penser, et donc des idées novatrices.

En conséquence, la démarche et en particulier les derniers ateliers sur les pistes d'intervention ont avant tout servi à formaliser des éléments qui avaient déjà été évoqués, que ce soient dans les premiers ateliers ou même entre eux avant le projet. Plus que de simplement les formaliser, cela a permis de les renforcer, et de justifier davantage leur pertinence au regard des réflexions et des livrables des ateliers collaboratifs.

> *« Je reprends l'exemple du marché des producteurs. On l'avait déjà évoqué, mais là, ça l'a nourri des boucles de rétroaction, et tout ça montre que ça a du sens »* (Pierre Apoteker, entretien de retour d'expérience).

Ce qui pourrait paraître anecdotique ne l'est pourtant pas pour les participants des deux projets. Jusque-là, toutes ces idées n'avaient pas été formalisées, et encore moins rassemblées pour étudier et comprendre les potentielles synergies entre différents projets à mener, et ainsi les prioriser.

> *« De le mettre sur papier, c'est acté, c'est presque un engagement »* (Marine Cuminet, salarié de *Biocoop du Cormier*, entretien de retour d'expérience)

Finalement, si ces pistes d'intervention semblent *a priori* simples et prévisibles compte tenu de l'ensemble des ateliers réalisés, ces propos sont à nuancer, un projet n'étant jamais vraiment une réussite ni totalement un échec. Cela fait écho à la vertu de l'approximation[225] : nous ne pouvons pas exactement savoir les répercussions qu'auront nos actions sur les participants et sur l'entreprise, que ce soit à court ou moyen terme, ou dans un espace plus ou moins éloigné géographiquement. Nous ressortons ainsi de cette démarche d'autant plus humble sur notre pouvoir d'agir et surtout sur notre capacité à faire changer fondamentalement les choses en si peu de temps. Notre projet a servi à initier une réflexion stratégique à travers une approche de business model systémique, pour avancer pas à pas vers l'atteinte de finalités que les magasins se sont donnés, et nous avons certainement aidé à faire un pas de plus vers cela sans avoir provoqué de changement radical quant au design de leur business model. Dit autrement, l'important réside dans le processus et non dans un résultat qui ne peut être véritablement tangible, et qui peut mettre plusieurs mois ou années avant d'émerger. Ce qui importe, c'est de tendre vers quelque chose, plus que de penser y arriver.

Faire perdurer cette nouvelle manière de penser

Comme nous l'avons dit, les projets de business modelling systémique ont été pour les deux magasins une initiation, et un tremplin qu'ils devront saisir pour continuer leurs réflexions et aboutir à des projets concrets. Autrement dit, nous avons lancé une dynamique qu'ils devront maintenir dans le temps.

> *« Et j'en suis assez content dans la mesure où ça se poursuit. […] Donc je suis très content, et maintenant à nous continuer. Toi tu as permis de mettre en place ça, et à nous de nous approprier ça »* (Vincent Dams, partenaire associatif d'*En Vie Bio*, entretien de retour d'expérience).
>
> *« Vous aviez cette charge de maturer, et nous de mettre les mains dans le cambouis »* (Camille Henrion, cliente d'*En Vie Bio*, entretien de retour d'expérience).

Notons, en ce sens, que les participants d'*En Vie Bio* ont continué à se voir après la fin du projet, pour passer de la réflexion à l'action. Ils se sont vu une première fois après le projet, le 20/06/2022, soit un mois après le dernier atelier pour parler d'actions concrètes.

> *« Les ateliers ça nous a soudé, ça nous a donné pleins de perspectives. J'ai l'impression qu'on s'est un peu tous dit la même chose sur l'envie que ça a suscitée, sur le groupe*

[225] Cette expression m'a été donnée par Sylvie Daumal, lors d'un échange en visioconférence, le 12 septembre 2024.

> *que ça a formé, et sur le côté : on veut faire des actions concrètes et précises et ne pas partir dans tous les sens. […] On a brassé différentes idées pratico-pratiques qu'on avait envie de faire ensemble. Il y a un café associatif qui est en recherche de bénévoles pour faire des animations, donc on s'est dit qu'on pouvait y aller pour faire un atelier compost, un atelier sur la sensibilisation à la solidarité, etc., en fonction des compétences et des envies de chacun. Et on est parti sur cette idée de dégoudronner une partie du parking de Biocoop pour planter des arbres avec JNE »* (Camille Henrion, cliente d'*En Vie Bio*, entretien de retour d'expérience).

Leur volonté est, plutôt que de changer radicalement le business model du magasin et son écosystème, de faire de petites actions, d'y aller pas à pas en commençant le plus vite possible pour ne pas casser la dynamique créée grâce aux ateliers.

> *« Et cette idée de faire des petits pas hyper concrets et voir ce que ça donne. Par exemple avant de monter toute une filière de biodéchet, on va déjà mettre un compost sur le parking de Biocoop. »* (Camille Henrion, cliente d'*En Vie Bio*, entretien de retour d'expérience).
>
> *« On s'est dit : concrètement, qu'est-ce qu'on fait, à quoi on s'attaque ? »* (Jérôme Berthault, gérant d'*En Vie Bio*, entretien de retour d'expérience).

Par ailleurs, Jérôme Berthault, gérant d'*En Vie Bio*, nous a annoncé lors de notre réunion pour faire le compte rendu du projet, en décembre 2022, qu'il avait recruté des étudiants en alternance pour continuer de porter des projets en lien avec ce besoin de s'ancrer de nouveau sur le territoire à travers des actions menées en collaboration avec d'autres parties prenantes.

Concernant *Biocoop du Cormier*, les participants se sont bien imprégnés de la démarche, et ont pour certains déjà appliqué ce mode de raisonnement à d'autres thématiques que celle du business model du magasin. Pascal Dalle, client de *Biocoop du Cormier*, a par exemple évoqué la démarche et montré le diagramme de boucle causale pôle ESS de Fougères, en tant que membre de celui-ci, soulignant l'intérêt d'une telle modélisation.

> *« Je ne sais pas comment tu vois la suite pour toi, mais cette méthode est applicable dans plein de domaines. Moi j'en ai déjà parlé aux salariés du pôle ESS, et la méthode est inspirante. […] Et là, ça permet de faire découvrir aux autres ce qui est fait, de l'expliquer, et donc c'est surement un très bon outil. Il faut s'en servir, le transmettre »* (Pascale Dalle, client de *Biocoop du Cormier*, entretien de retour d'expérience).

Romain Jacq a, lui aussi, repris ce nouveau mode de raisonnement pour son association sur la transition écologique, tout comme Stéphane Leclerc, producteur local partenaire de *Biocoop du*

Cormier, pour définir les orientations stratégiques de son exploitation agricole. Les deux verbatims ci-dessous illustrent cette évolution de mode de raisonnement.

> *« Maintenant, je pense l'organisation de l'association de cette manière-là : quand on parle d'un projet, j'essaye de me demander comment on le situe par rapport à notre objectif final et par rapport aux actants qui vont être impactés »* (Romain Jacq, salarié de *Biocoop du Cormier*, entretien de retour d'expérience).
>
> *« Un exemple tout bête : là je viens de faire la plantation, j'ai le choix entre mettre du désherbant au pied des arbres ou laisser les plantations qu'on avait fait l'année dernière repousser. Donc je suis entre deux choix, et c'est prendre le temps de se poser et de se demander si je joue la carte bio en totalité et donc je laisse pousser l'orge et le Sarrazin qui pourront me servir à faire un couvre-sol, ou si je mets un coup de désherbant et j'ai un impact négatif sur la nature. C'est le genre de petite réflexion que je n'aurais pas forcément eu avant. Je serais rentré dans le système de technicité : je passe un désherbant sans réfléchir. Mais maintenant je me demande vraiment ce que j'ai envie de faire, comment je ressens la chose et comment j'ai envie qu'elle se fasse »* (Stéphane, producteur local partenaire de *Biocoop du Cormier*, entretien de retour d'expérience).

Les salariés de *Biocoop du Cormier* ont également fait part de leur envie d'appliquer cette démarche et cette représentation conceptuelle pour de futurs projets, pour replacer ces derniers dans un contexte plus large et mieux comprendre leurs implications et des répercussions dans le business model du magasin. Nous avons ainsi permis au magasin de cadrer ses réflexions stratégiques à chaque fois que les parties prenantes en ressentent le besoin.

> *« Alors, ce qui me vient à l'esprit, c'est peut-être creuser certains projets et les intégrer dans ce projet global et plus théorique. Par exemple, comment intégrer le parking vélo et la livraison à domicile dans cette démarche, en le mettant en parallèle avec tout le travail effectué, parce que tout projet doit s'intégrer dans le travail qu'on a fait. […] On a les bases, et les projets c'est comme ça qu'on les mènera, en suivant ce fil directeur qui donne du sens. Et lorsqu'on mettra en place un projet, on pourra définir un cahier des charges lors d'une première réunion pour ne pas se perdre dans les idées, et donc on pourra utiliser ce travail pour donner un cadre au projet »* (Ronan Bodeven, gérant de *Biocoop du Cormier*, entretien de retour d'expérience).
>
> *« Avec un peu de chance, ça servira de manière concrète pour un projet. Avant de se lancer, on pourra d'abord regarder dans quelles boucles de rétroaction le projet s'inscrit, quels actants peuvent être mobilisés, etc. pour repenser le projet de manière plus complet »* (Pierre Apoteker, salarié de *Biocoop du Cormier*, entretien de retour d'expérience).

En conclusion de cette section et plus largement de ce chapitre, après avoir identifié les nombreuses limites de notre démarche, à travers la méthodologie employée, les méthodes

mobilisées et notre posture de facilitateurs, j'aimerais finir par un verbatim de Ronan Bodeven, gérant de *Biocoop du Cormier*, qui a terminé l'entretien de retour d'expérience en soulignant l'importance d'élaborer ce genre de démarche et de poursuivre mes efforts, résumant ainsi ce pour quoi nous avons porté ce projet de recherche.

> *« Je t'invite à poursuivre cette démarche et cette approche systémique, parce que le contexte actuel nous pousse à travailler sur une efficacité à court terme basée sur des curseurs économiques. Je vais assister à une formation pour les gérants en difficulté et les nouveaux gérants sur une journée, pour savoir comment rentabiliser au mieux le magasin sur des critères uniquement économiques. Avec une obligation derrière d'envoyer les informations sur ces critères économiques ! Donc je ne suis qu'à moitié surpris, mais il y a cette approche-là, purement économique. Donc je te conforte dans le fait de continuer dans cette approche-là, qui est pour moi le plus efficace sur le long terme, et qui porte tout son sens dans un avenir un peu chamboulé. Tu es arrivé en plus au bon moment, pour pouvoir lancer ça dans notre coopérative, pour avoir ce terreau-là et avec cette méthodologie concrète que tu nous as apportée, nous allons vraiment lancer cette coopérative, parce que je suis frustré que ce ne soit pas suffisamment important »* (Ronan Bodeven, gérant de *Biocoop du Cormier*, entretien de retour d'expérience).

Synthèse du chapitre V

Dans ce chapitre, nous avons étayé les différents résultats de notre recherche, répondant ainsi à la **[question de recherche] : comment développer une démarche de business modelling systémique intégrative ?** Nous avons ainsi présenté trois sections de résultats, répondant respectivement aux trois sous-questions de recherche formulées : **[SQR1] comment décrire et représenter le business model en tant que représentation conceptuelle systémique ? [SQR2] Quelle démarche de business modelling mettre en œuvre pour soutenir une approche systémique du business model ?** Et **[SQR3] en quoi la démarche de business modelling systémique est-elle vectrice de transformation dans la manière de penser des praticiens ?**

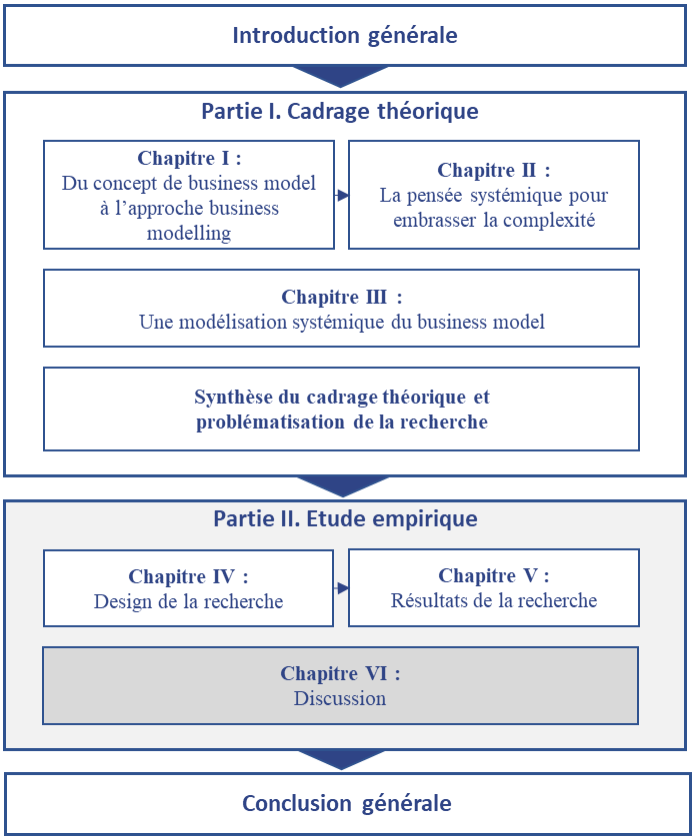
Nos premiers résultats portent donc sur la nouvelle représentation visuelle de business model que nous proposons, à la fois en nous étant appuyés sur les propositions théoriques formulées dans le chapitre III et sur les différents retours d'expérience que nous avons pu avoir tout au long de notre projet de recherche. Nous avons ainsi présenté chacun des modèles et méthodes utilisés pendant les ateliers ayant servi à élaborer notre représentation visuelle, en dépeignant

notre démarche itérative, avec une première version à la suite du projet d'*En Vie Bio*, et une deuxième version à la suite du projet de *Biocoop du Cormier*. Notre deuxième catégorie de résultats porte ensuite sur l'élaboration de notre démarche d'accompagnement, mettant l'accent sur les enseignements de notre recherche en termes de méthodologie, de méthodes utilisées – outils et techniques d'animation – et de posture exercée en tant que facilitateur. Enfin, notre troisième catégorie de résultats fait état du degré de transformation des modèles mentaux des participants, et des répercussions que cela a pu engendrer chez eux quant à la manière de percevoir le business model du magasin et des potentielles pistes d'intervention.

CHAPITRE VI : DISCUSSION

Ce chapitre a pour objectif de mettre en perspective théorique, méthodologique et empirique, les résultats de notre projet de recherche consistant à développer une démarche de business modelling systémique pour répondre aux enjeux de l'Anthropocène (Figure 86). Nous proposons ainsi, dans un premier temps, de présenter notre contribution à la littérature – sous forme de suggestion, de questionnement et mise en débat – concernant principalement l'approche business model(ling), et dans une moindre mesure la pensée systémique (section 1). Dans un second temps, nous présentons nos contributions méthodologiques, en mettant l'accent sur certains éléments qui nous semblent clés pour mener ce genre de démarche. Cela concerne à la fois la collecte de données, en facilitant des ateliers collaboratifs, les appétences et compétences du chercheurs en rapport à la méthodologie et aux méthodes mobilisées, les appréciations et enseignements concernant l'élaboration d'une telle démarche, et quelques suggestions concernant l'utilisation des méthodes issues de la systémique (section 2). Enfin, nous présentons les implications managériales de notre recherche. D'une part, nous nous adressons à tout type d'organisation souhaitant agir face aux enjeux de l'Anthropocène en repensant leurs manières de faire des affaires. D'autres part, nous nous adressons spécifiquement à certaines organisations : aux magasins que nous avons accompagnés et la coopérative Biocoop ; aux sociétés de conseil ayant un intérêt pour notre démarche ; puis aux établissements d'enseignement supérieur formant les dirigeants, managers et entrepreneurs de demain (section 3).

Figure 86 Plan du manuscrit (Chapitre VI)



1. Mise en perspective théorique

Notre projet a consisté à élaborer une démarche de business modelling systémique pour répondre à la complexité des enjeux de l'Anthropocène. Il a ainsi permis de contribuer à la littérature existante, à la fois sur l'approche business model(ling) (section 1.1.) et sur la pensée systémique (section 1.2.).

1.1.Eléments de discussion sur l'approche business model(ling)

Nos discussions théoriques principales portent sur notre objet de recherche : le business model. Nous avons mis en lumière la nature systémique du business model, spécifié certaines caractéristiques essentielles du concept au regard des principes de la pensée systémique, proposé un nouveau business model en tant que représentation visuelle conceptuelle, et élaboré une démarche de business modelling systémique. Nous discutons enfin en quoi ces contributions soutiennent une nouvelle manière de concevoir l'approche business model de sorte qu'elle répondre aux enjeux de l'Anthropocène.

Démonstration et consolidation de la nature systémique du business model

Premièrement, notre recherche nous a amené, d'une part, mettre en lumière le raisonnement systémique du business model existant dans la littérature, et d'autre part, à le consolider en proposant une approche intégrative. Comme nous l'avons vu, les revendications de l'approche systémique dans le champ ne sont pas nouvelles (*e.g.,* Haggege, 2013 ; Foss & Saebi, 2017 ; Velu, 2017 ; Zott & Amit, 2010). Les auteurs admettent de fait le caractère complexe des organisations (*e.g.,* Casadesus-Masanell et Ricart 2010 ; Foss et Saebi 2017 ; Massa, et al., 2018). Ils défendent d'ailleurs l'utilité de l'approche business model pour donner du sens et rendre intelligible la manière dont une entreprise fait des affaires, dans un contexte lui-même de plus en plus complexe (Rédis, 2007 ; Verstraete et al., 2012).

Nous avons ainsi constaté l'utilisation éparse de notions et de principes de la pensée systémique dans la littérature sur le business model. Par exemple, certains auteurs évoquent la question de l'intention – traduit du terme anglais *purpose* – comme Amit et Zott (2015), reprenant la définition de leur papier de 2010 (Zott et Amit, 2010) en parlant du business model comme système d'activité au service d'une intention spécifique. C'est également le cas de Bocken et al. (2013 ; 2015) qui proposent de mettre au centre de leur modèle – *le Value Mapping Tool* – les finalités poursuivies – '*purpose'*. D'autres auteurs évoquent la question des interdépendances, avec plus ou moins d'importance. Nous pensons là encore aux travaux de Zott et Amit (2010 ; 2013 ; 2015) avec leur approche du business model en tant que système d'activité, ou encore à Casadesus-Masanell et Ricart (2010) qui reprennent et adaptent un outil de modélisation systémique : le diagramme de boucle causale, pour identifier les synergies entre les choix stratégiques et leurs conséquences à travers la visualisation de cercles vertueux. Enfin, une partie du champ travaillant sur la soutenabilité des entreprises s'est intéressée à la dimension holistique du business model, de manière explicite ou implicite. De fait, les auteurs ont élargi l'attention portée à davantage de dimensions que la seule dimension économique, ainsi que sur l'ensemble des parties prenantes, au-delà des clients et des actionnaires (Desmarteau et al., 2020).

À cet égard, nous nous inscrivons dans le prolongement des travaux d'Haggère (2013) en nous intéressant spécifiquement aux modes de raisonnement, pour ensuite en proposer un fondé sur la pensée systémique. Nous répondons également à l'appel de certains chercheurs pour faire le pont entre l'approche business model et la pensée systémique (*e.g.,* Abdelkafi, et Täuscher, 2016 ; Massa et al., 2018 ; Velu, 2017). Pour cela, nous avons exploré la littérature et approfondi nos connaissances sur la pensée systémique (voir chapitre II), pour élaborer un système de

pensée cohérent, se fondant sur trois méta-principes : téléologique, d'interdépendance, et holistique (*cf.* chapitre II section 4.). Nous avons ainsi pu formuler des propositions pour conceptualiser le concept de business model à partir de ces principes (voir section 3.1.), avant de les appliquer et de les éprouver sur le terrain. Nos résultats démontrent alors la congruence de ce mode de raisonnement proposé aux participants des ateliers collaboratifs (voir en particulier le chapitre V section 3.2.). Ceci nous pousse à continuer de développer ce mode de raisonnement systémique pour l'approche business model. Les participants ont, en effet, fait part de leur conscience de la complexité du fonctionnement du magasin et de leur manque de moyen pour y faire face. Notre démarche leur permet alors d'être guidés dans leur réflexion stratégique en embrassant la complexité plutôt qu'en cherchant à la simplifier.

Comme nous l'avons exprimé, la pensée systémique est vaste, recouvrant de nombreux courants et de nombreuses disciplines. Les concepts et les principes gravitant autour sont donc innombrables et difficiles à identifier (Kast and Rosenweig, 1972). Nous avons, à notre échelle, essayé de développer une approche intégrative pour l'appliquer au business model. Il s'agit non pas d'un aboutissement, mais plutôt d'une ouverture pour continuer à développer ce mode de raisonnement, à renforcer ce système de pensée en intégrant d'autres notions et d'autres principes potentiellement pertinents pour l'approche business model.

Spécification des caractéristiques essentielles du business model

Dans la lignée de notre première contribution, consistant à mettre en lumière la nature systémique du business model et à développer un mode de raisonnement fondé sur les principes systémiques, notre deuxième contribution porte sur les implications concernant la définition et la caractérisation de certaines notions centrales.

Spécification de la notion de valeur

Premièrement, notre approche permet de spécifier la notion de valeur, amplement utilisée dans la littérature, et au cœur même de la définition du concept de business model (*e.g.*, Osterwalder et Pigneur, 2010 ; Teece, 2010). Si certains auteurs se sont penchés sur l'essence de cette notion et son lien avec le concept de business model (*e.g.*, Dembek et al., 2022 ; Desmarteau et al., 2020), peu d'auteurs s'y sont aventurés compte tenu de la complexité philosophique des débats[226]. Nous portons cependant la conviction qu'il est nécessaire d'affiner et de spécifier ce qu'est la valeur pour mieux comprendre la manière dont l'organisation articule ses activités. À travers la pensée systémique, nous avons ainsi pu définir la valeur comme l'adéquation entre

[226] Il m'a d'ailleurs été fortement déconseillé de m'engager sur cette voie.

les résultats – ou finalités d'état selon Bertalanffy (1968) – et les finalités poursuivies. En ce sens, nous rejoignons Ranjatoelina (2017) et Verstraete et al. (2012) lorsqu'ils affirment qu'il est indispensable d'identifier l'intention stratégique, ou l'intentionnalité du système pour déterminer la nature de la valeur. Par conséquent, nous revenons à l'étymologie du terme « entreprise », et plus particulièrement « d'entreprendre » signifiant « faire ensemble », ou « poursuivre un but commun » (Demoustier, 2019, p.54).

Nous allons ensuite plus loin, d'une part en proposant une démarche de formalisation des finalités poursuivies à partir des finalités individuelles soutenues par l'ensemble des parties prenantes (*cf.* chapitre IV sections 6.3. et 6.4.), et d'autre part en proposant des finalités non normatives, c'est-à-dire spécifiques à l'organisation focale. En d'autres termes, le triptyque *Profit, People, Planet* nous paraît être une approche réductrice et simpliste de l'ensemble des finalités possibles à l'ère de l'Anthropocène, où toutes ces dimensions sont entièrement imbriquées (Morin, 1980). De plus, spécifier les finalités pour chaque organisation, au-delà de ce triptyque générique, génère une dynamique de redéfinition régulière de ces finalités, en fonctions des acteurs impliqués et de la prise de conscience des effets du business model sur les systèmes socio-économiques et naturels. En somme, les finalités poursuivies sont à la fois spécifiques et évolutives dans le temps.

En outre, nous montrons l'importance de décrire le business model à partir des finalités. Nous faisons des liens systématiques entre les acteurs, les activités du système, et le comportement dynamique du système, par rapport à ces finalités (*cf.* chapitre V section 1.3.). En somme, nous définissons la valeur, à travers toutes ses formes (Desmarteau et al., 2020 ; Rédis, 2007) et toutes ses dimensions (Goni et al., 2021 ; Geissdoerfer et al., 2016), comme l'adéquation entre les finalités d'état et les finalités poursuivies propres à chaque organisation. La valeur créée correspond alors à un alignement entre ces deux finalités. L'intérêt de prendre conscience du business model est donc de pouvoir agir pour aligner les activités de l'entreprise avec les finalités poursuivies, en proposant une approche cohérente.

Notre approche sur la valeur ouvre, par conséquent, de nombreuses questions. Une première question porte sur la formalisation des finalités poursuivies : sont-elles la convergence des finalités individuelles, et intègrent-elle pleinement les finalités poursuivies par les parties prenantes externes ? Autrement dit, quel est le périmètre d'évaluation de la valeur ? Aussi, à quel niveau de réflexion parle-t-on de finalités poursuivies, ou bien de buts et d'objectifs ? Le business model de Ryan Air en diagramme de boucle causale élaboré par Casadesus-Masanell et Ricart (2010) montre comment l'entreprise réussit à avoir un modèle *low-cost*. Le modèle

low cost est-il une finalité en soi, ou est-il un objectif permettant d'atteindre une finalité non conscientisée ? Enfin, il semble que les finalités poursuivies ne se limitent pas aux organisations ayant défini une utilité sociale ou une mission. Comment alors faire émerger ces finalités implicites, au-delà de la recherche de maximisation du profit, et comment montrer leur degré d'adéquation avec le modèle d'affaires ?

Du business model comme addition de composantes au business model comme pattern

Deuxièmement, notre approche permet de repenser le business model en mettant davantage l'accent sur ses interdépendances et sur sa dynamique plutôt que sur ses composantes, perçues comme inertes et cloisonnées. Nous proposons dès lors une autre approche que les approches les plus populaires telles que le *Business Model Canvas* d'Osterwalder et Pigneur et tous ses dérivés comme le *Triple Layer Business Model Canvas* de Joyce et Paquin (2016) ou le *Flourishing Business Canvas* d'Upward et Jones (2016)[227]. De fait, ces modèles reposent sur une logique analytique, cherchant à décomposer plutôt qu'à relier. Or, nous sommes alignés avec les travaux considérant le business model comme un système combinant de manière idiosyncratique des acteurs, des ressources, des compétences (Desmarteau et al., 2020 ; Démil et Lecocq, 2010) ou des choix et des conséquences (Casadesus-Masanell et Ricart, 2010). Il nous faut alors comprendre le business model en tant que système mettant des éléments en synergie pour créer et capter de la valeur.

Dans ces conditions, nous considérons le business model comme une description et une représentation conceptuelle des synergies permettant à l'organisation focale de crée et de capter de la valeur. En ce sens, nous affirmons que les interdépendances (articulation des éléments internes, et entre les éléments internes et externes) sont bien plus importantes à faire émerger que les propriétés intrinsèques des acteurs, de leurs ressources et de leurs compétences. De ce point de vue, ce ne sont pas tant les actants qui importent, mais leurs fonctions, ce qui peut être moins clair dans d'autres approches comme le Business Model Canvas d'Osterwalder & Pigneur (2010). Nous montrons dans nos résultats toute l'importance de nous focaliser sur ces interdépendances, notamment pour envisager des pistes d'intervention, cherchant à renforcer ou modifier les liens entre les actants existants du business model (*cf.* chapitre V sections 1.1. et 1.2.). Les participants de *Biocoop du Cormier* ont d'ailleurs surtout retenu de ces ateliers les visuels représentant la complexité des liens entre les éléments – cartographie des interactions,

[227] Les modèles cités précédemment ne sont pas pour autant à jeter, mais nous suggérons de les utiliser en les articulant à d'autres modèles pour développer une approche comprenant plus de perspectives et amenant un raisonnement systémique complémentaire au raisonnement analytique.

diagramme de boucle causale – et les liens qu'il peut y avoir entre les différents quadrants du *P³ systemic business model* (*cf.* chapitre V section 3.2.). Dès lors, nous passons d'approches fondées sur les éléments du business model comme la *Resource-Based View* (*e.g.*, Demil et Lecocq, 2010 ; Warner et al., 2013) à une approche fondée sur les interdépendances, la *Pattern-Based View* du business model.

Spécification du périmètre du business model

En outre, notre approche aide à spécifier le périmètre du business model, d'une part, en l'élargissant, prenant en compte les actants sociétaux et naturels, et d'autre part, en délimitant le business model aux éléments clés contribuant aux finalités poursuivies et sur lesquels les parties prenantes ont le pouvoir d'agir. En ce sens, nous proposons de délimiter le business model en tant que système intentionnel, intelligible et actionnable.

Nous intégrons la notion d'actant dans le vocabulaire de l'approche business model de sorte à considérer les éléments impactants et impactés par le business model, qu'ils soient humains ou non-humains. Cette notion permet d'élargir le périmètre du business model en intégrant des actants non-humains et des acteurs n'étant pas des parties prenantes, bien qu'impactés par les activités de l'organisation. La notion permet également de mieux déterminer le périmètre du business model, en spécifiant quels actants sociétaux et naturels sont intégrés dans la réflexion. Nous rejoignons, en ce sens, les auteurs qui intègrent la nature et la société dans le périmètre du business model en les assimilant à des parties prenantes (*e.g.*, Bocken et al., 2015 ; Lüdeke-Freund et Dembek, 2017). Nous allons cependant plus loin en précisant davantage la nature des actants de la société et de la nature, impactés ou impactant l'organisation focale. Les termes 'société' et 'nature' sont, de fait, relativement vagues, brouillant les limites du business model. Par exemple, nous avons identifié l'atmosphère, la biodiversité, les espaces extérieurs environnant le magasin, etc. pour le business model de *Biocoop du Cormier* (voir la cartographie des actants, chapitre V section 1.2.). À ce propos, nos résultats mettent en exergue la difficulté d'identifier ces actants, et donc la difficulté de déterminer le périmètre du business model. Nous avons perçu que, plus les participants rencontraient des difficultés à identifier précisément les actants, plus il leur était difficile d'appréhender l'impact des activités du magasin sur la société et la nature, et donc moins ils avaient la capacité de comprendre comment faire évoluer le business model pour poursuivre ses finalités (*cf.* chapitre V section 3.2.). En somme, le périmètre du business model est déterminé par les actants directement impactés et/ou impactant, qu'ils soient humains ou non-humains, et qu'ils soient internes ou externes à l'organisation focale.

Aussi, nous déterminons le périmètre du business model en fonction des finalités poursuivies par l'organisation focale. Autrement dit, le business model relate la déclinaison opérationnelle des finalités poursuivies, et ne vise pas à exposer toute la manière dont l'entreprise fait des affaires. La définition de l'intentionnalité est donc primordiale pour décrire et représenter le business model. Cela permet, à cet égard, d'élargir notre conscience du système, et donc le périmètre du business model en prenant en compte les effets dits 'secondaires', c'est-à-dire les effets non intentionnels et non anticipés (Meadows, 2008 ; Sterman, 2000). Nous rejoignons ainsi Dembek et al. (2022) qui souhaitent intégrer les impacts du business model sur les systèmes socio-économiques et environnementaux. Nous alertons toutefois sur le flou que cela peut engendrer sur la délimitation du périmètre, le risque étant d'étudier les impacts à l'infini : un effet engendre d'autres effets, qui engendrent eux-mêmes d'autres effets, etc. Tous les éléments de l'univers – en tant que système de systèmes – sont, *in fine*, interdépendants (Morin, 1977), ce qui rend difficile, voire impossible, de délimiter l'impact réel d'une organisation sur son environnement. Nous répondons alors à ce risque en délimitant le périmètre du business model en restreignant notre attention aux effets en rapport avec les finalités poursuivies de l'organisation focale. De plus, le périmètre du business model se délimite aussi en fonction de l'intention des modélisateurs. Certains éléments sont ainsi plus ou moins mis en exergues en fonction de cette intention ; la représentation du business model pouvant alors être différente d'une démarche à l'autre, selon les besoins du moment et les personnes autour de la table.

Enfin, le périmètre du business model se délimite en fonction du pouvoir d'action des acteurs. En d'autres termes, nous prenons compte uniquement des variables endogènes du business model, laissant de côté toutes les variables exogènes (voir Sterman, 2000). Lors des ateliers collaboratifs, nous avons ainsi recommandés aux participants de ne se focaliser que sur les éléments et sur les interactions sur lesquels ils avaient le pouvoir d'agir. Si les participants n'ont aucun pouvoir d'action, alors cela n'intègre pas le périmètre de réflexion du business model. Cette approche a notamment été bien saisie par les participants lors de la modélisation du diagramme de boucle causale à l'atelier n°3 de *Biocoop du Cormier* (*cf.* chapitre V section 1.2.).

En somme, alors que le business model et l'écosystème sont deux concepts intimement liés (Demil et al., 2018 ; Snihur et Bocken, 2022), générant un flou concernant le périmètre du business model, notre approche permet de le délimiter de manière spécifique : en identifiant précisément les actants du business model, en partant systématiquement des finalités poursuivies, et en ne prenant compte que les éléments sur lesquels les acteurs du système ont le pouvoir d'agir. Cela nous rappelle que la complexité n'est pas synonyme de complétude

(Morin, 2014). Bien que nous tentions d'élargir le champ de notre conscience, nous devons délimiter le système – en tant que construction de l'esprit – nous permettant d'agir en conséquence.

Proposition d'une nouvelle représentation conceptuelle

Notre intention initiale était d'élaborer un nouveau business model en tant que représentation conceptuelle, fondée sur la pensée et les pratiques systémiques (voir Jones et Kijima, 2018). Bien que nous ayons conscience du nombre pléthorique de représentations conceptuelles existantes (voir Täuscher et Abdelkafi, 2017), notre objectif était triple. Premièrement, nous souhaitions élaborer un business model en appliquant les principes de la pensée systémique, pour présenter un modèle à la fois robuste d'un point de vue théorique, et opérationnel. Nous avons ainsi produit un modèle fondé sur des propositions conceptuelles (*cf.* chapitre III section 1. et 2.), tout en le travaillant avec les praticiens dans une démarche de recherche-action (*cf.* chapitre IV sections 4. et 5.). Ce modèle est ainsi un équilibre entre les connaissances scientifiques et les besoins opérationnels. Par ailleurs, le défi était de trouver un équilibre entre la volonté de représenter la complexité et celui de rendre intelligible et actionnable le modèle : être simple sans être simplifiant (Morin, 2014).

Deuxièmement, à travers l'élaboration de ce modèle, nous souhaitions expérimenter le processus d'élaboration en tant que tel, et montrer les difficultés et les enseignements de cela, bien souvent invisibles dans la littérature. De fait, les auteurs ont tendance à présenter leur modèle sans montrer les dessous du processus, et les étapes les ayant amenés à une version finale (*e.g.*, Bocken et al., 2013 ; Joyce et Paquin, 2016 ; Lecocq et al., 2012 ; Upward et Jones, 2016). Notre première section de résultat (*cf.* chapitre V section 1.) détaille ainsi toutes les étapes nous ayant amené à proposer une version finale de représentation visuelle conceptuelle, dans l'alignement des propositions conceptuelles formulées dans notre chapitre III (*cf.* chapitre III sections 1. et 2.). Nous mettons ainsi en évidence toutes les questions qui se sont posées tout au long de la modélisation, et la manière dont nous sommes passés de la théorie à la pratique, non sans difficultés. À travers notre recherche, nous invitons à plus de transparence sur la manière d'élaborer les modèles, pour favoriser un regard critique, non seulement sur le résultat, mais aussi sur le processus de modélisation en lui-même. En comprenant la démarche, il est alors plus facile, selon nous, d'apporter des modifications plus pertinentes et rigoureuses.

Troisièmement, nous souhaitions élaborer un modèle ne reflétant pas seulement le business model en tant que résultat, mais aussi en tant que processus. En conséquence, nous nous

sommes inspirés de la *synthesis map* de Jones et Bowes (2016) pour proposer un modèle intégratif d'une démarche : chaque quadrant est réalisé à partir de visuels complétés lors de différents ateliers collaboratifs. Nous contribuons ainsi à la littérature en permettant aux chercheurs de s'emparer de cette logique de modélisation, en laissant chacun déterminer la nature des quadrants, les visuels utilisés et représentés dans chacun d'eux, sans compter l'esthétisme du modèle.

Développer une démarche intégrative au-delà d'une simple représentation conceptuelle

Au-delà de l'élaboration de la représentation visuelle conceptuelle, notre contribution porte sur la manière dont nous avons développé la démarche de business modelling systémique. Premièrement, alors que la littérature s'est de plus en plus penchée sur le *design thinking* pour développer des démarches de business modelling (Kurek et al., 2023) – Geissdoerfer et al. (2016) revendiquant, par exemple, être les premiers à l'utiliser pour traiter de l'innovation durable du business model – nous sommes les premiers, à notre connaissance, à intégrer le design systémique dans la littérature sur le business model. Cette démarche apporte une dimension supplémentaire dans le sens où elle combine le *design thinking* et la pensée systémique (Jones, 2014). Nous avons ainsi adapté des étapes déjà éprouvées et mobilisé des méthodes spécifiques à la modélisation systémique (*cf.* chapitre IV section 5.), comme le diagramme de boucle causale, ou encore l*'Outcome Map.* Nous ouvrons ainsi la voie à de nombreuses autres recherches fondées une démarche de design systémique pour le business modelling.

De plus, notre travail a permis de développer une démarche de business modelling fondée en grande partie sur des modèles déjà existants. Cela nous a ainsi permis d'apprécier l'articulation possible des modèles entre eux, répondant à l'appel d'Osterwalder lors d'une interview réalisée par Alt et Zimmermann (2014). En cela, nous avons fait le choix de ne pas nous appuyer sur un seul outil, comme cela peut être dans la majorité des cas (*e.g.*, Bocken et al., 2013 ; Joyce et Paquin, 2016 ; Upward et Jones, 2016), mais sur toute une démarche articulant un ensemble d'outils complémentaires : la cartographie des actants, le Value Mapping Tool, le diagramme de boucle causale, etc. (*cf.* chapitre V section 1.2.).

En outre, nous avons montré que les modèles n'étaient pas suffisants à eux-seuls pour amener les participants à appréhender le business model par le prisme de la pensée systémique. À cet égard, nous soulignons l'importance de la méthodologie et des méthodes utilisées pour modéliser le business model. Or, il semble que cet aspect soit très peu développé dans la

littérature sur le business model. Il convient donc de discuter, au-delà de l'élaboration des modèles, de cette dimension selon l'intention qui a été donnée. De fait, les résultats de l'utilisation d'un modèle ne sont sensiblement pas les mêmes selon la méthodologie utilisée. Par exemple, le choix des participants et le cadre spatio-temporel et psychologique vont influer sur la manière dont les participants vont se saisir de la démarche (*cf.* chapitre V section 2.1.). Il en va de même pour les techniques d'animation employées pour trouver des dynamiques favorables à la collaboration (*cf.* chapitre V section 2.2.), et de la posture de facilitateur exercée (*cf.* chapitre V section 2.3.). Nous ajoutons, par conséquent, de la consistance quant à la manière dont les ateliers de business modelling peuvent se passer, et invitons les chercheurs à tester et améliorer cette méthodologie et ces méthodes en fonction de leurs besoins, et d'essayer de faire émerger des connaissances génériques.

Enfin, notre travail permet de questionner le temps nécessaire à des participants pour appréhender et s'approprier l'approche business model, de sorte à avoir des résultats fructueux en termes d'élaboration d'idées à la fois originales et pertinentes. De fait, ce niveau d'analyse entre la stratégie et l'opérationnel n'est pas évident à obtenir, ces ceux niveaux étant fortement dissociées dans leur activité quotidienne (*cf.* chapitre V section 2.1.). Il nous est en effet apparu que le nombre d'ateliers et le délai entre les ateliers étaient importants à considérer pour développer une approche business modelling, qui plus est fondée sur la systémique. Il a fallu du temps pour que les participants s'emparent de la démarche, prennent de la hauteur par rapport à leur quotidien, et s'engagent dans une réflexion profonde. Or, il est évident que les organisations ont peu de temps à accorder à ces moments de réflexion stratégique, d'autant plus lorsqu'il s'agit de petites et moyennes entreprises comme cela est le cas avec les magasins Biocoop. Alors que le monde de l'entreprise va très vite et est habitué à bénéficier de solutions rapides et faciles (Jones et Van Ael, 2022 ; Senge, 2017), l'approche de business modelling systémique vient à contre-courant. Comment alors convaincre les dirigeants, managers, et l'ensemble des parties prenantes de prendre ce temps nécessaire pour repenser fondamentalement les logiques de création et de capture de valeur ?

<u>L'approche business model pour répondre aux enjeux anthropogéniques</u>

Notre cinquième contribution théorique porte sur la manière dont l'approche business model peut s'attaquer aux enjeux anthropogéniques. Nous vivons une période de transition géologique, passant de l'ère de l'Holocène à celle de l'Anthropocène, dans laquelle les écosystèmes planétaires sont dorénavant majoritairement influencés par les activités humaines (Ergene et

al., 2021). Ce nouveau contexte planétaire[228] engendre des enjeux de nature systémique (*e.g.*, Ergene et al., 2021 ; Kühnen et al., 2022). Or, la façon dont nous tentons de nous emparer de ces enjeux se fait souvent de manière linéaire, en essayant de trouver des solutions faciles en raison du langage quotidien que nous utilisons (Senge, 2017). En d'autres termes, les défis anthropogéniques sont complexes par nature, et la pensée systémique répond essentiellement à ce besoin d'embrasser la complexité pour mieux la gérer (Capra, 1997). Elle permet de prendre conscience que, même si certaines questions globales semblent difficiles à appréhender, elles peuvent être abordées à tous les niveaux, en particulier par les entreprises : nous faisons tous partie du problème, et nous sommes donc tous coresponsables de la situation. Nous avons donc besoin d'une nouvelle façon de décrire le business model par le biais de ce nouveau langage systémique (Senge, 2017). Cela passe par la conjonction entre les événements globaux et locaux, entre le court terme et le moyen-long terme, entre les dimensions économiques, sociales et écologiques, et entre les êtres-vivants, humains ou non-humains.

L'approche durable du business model a beaucoup travaillé en ce sens depuis une décennie (Marczewska et Kostrzewski, 2020 ; Schaltegger et al., 2022). D'ailleurs, la durabilité fait partie des thèmes principaux de la littérature en systémique (Hossain et al., 2020). Notre travail se situe donc dans le prolongement de ces préoccupations. Il vise avant tout à faire prendre conscience de certaines limites du raisonnement analytique pour traiter de ces enjeux. De fait, nous avons vu apparaître de nombreux modèles de type *canvas*, avec un nombre de composantes toujours plus important (voir par exemple le *Triple Layer Business Model Canvas* de Joyce et Paquin, 2016 ; et le *Flourishing Business Canvas* d'Upward et Jones, 2016). Or, à force d'ajouter des composantes pour prendre en compte de plus en plus de paramètres – ce qui semble *a priori* louable –ces modèles deviennent inintelligibles. De fait, il devient compliqué de faire des liens entre ces différentes composantes, dissociant par ailleurs cognitivement les dimensions. Il devient alors difficile de comprendre les synergies du modèle d'affaires et de voir les opportunités de synergies nouvelles. Finalement, cela vient à l'encontre de l'essence du concept de business model, à savoir donner une image intelligible de la manière dont une entreprise fait des affaires. Face à ce constat, nous avons élaboré un modèle non pas fondé sur la pensée analytique et sa logique de décomposition – cherchant à simplifier ce qui est compliqué –, mais plutôt un modèle fondé sur la pensée systémique et sa logique de reliance – cherchant à rendre intelligible la complexité (*e.g.*, Ackoff, 1999 ; Capra, 1997 ; Morin, 2014).

[228] Je parle d'un 'nouveau contexte' par rapport au fait que cela ne fait que quelques décennies que nous avons réellement consciences du phénomène, et quelques années que cette prise de conscience se généralise.

Notre impact sur les systèmes socio-économiques et naturels a été négligé durant plusieurs décennies (Bistagnino, 2011). Il est donc temps de prendre conscience de l'impact des activités des organisations sur ces systèmes pour envisager des pistes d'intervention effectives (Checkland, 2012 ; Jones, 2014). Ainsi, notre démarche a permis aux participants d'inscrire leur réflexion dans une dimension holistique, en considérant le magasin dans un système socio-économique et environnemental plus large (*cf.* chapitre V section 3.2.), et en identifiant plus précisément les éléments sociaux et naturels impactés par les activités du magasin en identifiant les actants humains et non-humains (*cf.* chapitre V sections 1.1. et 1.2.). Notre approche permet, par conséquent, de nous détacher d'une vision é**g**o-centrique, ou anthropocentrique, pour embrasser une vision é**c**o-centrique, en considérant l'homme comme faisant partie – et non plus comme étant au centre – d'un système englobant : 'la toile de la vie', pour reprendre le titre du livre de Capra (1997).

En outre, l'approche par les actants nous permet de prendre conscience du fait que non seulement certains actants sociaux et naturels sont impactés par l'activité de l'organisation focale, mais aussi que certains sont aussi impactant. Autrement dit, la société et la nature offrent à toute organisation des services écosystémiques non-négligeables, et si l'organisation détériore son écosystème, alors elle verra son activité chuter avec lui. Il convient en ce sens de comprendre ces interdépendances entre l'organisation focale et son écosystème – économique, social, naturel – pour ne pas seulement considérer les impacts de manière unilatérale, mais bien comprendre leur dépendance mutuelle. C'est avec cette intention que nous avons travaillé sur la cartographie des interactions entre les actants, pour comprendre leurs fonctions vis-à-vis des autres actants, et donc vis-à-vis du fonctionnement du magasin (*cf.* chapitre V section 1.2.).

Enfin, notre démarche de business modelling systémique met en exergue l'importance des interdépendances concernant le fonctionnement d'une organisation. Ces interdépendances peuvent se manifester d'au moins deux façons. Premièrement, notre approche suggère de travailler en collaboration en incluant une diversité de parties prenantes, au-delà de la sphère de la direction d'une entreprise. Plus il y a une diversité d'acteurs, plus nous avons une représentation exhaustive du système dans lequel nous sommes. Nous l'avons d'ailleurs vu avec le manque de représentativité du groupe, notamment avec le manque de producteurs locaux autour de la table sur les deux projets, souligné par certains participants (*cf.* chapitre V section 2.1.). Deuxièmement, notre approche invite les participants à élargir l'attention qu'ils portent aux impacts sociaux et environnementaux. Or, les organisations ont longtemps relégué au second plan ces effets, d'où leur appellation : effets 'secondaires'. Notre approche permet ainsi

de les remettre au premier plan, en comprenant les interdépendances entre ces différentes dimensions liées au fonctionnement d'une organisation.

Dans ces conditions, nous apportons de nombreux points de discussion théorique sur l'approche business model(ling). Ils ouvrent la voie à diverses recherches, à la fois pour étoffer notre raisonnement systémique en associant de nouveaux principes et de nouveaux concepts, en développant de nouvelles méthodes pour améliorer la démarche de business modelling, et invitant les chercheurs à évaluer en quoi ces démarches sont vectrices de transformation. Nous nous sommes en effet limités à la partie d'idéation. Nous aimerions alors poursuivre notre recherche en allant jusqu'à la mise en œuvre des pistes d'intervention pour concrétiser le projet que nous avons mené, et vérifier comment le fait de penser différemment peut nous amener à agir différemment, en particulier pour répondre aux enjeux complexes de l'Anthropocène.

1.2.Eléments de discussion sur la pensée systémique

Au-delà des réflexions que nous apportons à la littérature sur l'approche business model(ling), notre projet de recherche permet d'apporter certaines contributions à la littérature sur la pensée systémique, montrant que celle-ci peut être intelligible à condition d'en comprendre ses principes structurants, et applicable aux sciences de gestion.

Rendre plus intelligible un courant de pensée aux multiples facettes

Premièrement, nous portons un élément de discussion sur la pensée systémique en proposant un système de pensée original fondé sur certains principes systémiques structurants et certains concepts satellites. La pensée systémique rejette la disjonction entre les disciplines scientifiques à travers son principe de conjonction, ce qui fait d'elle une approche transversale, multidisciplinaire par essence (Morin, 1977). Emergeant au cours du XXe siècle, elle s'est infusée en biologie, puis en physique, en psychologie, en mathématique (Capra, 1997), et plus récemment en sciences de gestion (*e.g.*, Ackoff, 1999 ; Senge, 2017 ; Sterman, 2000). Chaque discipline a alors développé son propre vocabulaire, exposant la littérature à un nombre indéfini de notions spécifiques à la pensée systémique, difficiles à identifier (Kast and Rosenweig, 1972).

Notre démarche a donc été, en premier lieu, de comprendre cette littérature aux multiples facettes, en identifiant les différents courants de pensée – *hard* et *soft* (Jackson, 2009) – et en identifiant la constellation de principes et de concepts gravitant autour. Dans un second temps, nous avons tenté de spécifier cette pensée pour l'appliquer en sciences de gestion, et plus

particulièrement à l'approche business model. Nous avons ainsi distingué ces différents éléments structurants de la pensée systémique, pour ensuite les organiser de sorte à les articuler entre eux. Nous avons hiérarchisé les principes, en faisant émerger trois méta-principes : téléologique, holistique, et d'interdépendance, puis nous avons nourri chacun de ces méta-principes de principes et de concepts satellites pour leur donner une consistante. Ce travail nous a permis d'élaborer un système de pensé cohérent et intelligible, que nous avons appliqué à notre démarche de business modelling systémique. Nos résultats montrent l'évolution de la manière de penser des participants grâce à cette nouvelle perspective qui leur a été proposée, en étant davantage portés par une vision projective plutôt que causalitaire, holistique plutôt que réductionniste, et d'interdépendance plutôt que silotée du business model (voir section 5.3.). En somme, nous avons fait émerger un système de pensée cohérent fondé sur la pensée systémique, permettant à chacun de se l'approprier plus aisément avant de se perdre dans les méandres de la littérature en systémique. Il convient, une fois de plus, de continuer ce travail en associant d'autres principes, concepts et notions clés de la systémique à notre système de pensée, pour que ce dernier soit plus robuste et permette de proposer de nouvelles perspectives pour le business model ou tout autre objet en sciences de gestion. Notre contribution consiste ainsi à favoriser la démocratisation de cette approche très vaste et complexe à appréhender, en dépassant ce coût d'entrée considéré comme relativement élevé.

Application d'une pensée souvent considérée comme trop abstraite

Au-delà de l'élaboration d'un système de pensée permettant de s'approprier la systémique et de l'appliquer à un objet de recherche, nous discutons de l'application de la systémique, réputée comme trop abstraite pour traiter de problèmes concrets, notamment sur des sujets opérationnels (Jones, 2014). Notre projet de recherche tente ainsi de réconcilier le monde des affaires avec la pensée systémique, en proposant une démarche intégrative de réflexion stratégique, de la conceptualisation à son application avec et pour des praticiens. Notre démarche de design systémique vise ainsi à rendre plus concrets des principes et des concepts de la systémique, à travers l'élaboration ou l'utilisation de modèles existants permettant, à travers la visualisation, de mieux les appréhender (voir section 5.1.). Ces modèles ont d'ailleurs été travaillés dans le cadre d'ateliers collaboratifs, rendant la démarche accessible à une diversité d'acteurs, et la rendant plus ludique. Outre la visualisation de modèles, nous avons constaté l'importance de mobiliser d'autres méthodes, permettant de solliciter des formes d'intelligence complémentaires, comme l'intelligence émotionnelle et somatique, renforçant l'apprentissage des participants et facilitant la compréhension et l'appropriation de ce mode de

raisonnement (voir section 5.2.2.). Nous suivons ainsi le travail de nombreux praticiens cherchant à enseigner et à accompagner les entreprises dans leurs réflexions stratégiques par le prisme de la pensée systémique[229].

Outre l'appréciation des méthodes éprouvées, nous mettons également en lumière certaines difficultés, qu'il conviendra de surmonter au travers de futures recherches, en sollicitant à la fois de nouveaux outils, de nouvelles techniques d'animation, et en ajustant certains aspects de la méthodologie de design systémique. De nombreuses questions se posent en effet : combien de temps faut-il pour que des individus et un collectif s'approprient un nouveau mode de raisonnement fondé sur la systémique ? Autrement dit, un accompagnement de six mois suffit-il pour changer radicalement notre manière de penser, et pour la faire perdurer ? De plus, quelles autres méthodes favoriseraient l'appropriation de ce mode de raisonnement, de sorte à penser de façon projective, holistique et en interdépendance ? Enfin, ce changement de mode de raisonnement provoque-t-il réellement un changement radical dans notre manière d'agir ? Les réponses à ces questions ont été initiées, et nous suggérons de les poursuivre pour favoriser ce besoin de changer notre manière de percevoir le monde, de sorte à répondre aux enjeux complexes de l'Anthropocène, en particulier en changeant notre manière de faire des affaires.

2. Mise en perspective méthodologique

Par ailleurs, nous avons développé une démarche collaborative originale fondée sur le design systémique, ce qui nous amène à identifier certains éléments qui nous semblent essentiels pour mener à bien ce genre de recherche, à la fois sur la collecte des données, sur les appétences et compétences du chercheur, le processus d'élaboration d'une telle démarche, et l'application de méthodes issues de la systémique.

2.1.Gestion de la collecte de données lors des ateliers collaboratifs

Notre démarche de recherche-action (*cf.* chapitre IV section 4.) s'est voulue fondamentalement collaborative, notamment à travers l'animation d'ateliers regroupant une diversité de parties prenantes (*cf.* chapitre IV section 5.). S'il existe de nombreuses références concernant la collecte de données selon certaines méthodes, en particulier pour des entretiens et pour de

[229] Nous pensons par exemple à la société *Reimagined Futures*: https://www.reimaginedfutures.org/ ; *Symbiosis in Development* : https://thinksid.org/ ; ou encore à des projets menés par le World Economic Forum comme sur le système agricole : https://www.weforum.org/agenda/2023/03/systems-mapping-can-facilitate-the-collective-and-shared-understanding-of-complex-problems/.

l'observation (Baumard et Ibert., 2014), peu décrivent la manière dont elles se concrétisent opérationnellement (Laszczuck et Garreau, 2018). Il y a d'autant moins de références sur la collecte de données via des ateliers collaboratifs du fait du peu de recherches fondées sur cette méthode, à notre connaissance. Dans ces conditions, notre contribution porte sur certains enseignements concernant la collecte de données lors d'ateliers collaboratifs. Elle porte plus particulièrement sur la gestion des différents rôles exercés par le chercheur en tant que facilitateur. Nous avons, en effet, rencontré des difficultés à gérer ces différents rôles, ce qui a pu engendrer quelques manquements concernant la collecte de données.

J'étais accompagné par Sébastien Guinard, salarié de la coopérative qui m'a aidé à la fois à concevoir et à animer ces ateliers, mais nous ne nous étions pas réellement partagé les rôles. J'ai donc naturellement tout endossé, Sébastien Guinard étant plus dans un rôle support, ce qui a engendré quelques difficultés concernant notamment la prise de note, la prise de photographies, l'enregistrement de certaines séquences. La collecte des données est en effet passé au second plan, au profit des autres rôles portés sur l'animation des ateliers : gardien du temple et du temps, présentateur, animateur (*cf.* chapitre V section 2.3.). Il convient donc de mieux définir et de bien répartir les tâches en amont pour faciliter la réalisation de chacune d'entre elles pendant les ateliers. De plus, la répartition des rôles aurait pu se faire avec l'ensemble du groupe pour, d'une part, faciliter l'animation des ateliers et donc faciliter la collecte des données pour le chercheur, et d'autres part responsabiliser davantage les participants sur la trajectoire et la réussite du projet de recherche-action (*cf.* chapitre V section 2.3.).

En outre, nous suggérons aux chercheurs de dédier une personne sur le rôle de scribe, pour être sûr de ne rien manquer. D'autres chercheurs ont d'ailleurs suggéré de faire de la recherche à plusieurs (*e.g.,* Bartunek, 1996 ; Eisenhardt, 1989). Notre expérience a montré l'importance de porter une attention systématique sur la collecte des données. Les sources peuvent venir des livrables et de tous les supports intermédiaires sur lesquels les participants écrivent. Nous suggérons également de leur rappeler systématiquement de noter les idées qu'ils discutent entre eux, sans quoi elles ne pourront être collectées pour l'analyse et pour la rédaction du compte rendu (*cf.* chapitre V section 2.3.). La répartition des rôles et des tâches nous semble alors essentielle dans ce genre de démarche. Nous avons ainsi listé les différents rôles que j'ai pu endosser en tant que chercheur-facilitateur, et invitons les chercheurs à l'enrichir pour faciliter les prochaines recherches fondées sur cette démarche.

En outre, notre recherche a mis en exergue le besoin de se préparer en amont des ateliers pour être sûr de collecter les données pertinentes. Cela commence par la préparation d'un journal de bord (Altrichter & Holly, 2005) élaboré spécifiquement pour un projet de recherche. Ensuite, nous avons remarqué que certains moments clés des ateliers étaient plus importants à enregistrer que les autres : les temps de présentation en plénière du travail réalisé en sous-groupes, et les temps de debrief en tour de table, amenant les participants à exprimer ce qu'ils ont retenu et ce qu'ils ont ressenti lors de chacune des activités.

2.2.Adapter sa démarche en fonction de ses appétences et de ses compétences

Un autre point de discussion méthodologique porte la manière dont nous, chercheurs, développons notre design de recherche. Tout comme Fendt et Sachs (2008), nous pensons qu'il est primordial d'aligner notre méthodologie, et plus particulièrement nos méthodes et notre posture, à notre appétence, à c'est-à-dire à la fois à notre motivation profonde nous ayant amené à porter ce projet de recherche, et à la fois nos compétences permettant d'y arriver. Etant moi-même fortement attiré par les enjeux d'intelligence collective, j'ai naturellement orienté ma recherche sur cette dimension, en plus de la pertinence concernant le besoin d'appréhender la complexité à travers une approche transdisciplinaire (Beratan, 2007 ; Jones et Van Ael, 2022 ; Le Moigne, 2010). De plus, nous avons dû, lors de la conception des ateliers, choisir les méthodes d'animation – outils et techniques d'animation – avec Sébastien Guinard, co-facilitateur (*cf.* chapitre IV section 6.). Ce choix s'est fait, au-delà de la pertinence, selon notre ressenti et selon notre capacité à les porter auprès d'un groupe de participants. La formation peut, par ailleurs, être un bon moyen pour maîtriser certaines méthodes, d'où le choix de me former sur l'intelligence collective et sur le design systémique, et de suivre un mentorat sur la modélisation d'un diagramme en boucle causale. Nos résultats montrent l'importance d'être suffisamment à l'aise pour porter ces méthodes, pour permettre aux participants de bien comprendre l'objectif et la demande qu'il y a derrière en étant suffisamment clair (*cf.* chapitre V section 2.3.).

Pour autant, il est nécessaire nuancer ce propos en exposant nos doutes concernant nos compétences pour porter une telle démarche avant de l'avoir commencé. En effet, j'ai mis beaucoup de temps avant de me sentir prêt à contacter les magasins pour leur proposer de les accompagner dans leur démarche de réflexion stratégique. J'ai passé plus d'un an et demi à lire et à m'imprégner d'éléments théoriques pour justement atteindre un niveau de confiance suffisamment important pour me lancer, mais il s'est avéré qu'il n'est jamais totalement atteint.

Ce niveau de confiance s'atteint justement grâce à la pratique, plus particulièrement grâce à l'enrichissement mutuel entre la théorie et la pratique, dans une démarche d'amélioration continue (Van de Ven, 2007). Le but de cette recherche était justement d'élaborer et de tester une nouvelle méthode de business modelling systémique. Il était alors évident que notre première version, tout comme notre deuxième version, n'allait pas être parfaite. L'importance dans ce genre de démarche est alors d'avoir une posture réflexive, favorisant la prise de conscience de l'impact de ces comportements et de ces méthodes d'animation sur le comportement et les réflexions des participants (Maître de Pembroke, 2015). En conséquence, la posture de chercheur-facilitateur invite à identifier les relations de causalité entre la démarche proposée et les résultats associés, et à questionner systématiquement l'effectivité de la démarche : allons-nous dans la direction souhaitée ; les résultats présents sont-ils en adéquation avec notre intention commune ?

2.3.Application et adaptation des méthodes de modélisation systémique

Adaptation du diagramme de boucle causale

Nous apportons également une contribution méthodologique concernant la méthode de modélisation du diagramme en boucle causale, outil le plus utilisé dans l'ensemble des courants de la pensée systémique. Le diagramme de boucle causale a été élaboré à partir des travaux en cybernétique, approche dite '*hard'* de la systémique (Jackson, 2009). Or, nous nous situons davantage, en cohérence avec la démarche de design systémique et notre positionnement épistémologique (*cf.* chapitre IV section 3), dans une approche *soft* de la systémique. Une des grandes différences entre ces deux approches est son rapport à la prévision. L'approche *hard*, à travers une démarche quantitative et en accord avec le principe déterministe, détermine le comportement du système en fonction des relations de causalité : '*Si A, alors B*'. Au contraire, l'approche *soft*, à travers une démarche qualitative et en accord avec le principe téléologique, va plutôt déterminer le comportement du système en fonction des finalités poursuivies : '*Si je veux B, alors je dois faire A'*. L'une est davantage orientée sur les problèmes, l'autre est davantage orientée sur les finalités (voir Morin, 1977 ; Schmitt, 2017).

D'ailleurs, Sterman (2000), lorsqu'il formule ses recommandations pour modéliser un diagramme de boucle causale, dit de ne pas chercher à modéliser un système, mais à modéliser un problème. Dans cette logique, nous reformulons ces recommandations en la rendant compatible avec le principe téléologique : ne cherchez pas à modéliser un système, mais à modéliser des finalités. Autrement dit, nous basculons d'une approche causalitaire à une

approche projective, en ne nous focalisant plus sur la résolution de problèmes, mais sur l'atteinte de finalités, ce qui change notre manière d'appréhender le diagramme de boucle causale. Dès lors, nous exposons dans ce manuscrit la manière dont nous avons modélisé le diagramme de boucle causale en partant non plus de l'identification d'un problème, mais de l'identification des finalités poursuivies par le système d'acteurs (*cf.* chapitre V section 1.2).

Par ailleurs, en accord avec le principe producteur-produit de Singer (voir Ackoff, 1999), nous préférons non plus parler de liens de causalité, mais plutôt de liens d'influence. De fait, les liens de causalité reflètent des conditions nécessaires et suffisantes pour générer une conséquence en particulier, tandis que les liens d'influence n'ont pas la prétention de lister de manière exhaustive l'ensemble des facteurs amenant à telle conséquence. Cela rejoint, là encore, le principe téléologique, stipulant qu'il est impossible de recenser toute la chaine de causalité d'un phénomène du fait de la complexité du monde et du nombre infini de facteurs potentiels, et du fait que d'autres forces influencent également le comportement du système (*e.g.*, Bertalanffy, 2012 ; Morin, 1977).

Nous proposons ainsi une adaptation du diagramme de boucle causale, applicable à tout type de projet ayant une démarche systémique, avec pour objectif l'atteinte de finalités poursuivies. Cela permet d'ailleurs de montrer les interdépendances qu'il peut y avoir entre les différentes finalités poursuivies, et influencer les acteurs du terrain à ne plus mener des actions de manière isolée pour concourir à une finalité, au risque de nuire aux autres, mais à travailler en collaboration de sorte à concourir simultanément aux différentes finalités identifiées.

Modéliser avec et non pour les participants

En outre, notre travail de modélisation confirme une intuition que nous avons eue dès le début du projet : ce n'est pas tant le modèle en lui-même qui importe, mais le processus de modélisation en lui-même. Cela vaut particulièrement pour le diagramme de boucle causale, mais également pour tout type de modélisation systémique, et notamment pour la *synthesis map* de Jones et Bowes (2016) sur laquelle nous nous sommes inspirés pour élaborer notre modèle *P^3 systemic business model*. Cela soutient ainsi les propos de Birger Sevaldson lors de la conférence RSD11 à Brigthon à laquelle j'ai participé, déclarant que le processus de modélisation était plus important que le résultat en lui-même[230].

[230] Il va même jusqu'à dire que le résultat n'a pas d'importance en disant ceci : « *do the map, and burn it* »

En ce sens, j'ai opté pour une démarche consistant à faire faire, plutôt qu'à faire la modélisation. C'était notamment le cas pour le diagramme de boucle causale : j'avais le choix entre modéliser moi-même le diagramme sur la base des échanges et des propositions des participants, et laisser les participants modéliser eux-mêmes[231]. J'ai choisi la deuxième option, en sachant que les deux ont des avantages et des inconvénients. « *La beauté de l'approche de Dennis Sandow [chercheur en réseau social] est avant tout qu'il n'a pas fait l'analyse à la place des praticiens, il leur a enseigné comment devenir leurs propres analystes […]*[232] » (Senge, 2017, p. 279). Le fait de les avoir fait modéliser le diagramme de boucle causale leur a mieux permis de comprendre le principe et de s'approprier cette manière de pensée peu conventionnelle. Après avoir réalisé l'atelier n°3, les participants de *Biocoop du Cormier* se sont naturellement mis à parler de boucles de rétroaction, et à penser selon la logique du diagramme en boucle causale (*cf.* chapitre V section 3.2.). En revanche, nous avons bien vu que le résultat escompté n'était pas au rendez-vous (*cf.* chapitre V section 1.2.), dans le sens où les diagrammes étaient mal agencés, avec des variables mal-définies, et en ne faisant émerger que très peu de boucles de rétroaction. Le but n'était donc pas de modéliser un diagramme représentant au mieux la réalité, ou les modèles mentaux des participants, mais de les amener à penser différemment par le biais de cette activité.

Le modèle en tant que tel n'a alors que peu d'importance. De fait, si le processus de modélisation a bien été compris et approprié par les participants, la perception du modèle, réalisé et présenté quelques semaines après lors de l'atelier suivant, a été beaucoup plus délicat, du fait de la complexité du visuel (*cf.* chapitre V section 3.2.). Selon l'intention du chercheur-modélisateur, il conviendra donc de choisir la technique de modélisation, entre le fait de modéliser soi-même pour un rendu plus pertinent, ou d'amener les participants à modéliser pour mieux s'approprier la démarche et cette manière de penser en boucle causale.

3. Implications managériales

Outre les contributions théoriques et méthodologiques, notre recherche génère, selon nous, des implications managériales. Nous proposons de décliner ces implications en deux temps. Dans un premier temps, nous présentons des implications pour toutes les organisations souhaitant faire évoluer leur modèle d'affaires pour répondre aux enjeux de l'Anthropocène. Dans un

[231] Mon mentor en dynamique des système, Warren Farr, m'a ainsi questionné : « *who hold the pen ?* ».
[232] Peter Senge ne travaille pas sur l'approche business model(ling), mais nous reprenons cette citation pour montrer la cohérence de notre choix avec certains systématiciens, comme lui et Denis Meadows.

second temps, nous formulons des implications à destination de certaines organisations ciblées : la coopérative Biocoop et ses magasins, les sociétés de conseil, et les établissements d'enseignement supérieur en management.

3.1. Implications managériales pour toute organisation souhaitant répondre aux enjeux de l'Anthropocène

Nous présentons, dans cette sous-section, les implications managériales destinées à toutes les organisations ayant la volonté de transformer leur modèle d'affaires dans le but de répondre aux enjeux de l'Anthropocène. Pour cela, nous présentons cinq orientations à suivre : générer une réflexion stratégique jusqu'à sa déclinaison pratique ; porter une réflexion stratégique en collaboration avec une diversité de parties prenantes ; réincorporer l'art et le plaisir au travail ; prendre conscience des modèles mentaux pour les faire évoluer ; et dépasser l'approche de résolution des problèmes.

Générer une réflexion stratégique jusqu'à sa déclinaison pratique

À travers notre recherche, nous avons élaboré une démarche de business modelling systémique, amenant les participants à développer une réflexion cohérente, de la vision d'entreprise à sa déclinaison opérationnelle (voir Lecocq et al., 2006). Nous sommes ainsi partis de la définition des finalités poursuivies par l'ensemble des parties prenantes de l'organisation, pour en faire émerger des finalités communes et une vision partagée. Nous avons ensuite identifié les actants impactant et étant impactés par les activités de l'organisation, pour ensuite comprendre les fonctions de chacun et l'impact de chacun sur le système représenté par le business model. La démarche se termine enfin par l'identification de pistes d'intervention pour agir concrètement, à la fois sur la dimension interne du business model, et sur sa dimension externe, c'est-à-dire sur l'interface entre l'organisation focale et son écosystème d'affaires (*cf.* chapitre IV section 6.). En conséquence, notre recherche permet à toute organisation de développer une réflexion stratégique et pragmatique à partir de méthodes éprouvées, de sorte à décliner opérationnellement une stratégie d'entreprise, et plus encore de définir une stratégie et un fonctionnement concourant aux finalités qu'elle s'est donnée.

Par ailleurs, notre recherche insiste sur la nécessité d'adopter une réflexion projective de la stratégie, c'est-à-dire tournée vers la poursuite de finalités, et non pas vers la résolution de problèmes (Ackoff, 1999 ; Senge, 2017). Notre recherche a ainsi confirmé l'augmentation de la motivation des participants engendrée par ce parti pris (*cf.* chapitre V section 3.2.). : il est

bien plus motivant de travailler sur ce qui nous fait rêver, plutôt que sur ce qui nous inquiète (voir Ackoff, 1999 ; Senge, 2017). Par ailleurs, les finalités poursuivies sont comme un horizon qu'on ne peut jamais atteindre, comme une étoile qu'on suit sans jamais pouvoir la toucher : elles nous guident vers un futur souhaitable, certes inatteignable, mais qui nous oriente et nous porte vers une destination que nous avons choisie. La définition de stratégies successives vise ainsi à guider les actions de l'entreprise vers ce futur souhaitable, pas à pas, dans une démarche d'amélioration continue et dans une forme de continuité. En somme, nos résultats montrent l'importance de redonner du sens dans nos actions en prenant de la hauteur, c'est-à-dire en considérant les finalités poursuivies, et les stratégies définies pour y concourir, jusqu'à leurs déclinaisons opérationnelles.

Porter une réflexion stratégique en collaboration avec une diversité de parties prenantes

De plus, notre démarche s'est fondée sur une approche collaborative de la recherche, en invitant une diversité de parties prenantes à collaborer entre elles. Nous avons ainsi montré la pertinence d'une démarche de business modelling systémique pour rassembler des parties prenantes internes et externes d'une organisation, permettant des échanges fructueux, quel que soit le niveau hiérarchique des individus, leur métier et l'organisation à laquelle ils appartiennent. Nous estimons ainsi que l'approche business model représente un bon niveau d'analyse pour réunir un ensemble d'acteurs d'un écosystème d'affaires (Demil et al., 2018 ; Massa et al., 2017).

Nous avons identifié certaines conditions pour rendre possible cette collaboration (*cf.* chapitre V section 2.1.). Deux conditions préalables au travail collaboratif nous semblent importantes à souligner. D'abord, il s'agit de proposer un cadre spatio-temporel adapté aux besoins de chacune des parties prenantes souhaitées autour de la table. Le lieu d'intervention a ainsi son importance, devant être accessible à tous, sans favoriser une catégorie de parties prenantes au détriment d'une autre. Le cadre temporel doit aussi être défini avec attention. De fait, certains corps de métier ont des contraintes particulières, que ce soit dans la journée, la semaine, et selon les saisons. Il a, par exemple, été compliqué de faire venir des producteurs sur les mois d'avril et de mai 2022 pour le projet *En Vie Bio*, la période étant très chargée pour eux. De même, nous avons choisi de mener les ateliers collaboratifs les lundis pour les deux projets, étant la journée la plus calme de la semaine, et donc plus favorable pour libérer la charge mentale et être concentré sur le moment présent. Au-delà d'un cadre spatio-temporel favorable, le choix de la thématique traitée et la manière de la communiquer étaient importants. Les organisations ont tout intérêt à porter un projet non pas centré sur leurs problématiques, mais plutôt centré sur un

enjeu ou un intérêt partagé par l'ensemble des parties prenantes. Si les parties prenantes ne se sentent pas concernées, elles ne seront pas pleinement investies, et ne s'engageront pas sur l'ensemble du projet. Pour remédier à cette problématique, nous suggérons de sélectionner les parties prenantes avec lesquelles collaborer selon les étapes de la démarche, pour ne les inviter que sur celles qui les intéresseront, et ainsi maximiser leur motivation. Aussi, nous suggérons de responsabiliser les participants dès le début de projet, en les considéant comme des co-designers systémique du business model (Jones et Kijima, 2018), sans quoi ils peuvent se sentir détachés émotionnellement de ce qu'on fait, et donc ne pas être pleinement investis (*cf.* chapitre V section 2.3.).

Ensuite, nous montrons que plusieurs conditions sont nécessaires pour favoriser la collaboration lors des ateliers, à commencer par l'instauration d'un cadre psycho-social favorable à la dynamique collective. Celle-ci est ainsi possible d'une part grâce à la posture, ouverte, sans jugement (*cf.* chapitre V section 2.3.), et d'autre part en instaurant différents temps de cohésion, avant, pendant et après les ateliers. Les entretiens préliminaires ont été un moment important pour faire connaissance avec les participants en amont des ateliers, créant ainsi un premier lien de confiance. De plus, le fait d'avoir mené autant d'entretiens, et d'avoir passé une semaine en magasin – en plus d'être salarié de la coopérative Biocoop – a permis de légitimer notre présence. En ce sens, nous avons fait au mieux pour nous imprégner du terrain pour comprendre son contexte et comprendre le point de vue des acteurs, tout en exerçant une posture de facilitateur et non de sachant, soulignant l'humilité avec laquelle nous sommes venus pour mener ce projet. Enfin, la collaboration est possible grâce à l'utilisation de méthodes variées – outils et techniques d'animation. La variété des méthodes permet, en premier lieu, de maintenir une certaine dynamique et donc un niveau de motivation constant tout au long d'un atelier d'une demi-journée, en changeant régulièrement d'activité. En second lieu, cela permet aux participants de mieux s'approprier la démarche, chacune des méthodes étant plus ou moins appréciée selon leurs appétences individuelles. En troisième lieu, mobiliser des techniques d'animation variées permet de solliciter plusieurs intelligences : cognitive, émotionnelle, somatique, favorable à une meilleure compréhension de la situation, et à une meilleure implication des participants vis-à-vis de cette situation.

Dès lors, notre recherche montre les effets positifs de cette collaboration. Tout d'abord, cette dernière a permis à des parties prenantes de se rencontrer et de s'apprécier en tant qu'humain, au-delà du poste ou de la fonction représentée. Considérer l'autre en tant qu'humain et non en tant que rouage d'un système (voir Bertalanffy, 2012) – en prenant le temps d'échanger, au-

delà des aspects commerciaux notamment lors de moments informels – est primordial pour générer de l'implication et donc pour porter des projets stratégiques. De plus, la collaboration permet de développer une vision plus transversale du fonctionnement de l'entreprise (voir Beratan, 2007), et d'appréhender les impacts de ses activités sur son écosystème. Cette prise de conscience permet ainsi de dépasser les clivages, en étant plus à l'écoute des besoins et des contraintes de chacun, et en prenant le temps de comprendre leurs différents points de vue. En outre, la collaboration entre une diversité de parties prenantes permet de développer un vocabulaire commun, essentiel pour, d'une part, mieux se comprendre, et d'autre part, avoir le sentiment de faire partie d'une même communauté. Ce sentiment d'appartenance semble tout aussi important, si ce n'est plus important, pour susciter de l'engagement que les éléments rationnels poussant les acteurs à travailler ensemble. Aussi, le fait de ne pas limiter les acteurs à leurs fonctions permet d'ouvrir un espace de possibilités pour lancer de nouveaux projets, laissant la possibilité à chacun de prendre de nouveaux rôles et d'envisager de nouvelles façons de travailler ensemble. Enfin, notre recherche montre en quoi les acteurs prennent davantage conscience du périmètre de leur pouvoir d'action, et que cela pousse chaque organisation et chaque acteur de ces organisations à voir plus loin que leur dimension interne. En d'autres termes, le travail collaboratif permet aux parties prenantes d'envisager des projets plus ambitieux, ne concernant pas seulement leur organisation.

Réincorporer l'art et le plaisir au travail

Outre l'importance de la collaboration inter-métiers et inter-organisationnelle autour de la réflexion stratégique, un élément fort est ressorti de notre projet : le besoin de réintégrer l'esthétisme et le plaisir au travail. De fait, il est devenu courant de faire une séparation stricte entre le plaisir et le travail (Ackoff, 1999), ce dernier étant souvent ramené à son étymologie populaire *tripalium,* instrument de torture en bas-latin[233]. Avoir une éthique de travail renvoie à une manière austère de travailler, reflétant le sérieux de la personne (Ackoff, 1999). Or, nos résultats montrent la porosité des frontières entre le travail et l'amusement, entre le travail et l'esthétisme. Ces éléments *a priori* contradictoires sont finalement complémentaires. Autrement dit, le plaisir et le travail ne s'opposent pas (e.g., Heaphy, 2017), mais se nourrissent mutuellement : le travail sans plaisir n'incite pas les acteurs à s'engager dans le temps, et le plaisir sans travail ne produit pas de résultat et donc engendre de la frustration (*cf.* chapitre V section 3.1.). Par ailleurs, l'articulation entre les temps de production et les temps de

[233] Il s'agit d'une idée populaire qui est cependant certainement fausse. Voir Lebas (2023) Etymologie de « travail ».

socialisation prennent toute leur importance. D'une part, les temps de socialisation permettent de mieux connaître les personnes avec qui on travaille, et donc d'être plus confiant et plus ouvert dans la dynamique collaborative, rendant les échanges plus transparents et plus approfondis, et donc la production plus pertinente. D'autre part, les temps informels favorisent la concentration des participants : les participants ne peuvent être pleinement attentifs durant toute une matinée. Il convient donc d'insérer des temps de pause entre les activités pour favoriser la productivité pendant les temps de production. Aussi, cela incite les participants à rester focalisés sur la thématique de l'activité, sachant qu'ils auront des temps dédiés pour parler d'autres sujets. En somme, un de nos objectifs principaux de ce projet était donc de réincorporer le plaisir dans le travail (voir Ackoff, 1999).

Tout comme le plaisir, l'esthétisme a une importance particulière dans une démarche comme la nôtre (Orr, 2003). Si l'art est seulement récréatif selon Aristote, il est aussi créatif selon Platon (Ackoff, 1999). Les participants ont ainsi porté une attention particulière à la qualité des modèles travaillés lors des différentes activités des ateliers collaboratifs (*cf.* Chapitre IV sections 6.4 et 6.5.), donnant envie de travailler dessus, et envie de les revoir par la suite. Le P^3 *systemic business model* a par exemple été affiché en salle de pause du magasin *Biocoop du Cormier*, soulignant au passage la fierté d'avoir réalisé ce travail. Au-delà du fond, ce sont les formes et les couleurs, les images qui attirent l'œil et qui invitent les personnes à s'arrêter dessus (*cf.* chapitre V section 1). En outre, l'art nous détourne du passé et nous pousse à imaginer un futur (Ackoff, 1999). Nous apportons ainsi des méthodes concrètes, via la narration écrite et orale, et le dessin, pour faire émerger la vision partagée de l'organisation (*cf.* chapitre IV sections 6.4 et 6.5.). Nous avons ainsi réuni dans notre travail à la fois la dimension créative et récréative, le travail et le plaisir, tout cela favorisant la collaboration, la productivité, et l'apprentissage des participants.

Prendre conscience des modèles mentaux pour les faire évoluer

L'un des enjeux majeurs de notre recherche était de prendre conscience de nos modes de raisonnement pour identifier des alternatives face à la complexité des enjeux auxquels font face les organisations. Pour ce faire, nous avons mis en évidence la domination du raisonnement analytique dans le monde occidental et montré en quoi le raisonnement systémique pouvait contrebalancer les limites inhérentes de notre mode de raisonnement actuel (*cf.* chapitre II section 2). Cette prise de conscience de l'influence de nos modèles mentaux façonnés par notre mode de raisonnement est ainsi une étape nécessaire pour accepter de les faire évoluer (Ryan, 2014). Nous suggérons ainsi aux praticiens de prendre ce temps de réflexion, faire ce pas de

côté, sans quoi le risque est d'agir toujours de la même façon face aux problèmes, et donc de répéter perpétuellement les mêmes erreurs. Cela concerne tous les sujets de discussion, et évidemment les réflexions autour du business model : prendre conscience du business model de l'organisation à travers le prisme de la pensée systémique peut amener les acteurs à porter un autre regard, et donc à entrevoir un espace des possibilités bien plus vaste que ce que permettait le raisonnement analytique.

Nous avons ainsi élaboré une démarche ayant pour objectif d'amener les participants à penser de manière systémique, de façon progressive, en commençant par des principes et notions plus facilement appréhendables, et en allant petit à petit vers des principes plus complexes (*cf.* chapitre V section 2.1.). Nous avons d'ailleurs vu cette évolution chez les participants, notamment à travers l'utilisation d'un vocabulaire différent, et à travers des réflexions reprenant les principes structurants de la pensée systémique, à savoir les principes téléologique, d'interdépendance, et holistique (*cf.* chapitre V section 3.2.). Ces principes et notions associées ont formé un nouveau filtre pour développer leurs modèles mentaux. Autrement dit, leur façon de voir le monde et sa complexité a évolué en passant à travers ces principes et notions. En somme, la démarche que nous proposons, au-delà de porter une réflexion stratégique autour du business model, permet de prendre conscience et de faire évoluer les modèles mentaux des participants, de sorte qu'ils pensent différemment pour agir différemment.

Par conséquent, le fait de prendre conscience de leurs modèles mentaux et d'avoir expérimenté le processus d'évolution de ces modèles engendre chez les participants un apprentissage en double boucle (Argyris et Schön, 1996). La première boucle d'apprentissage permet aux participants de changer leurs pratiques en tenant compte des résultats de la recherche. En l'occurrence, cela leur a permis d'identifier des pistes d'intervention concernant le business model des magasins, en cohérence avec les réflexions qui ont émergé au cours du projet. La deuxième boucle d'apprentissage permet de changer les représentations mentales des participants et donc de transposer ces résultats à d'autres contextes (Barbat et al., 2011). Nous l'avons démontré en constatant certains participants transposer ce nouveau mode de raisonnement à d'autres situations que celles du business model du magasin (*cf.* chapitre V section 3.3.). Dès lors, cette démarche n'est pas seulement bénéfique pour traiter un projet en particulier, mais invite plus largement à penser le monde différemment, et donc à porter de nouvelles perspectives sur d'autres thématiques et d'autres enjeux.

Dépasser l'approche de résolution de problème

En outre, notre recherche montre que nous pouvons changer d'approche concernant l'innovation de business model, au moins de deux façons. En premier lieu, il convient de se demander systématiquement, en cas de problème identifié : « *quel est le projet ?* » (voir Le Moigne, 2010). Se refocaliser sur le projet plutôt que sur le problème permet de mieux saisir la « *big picture* », c'est-à-dire à la fois reconsidérer les activités quotidiennes selon les finalités poursuivies pour redonner du sens, et considérer un panel d'actants plus conséquent (potentiellement) impactés ou impactants vis-à-vis du business model (*cf.* chapitre V section 3.2.). Dès lors, la résolution de problème peut se faire en rapport avec ces finalités, en orientant les solutions de sorte à aller dans la direction choisie et non pas en suivant des pratiques conventionnelles, pensant qu'il n'y a pas d'autres choix (*cf.* chapitre V section 3.3.).

En second lieu, amener les acteurs à appréhender de manière plus holistique une situation[234], plutôt que de se focaliser sur un problème en particulier pour le résoudre, permet d'identifier des points de levier, c'est-à-dire des actions engendrant potentiellement de grosses répercussions sur l'ensemble du business model. Nous invitions ainsi les parties prenantes à chercher à dissoudre le problème en redesignant le business model d'une organisation en ayant cette approche holistique, et non pas de résoudre divers problèmes de manière isolée sans se soucier des répercussions en cascade qu'il pourrait y avoir (voir Ackoff, 1999). Or, nous avons vu à travers nos projets de recherche-action que les participants rencontraient des difficultés à penser en ce sens. Nous devons donc changer nos façons de penser et de faire, et certains modèles comme le diagramme de boucle causale et l'*Outcome Map* peuvent aider (*cf.* chapitre V section 3.2.). En ce sens, nous devons prendre le temps d'étudier les situations plutôt que de foncer vers les solutions simplistes, qui peuvent avoir un impact positif localement et à court terme, mais qui peuvent avoir, sur le long terme, des effets pervers.

La dissolution de problème grâce aux points de levier posent alors différentes questions. Par exemple, Donella Meadows (1999) a identifié 12 points de levier pour faire évoluer un système, hiérarchisés selon leur impact. Dès lors, pourrait-on identifier des points de levier spécifiques à l'évolution de business model ? Notre recherche n'a fait qu'effleurer ce travail d'identification de point de levier, avec seulement une activité lors de l'atelier n°4 de *Biocoop du Cormier*. Il serait donc intéressant d'approfondir cet aspect et de faire émerger des récurrences sur ces

[234] Notons d'ailleurs que les chercheurs en design systémique préfèrent parler de 'situation' plutôt que de 'problème', ce dernier renvoyant à une approche analytique.

points de levier, et d'étudier la manière dont les acteurs du business model s'en emparent pour innover le business model : par de petites actions à travers une démarche d'innovation incrémentale, ou par des actions plus importantes cherchant à changer fondamentalement le business model ? D'ailleurs, il serait intéressant d'étudier la mise en œuvre de ces pistes d'intervention élaborées à partir de ces points de levier, pour évaluer la pertinence de cette approche.

En somme, notre projet de recherche développe une démarche, et plus largement une nouvelle manière d'appréhender les situations complexes, pour les organisations ayant pour objectif de répondre aux enjeux de l'Anthropocène. Nous suggérons ainsi plusieurs pas de côté à faire, possibles grâce à l'approche business model et la pensée systémique. Cela passe par la définition de finalités poursuivies spécifiques à l'organisation, et par sa déclinaison stratégique pour orienter tous les efforts dans cette direction et rendre son fonctionnement effectif. Cela passe également par la volonté de traiter les situations de manière collaborative, en intégrant dans la réflexion et dans l'action tous les actants du business model. Ceci est d'ailleurs possible en redonnant toute son importance au plaisir et à l'art dans ces sessions de travail, pour provoquer l'engouement, l'adhésion et l'engagement sur le long terme. Cela est aussi possible en prenant conscience de nos modèles mentaux et de leurs limites, étape nécessaire pour accepter de les faire évoluer en les partageant à l'ensemble des acteurs impliqués dans ce travail. Enfin, cela passe par le fait d'arrêter de dissoudre les problèmes et non plus de les résoudre, en cherchant à activer des points de levier redesignant le système dans son ensemble grâce à une vision holistique et à une appréhension des interdépendances des parties du business model.

3.2.Implications spécifiques à certaines organisations concernées

Si nos implications managériales visent à toucher l'ensemble des organisations, et plus particulièrement celles ayant pour objectif de changer leurs logiques de création et de capture de valeur pour répondre aux enjeux de l'Anthropocène, nous pouvons les décliner plus spécifiquement à certains acteurs. Nous commençons bien évidemment par les acteurs de notre terrain d'étude : les deux magasins accompagnés et la coopérative Biocoop. Puis nous présentons des implications concernant les sociétés de conseil et pour les établissements d'enseignement supérieur pour la formation en management.

La coopérative Biocoop et ses magasins

Les deux magasins accompagnés

J'ai mené ce projet de recherche-action au sein de la coopérative Biocoop en tant que salarié-doctorant. Cela a été, pour moi, l'opportunité d'être au plus proche du terrain, et de trouver les deux magasins Biocoop que j'allais accompagner. À l'inverse, c'est une opportunité pour Biocoop de faire le pont entre les connaissances scientifiques et les besoins opérationnels, et de faire prendre de la hauteur aux salariés de la coopérative et de ses magasins sur leurs activités quotidiennes. Nous identifions ainsi plusieurs implications concernant notre recherche.

Notre recherche montre que notre démarche de business modelling systémique a permis aux participants des deux magasins accompagnés de penser différemment le fonctionnement des magasins (*cf.* chapitre V section 3.2.). D'abord, les participants ont abordé le busines model des magasins non plus par le prisme des problèmes mais par celui des finalités, engendrant plus d'engouement – l'actualité morose les ayant abattus ces derniers mois – et plus d'adhésion vis-à-vis de l'ensemble des acteurs, notamment les parties prenantes externes. Ensuite, notre démarche leur a permis de prendre conscience du périmètre du business model du magasin, c'est-à-dire de tout l'écosystème d'actants impactés et impactants, qu'ils soient des actants humains – individus, organisations – et non humains, et qu'ils soient d'ordre économique, social et écologique. Autrement dit, ils ont pris conscience d'appartenir à un système plus grand, ouvrant un espace de possibilités quant aux synergies à créer et aux projets à lancer. Enfin, la démarche a permis aux participants de prendre conscience de la complexité du monde à travers le principe d'interdépendance, en visualisant tous les effets directs et indirects de leurs activités respectives sur le business model. Ils ont notamment pris conscience des interdépendances entre les finalités poursuivies : s'attaquer à l'une entraînera inévitablement des répercussions sur les autres, ce qui nous invite à travailler de manière non silotée en ayant une vision transversale de nos actions sur le business model.

Toutefois, soulignons qu'il ne s'agissait que de projets d'une période relativement courte, d'environ six mois chacun. Il s'agissait donc d'une initiation à l'approche business modelling et à la pensée systémique, qu'il convient de poursuivre si les participants souhaitent continuer à penser de la sorte. Cela pose d'ailleurs la question suivante : quel est la durée idéale pour que les participants s'imprègnent de la démarche et se l'approprie sur le long terme ? Notre démarche doit-elle aller jusqu'à la mise en œuvre des pistes d'intervention identifiés lors des ateliers pour les convaincre définitivement des bénéfices de cette démarche ? Le pas à franchir entre le penser et l'agir (voir Morin, 2010) est difficile, et il nous semble en effet que les

organisations ont besoin d'être accompagnées sur cette phase pour que les projets aboutissent sur des actions concrètes.

De plus, à travers notre démarche de business modelling systémique, nous avons présenté des méthodes – outils et techniques d'animation – qui pourront être réutilisés selon leurs besoins, soit de manière isolée, soit en suivant eux-mêmes la démarche. Les participants de *Biocoop du Cormier* ont d'ailleurs exprimé la volonté de mener les prochains projets en reprenant cette démarche (*cf.* chapitre V section 3.3.). Ils peuvent également retravailler certains modèles pour les compléter et les rendre plus pertinents, comme la cartographie des actants, le diagramme de boucle causale, ou les modèles plus orientés 'action' comme l'*Outcome Map* ou le modèle des Trois Horizons (*cf.* chapitre IV section 6.4.). Ils peuvent également reprendre des techniques d'animation pour organiser des formats 'ateliers' et non plus seulement des formats 'réunion', pour développer la créativité et la cohésion d'équipe. Je pense en particulier au *World Café*, aux différentes techniques de *brainstorming*, mais aussi aux phases d'inclusion, indispensable pour la dynamique de travail collaboratif.

Enfin, notre projet a répondu aux besoins initiaux des deux magasins (*cf.* chapitre IV section 4.4). Jérôme Berthault, gérant d'*En Vie Bio*, avait exprimé la volonté de relancer la dynamique d'ancrage territorial de la structure, en se reconnectant aux acteurs du territoire, et en les invitant à collaborer. Nous avons vu que les ateliers collaboratifs ont initié ces échanges, qui ont continué après le projet pour mettre en œuvre des actions concrètes. Concernant *Biocoop du Cormier*, Ronan Bodeven souhaitait relancer la dynamique de gouvernance partagée en invitant les membres du conseil coopératif à se rencontrer et à travailler sur les orientations stratégiques de la SCIC. Ces ateliers ont lancé cette dynamique, même si le groupe de travail manquait de représentativité. Il convient donc de poursuivre cette dynamique lancée pour les deux magasins, en repartant du travail réalisé ensemble et en invitant d'autres acteurs à rejoindre ces réflexions.

Implication pour la coopérative Biocoop

S'il est évident que notre projet de recherche-action entraîne des répercussions sur les structures accompagnées, il nous semble également qu'il peut avoir des implications pour la coopérative Biocoop.

Premièrement, nous suggérons à la direction de Biocoop de lancer un projet visant à redéfinir les finalités poursuivies par la coopérative. Elle a une charte présentant son utilité sociale, à savoir « *développer l'agriculture biologique dans un esprit d'équité et de coopération* », mais celle-ci ne raisonne plus autant que dans les années 1980 et 1990. Les finalités poursuivies, à

travers la définition de son utilité sociale, doivent être remise à jour, et être au plus près des intérêts et des valeurs des sociétaires des magasins, des groupements de producteurs, des associations de consommateurs, et des salariés. Au-delà des finalités poursuivies, Biocoop a besoin de construire un nouvel imaginaire à travers la définition d'une vision partagée, à la fois pour recréer une culture d'entreprise forte, militante, et redonner du sens pour tous les salariés et toutes les parties prenantes externes, sachant pour quoi ils travaillent au quotidien. Il est d'ailleurs bon de rappeler à cet effet, que l'aspect économique est un moyen et non une fin (Ackoff, 1999). La coopérative pourra ainsi être de nouveau portée par une approche projective, et non plus par une approche 'par les problèmes', comme cela a été le cas, notamment depuis la crise économique qu'elle subit depuis plusieurs années.

Deuxièmement, nous avons constaté le manque de lien entre la stratégie et les activités opérationnelles, chaque direction ne sachant pas exactement la stratégie définie et la manière de la décliner[235]. La clarté des finalités poursuivies et de la vision partagée peut ainsi orienter la stratégie d'entreprise, jusqu'à sa déclinaison opérationnelle, notamment jusqu'en magasin. L'approche business model a justement pour utilité de faire ce lien entre la stratégie et l'opérationnel (Lecocq et al., 2006), comme nous l'avons démontré à travers notre démarche de business modelling systémique (*cf.* chapitre V section 1.). Cela permet d'obtenir de la cohérence entre tous les projets lancés, tous guidés par l'atteinte de ces finalités[236]. Notre démarche et le modèle associé, le *P^3 systemic business model*, apporte cette vision transversale du business model, et favorise ainsi la réflexion stratégique de manière holistique. Toute stratégie peut ainsi être alignée aux finalités poursuivies – *purposes* –, aux actants et aux fonctions leur permettant d'agir dans le sens de ces finalités – *process* –, et au comportement du système – *pattern* –, c'est-à-dire les répercussions des activités clés de l'organisation – par exemple d'un magasin Biocoop – concernant les indicateurs clés de performance.

Troisièmement, notre démarche a pour objectif de proposer une vision transversale et holistique du fonctionnement des magasins, ne se limitant ni à la dimension économique, ni à la dimension interne des magasins. Jusqu'ici, la coopérative a formalisé le fonctionnement des magasins de

[235] Cette remarque fait suite à de nombreuses discussions que j'ai pu avoir avec les collègues et ma direction, personne ne sachant définir la stratégie globale de Biocoop, ni la manière dont elle se déclinait en tant que stratégie de notre direction, et encore moins comment nous contribuions à celle-ci au quotidien.

[236] Mes collègues m'ont offert une petite carte d'au revoir lors de mon pot de départ. Une de mes collègue, Auriane Daubigney a ainsi écrit en parlant de moi : « *Les pieds sur terre, la tête dans les étoiles* ». Je crois que cela résume bien ce que j'ai cherché à faire lors de mes années à Biocoop.

manière silotée, avec un grand nombre de documents dispersées[237] dans les différentes directions. La direction dans laquelle j'étais travaillait uniquement sur les aspects financiers, économiques et commerciaux, laissant par exemple les aspects de développement durable à la direction RSE. Or, nous avons bien vu les interdépendances entre ces différents sujets (*cf.* chapitre V section 3.2.). Notre travail démontre ainsi l'intérêt de travailler l'ensemble de ces sujets de manière croisée, de sorte à identifier les synergies possibles et les points de tension, pouvant être vu comme des tensions créatrices (Senge, 2017). La coopérative a eu tendance à axer ses orientations stratégiques sur la dimension financière pour faire face à la crise économique, s'écartant d'une réflexion plus globale. Or, cette réflexion globale permet de percevoir des pistes d'intervention auxquelles on ne s'attendait pas, en cherchant à dépasser ces tensions sans se focaliser sur une dimension au détriment d'une autre. Dès lors, nous proposons une démarche et une représentation conceptuelle ayant pour objectif de prendre conscience de ces tensions et de chercher à les dépasser à travers une approche holistique.

Quatrièmement, à l'heure où les approches quantitatives sont plus que jamais valorisées, la coopérative Biocoop a souhaité structurer et consolider les rapports faisant état d'un grand nombre d'indicateurs concernant une diversité de sujets, et notamment concernant la santé financière des magasins (*cf.* chapitre IV section 1.1.). Or, nous croyons fermement à l'intérêt et à la pertinence des approche qualitatives, complémentaires aux approches quantitatives. À travers notre démarche, nous prenons conscience de plusieurs choses, à commencer par le fait de voir que derrière les statistiques, il y a bien souvent des individus, comme des consommateurs derrière les statistiques de fréquentation clients journalière ou de manier moyen. Derrière la masse salariale, il y a des salariées, et derrière le nombre de produits locaux en magasin, il y a des producteurs locaux qui agissent au quotidien pour produire et distribuer ces produits. De même, derrière le calcul de l'empreinte carbone, il y a l'air que nous respirons, la biodiversité que nous impactons. En prenant conscience de cela, nous invitons la coopérative Biocoop à appréhender différemment les répercussions des décisions stratégiques sur ces vies, au-delà des répercussions financières.

Cinquièmement, nous invitons la coopérative à continuer de valoriser les temps d'échange invitant une diversité de parties prenantes à débattre sur les orientations politiques et stratégiques. Si ces temps peuvent être considérés comme non productifs, nous avons démontré tout l'intérêt de prendre le temps de se rencontrer, et de se connaître au-delà de nos fonctions.

[237] Ces documents étaient souvent perdus dans des dossiers, et bien souvent pas mis à jour. Il était donc difficile d'avoir une synthèse du fonctionnement actuel des magasins.

Cela ne peut que renforcer le sentiment d'appartenance, et la motivation pour porter de nouveaux projets concourant aux finalités poursuivies et respectant les intérêts et contraintes de chacune des parties prenantes impliquées (*cf.* chapitre V section 3.1.). Par ailleurs, nous encourageons ces temps d'échange en les structurant autour d'une démarche, c'est-à-dire d'une méthodologie, de méthodes et d'une posture (*cf.* chapitre IV sections 5 et 6). Notre démarche montre qu'elle a permis de structurer et de formaliser les échanges, permettant d'approfondir les réflexions et de les connecter entre elles. Les formats 'réunions' ne sont ainsi pas toujours pertinents pour traiter de certains sujets ; les formats 'ateliers' peuvent alors être complémentaires pour amener une autre dynamique collective, développer davantage la créativité et l'hybridation des idées. Ceci permet entre autres de réduire les jeux de pouvoir, consistant à suivre les idées des personnes plus élevées hiérarchiquement.

Sixièmement, en lien avec notre point précédent, nous proposons à la coopérative Biocoop de répliquer notre démarche pour continuer à travailler sur le business model des magasins de manière décentralisée, c'est-à-dire au plus près des magasins et des acteurs qui les composent. La coopérative pourrait ainsi multiplier les canaux d'innovation tout en les recensant pour évaluer leur pertinence et leur réplicabilité. En ce sens, une équipe pourrait être dédiée à l'innovation de business model pour suivre les initiatives au sein du réseau de magasins, pour les accompagner et pour améliorer à la fois la démarche d'accompagnement et les concepts magasins grâce aux retours d'expérience en continu. Les animateurs réseaux pourraient par exemple s'approprier cette démarche, et reprendre particulièrement certaines méthodes pour animer des ateliers, pour travailler avec les magasins en aillant non plus une posture de sachant, mais une posture de facilitateur. Aussi, si nous avons accompagné deux magasins séparément, il est envisageable de proposer une démarche réunissant autour d'une même table des représentants de différents magasins pour favoriser la collaboration au sein du réseau, et maintenir une dynamique collective.

Dernièrement, notre démarche nous amène à penser différemment l'innovation. Au-delà de l'innovation incrémentale sur les produits, les techniques et technologies, ou encore sur l'organisation, nous proposons à la coopérative de s'intéresser à l'innovation de business model, c'est-à-dire à imaginer de nouvelles logiques de création et de capture de valeur à travers une démarche holistique. Ce nouveau prisme nous semble d'une importance considérable si elle veut changer radicalement sa manière de faire des affaires, en cohérence avec ses finalités poursuivies, c'est-à-dire en harmonie avec les systèmes sociaux et naturels. Cela permet de

dépasser le '*business as usual*' de la coopérative, et l'isomorphisme sectoriel qui la pousse à copier les méthodes de la grande distribution, au risque de renier certains de ses principes.

En somme, notre projet de recherche-action, à travers l'élaboration de notre démarche de business modelling systémique et d'une nouvelle manière de représenter le business model, laisse envisager de nombreuses implications pour les magasins accompagnés et pour la coopérative Biocoop. À eux de s'en emparer et de continuer cette démarche.

Implication pour les sociétés de conseil

Outre la coopérative Biocoop et son réseau de magasins, nous pensons que notre travail de recherche peut avoir un intérêt pour les sociétés de conseil proposant des offres sur l'élaboration d'une stratégie d'entreprise et sur la transformation écologique et sociale des organisations. De fait, nous avons élaboré une démarche d'accompagnement pour les organisations souhaitant travailler sur leur stratégie d'entreprise à travers un processus de business modelling systémique (*cf.* chapitre IV). Les sociétés de conseil pourraient ainsi la reprendre et proposer une prestation, en l'adaptant aux différents contextes et aux appétences et compétences en internes (*cf.* chapitre VI section 2.2.). Plus spécifiquement, nous recommandons aux sociétés de conseil de s'intéresser de plus près au design systémique. Après l'augmentation fulgurante de la notoriété du *Design Thinking*, le design systémique – combinaison entre le *design thinking* et la pensée systémique (Jones, 2014) – semble d'autant plus pertinent qu'il a émergé pour faire face à des situations complexes. Si les travaux sont plutôt orientés sur des thématiques sociales à un niveau mondial ou national, comme sur la santé, la pauvreté, les discriminations, etc. (voir Jones et Van Ael, 2014), la situation pour les organisations ne fait que de se complexifier (Senge, 2017) ; le design systémique est alors de plus en plus approprié pour se saisir de problématiques organisationnelles. En France, le design systémique est encore très récent, si ce n'est inexistant à l'exception de certains travaux comme ceux de Sylvie Daumal (2023). Un accompagnement fondé sur le design systémique représente ainsi une offre innovante pour les sociétés de conseil cherchant à se démarquer face à une concurrence toujours plus forte, notamment sur les sujets de transition sociale et écologique.

Au-delà de l'utilisation de la démarche que nous avons développée, et du design systémique, nous décrivons précisément la manière dont nous avons utilisé certains outils et certaines techniques d'animation. Nous facilitons ainsi la compréhension de ces méthodes à travers notre témoignage. Nous mettons ainsi en avant certaines méthodes, parfois peu connues, favorables à la réflexion sur des enjeux complexes et à l'émergence de l'intelligence collective (*cf.* chapitre

IV section 6). De même, nous apportons des appréciations et tirons des enseignements sur les éléments méthodologiques employés, qu'il convient d'appréhender pour se les approprier et les améliorer (*cf.* chapitre V section 2.1.). Plus largement, notre recherche invite les sociétés de conseil à (re)penser leurs démarches d'accompagnement sous le triptyque méthodologie/méthodes/posture de l'accompagnant (voir Ryan, 2014). Cela permet d'élaborer un accompagnement cohérent dans son ensemble, et de penser de manière structurée chaque élément de la démarche.

Implications pour les établissements d'enseignement supérieur en management

Enfin, notre recherche invite à questionner les établissements d'enseignement supérieur concernant leurs formations en management. À l'heure de l'Anthropocène, nous pensons devoir faire évoluer notre manière d'appréhender le monde des affaires, et donc la manière dont nous formons les futurs dirigeants, managers, et entrepreneurs. Les formations sont, de fait, généralement fondées sur les principes de la pensée analytique, ayant pour objectif de répondre à des problèmes compliqués (*cf.* chapitre II section 4). Le principe de disjonction pousse les formations à siloter les enjeux par discipline ; le principe de réduction pousse les formations à proposer des méthodes de résolution de problèmes en les isolant de leur contexte ; le principe déterministe pousse les formations à faire apprendre des 'bonnes pratiques' à appliquer selon les situations, comme si chaque cause identifiée avait une réponse adéquate donnée.

Or, nous avons montré à travers notre recherche que les enjeux anthropogéniques incitent à penser différemment, pour ne plus percevoir le monde comme compliqué mais comme complexe. Or, pour appréhender cette complexité, il convient d'appliquer un mode de raisonnement alternatif et complémentaire, tel que le raisonnement systémique et ses principes associés. En appliquant le principe de disjonction – ou holistique – nous invitons les établissements à désiloter les disciplines, pour non plus apprendre par discipline mais par enjeu à travers une vision multidisciplinaire. Par exemple, comment appréhender la construction d'un pont ? Pour y répondre, chaque discipline peut apporter un point de vue différent et complémentaire (voir Leonard et Beer, 1994) et c'est à travers cette complémentarité que nous pouvons prendre des décisions '*satisfycing*'[238] (Simon, 2004). Ensuite, le principe d'interdépendance invite les établissements à former les étudiants sur l'impact des entreprises sur les systèmes socio-économiques et naturels, en appréhendant les effets dits 'secondaires',

[238] Nous reprenons le terme de Simon (2004) pour souligner le fait qu'il n'y a jamais de solution parfait, seulement des solutions qui nous semblent les plus satisfaisantes possibles dans un contexte particulier.

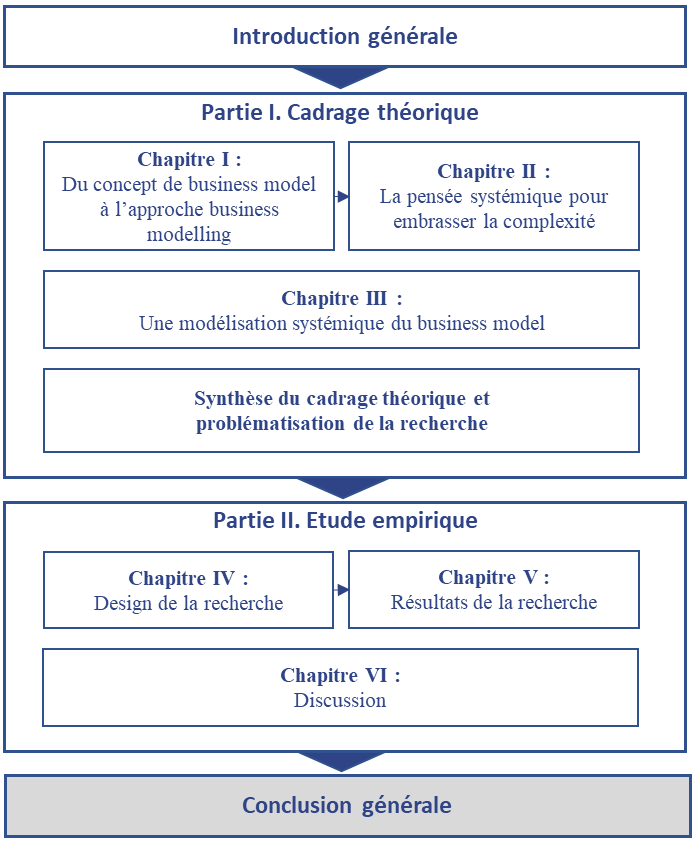
c'est-à-dire les effets non anticipés et non intentionnels. Ce principe invite également à relier les individus entre eux et à développer les formations en intelligence collective, les situations complexes ne pouvant être appréhendées par un seul expert, mais par un ensemble d'acteurs du système (voir Beratan, 2007 ; Zara, 2022). Enfin, le principe téléologique invite les établissements à questionner le rôle de l'entreprise au XXIe siècle, conscients de l'impact de leurs activités sur ces systèmes socio-économiques et naturels, et donc de leur responsabilité et de leur rôle si nous souhaitons vivre dans un espace sûr et juste pour l'humanité, c'est-à-dire entre un plancher social et un plafond écologique (Raworth, 2017). Pour ce faire, nous suggérons aux établissements de réintégrer l'apprentissage et le développement des imaginaires pour imaginer les futurs souhaitables et repenser les logiques de business en fonction de ceux-là. Aussi, les établissements d'enseignement supérieur ont intérêt à former leurs étudiants à faire face à la volatilité, à l'incertitude, à la complexité et à l'ambiguïté. Et cela ne passe pas uniquement par l'enseignement des bonnes pratiques en entreprise, incompatibles avec les situations complexes (Snowden et Boone, 2007), aucune situation n'étant similaire (Checkland, 2012).

A ce propos, il nous semble que l'approche business model, par essence transversale et de nature holistique, est une approche intéressante et fortement compatible avec l'enseignement de la pensée systémique, pour repenser le fonctionnement des entreprises à l'heure de l'Anthropocène.

CONCLUSION GENERALE

Nous terminons notre manuscrit par une conclusion générale (Figure 87). Celle-ci s'articule autour de deux parties. Nous proposons d'abord une synthèse de notre recherche (section 1) avant d'exposer les limites de notre recherche, et ses voies de futures recherches associées (section 2).

Figure 87 Plan du manuscrit (Conclusion générale)



1. SYNTHESE DE LA RECHERCHE

Nous avons réalisé notre projet de recherche en convention CIFRE avec la coopérative Biocoop. Consciente de l'impact des activités humaines sur les écosystèmes planétaires et donc de la responsabilité des entreprises (Ergene et al., 2021 ; Raworth, 2017), la coopérative Biocoop, leader de la distribution spécialisée bio en France, se donne pour mission de développer un nouveau système alimentaire, dans le respect des limites planétaires (Rockström et al., 2009) et

des enjeux d'accessibilité à une alimentation de qualité. Elle cherche notamment à développer des modèles d'affaires de magasins en cohérence avec sa mission, bien que confrontée à de nombreuses tensions concernant sa déclinaison opérationnelle. Ce contexte nous a amenés à poser une problématique générique : Comment les entreprises peuvent-elles fondamentalement repenser leur modèle d'affaires pour concilier les différents enjeux à l'heure de l'Anthropocène ? Dans le cadre de mon poste de salarié-doctorant, nous l'avons spécifiée par rapport aux attentes de la coopérative Biocoop : comment accompagner les magasins Biocoop dans leur réflexion stratégique pour prendre conscience de leurs modèles d'affaires et les faire évoluer afin de répondre aux enjeux de l'Anthropocène ?

Pour répondre à cette problématique terrain, nous avons mobilisé l'approche business model comme objet de recherche, et la pensée systémique comme cadre théorique. Nous présentons ainsi, en première partie de notre manuscrit, notre cheminement théorique. L'approche business model (*cf.* chapitre I), dans laquelle nous intégrons l'approche durable – *sustainable business model* – et la démarche de business modelling, décrit ainsi les logiques de création et de capture de valeur (*e.g.*, Casadesus-Masanell et Ricart, 2010 ; Osterwalder et Pigneur, 2010 ; Shaffer et al., 2020 ; Teece, 2010). Cette approche nous a semblé pertinente pour comprendre la manière dont les entreprises font des affaires, et comment nous pouvons innover au-delà des innovations incrémentales, insuffisantes pour répondre à l'urgence et à la gravité des enjeux anthropogéniques (Burch et Di Bella, 2021 ; Lüdeke-Freund et al., 2018 ; Schaltegger et al., 2022).

Face à la complexité de ces enjeux, la pensée systémique est particulièrement adéquate (*e.g.*, Capra, 1997 ; Ergene et al., 2021 ; Le Moigne, 2007 ; Morin, 1977), d'autant que de nombreux chercheurs sur l'approche business model admettent la nature systémique du concept (*e.g.*, Casadesus-Masanell et Ricart 2010 ; Foss et Saebi 2017 ; Massa, et al., 2018). Nous avons ainsi approfondi nos connaissances jusqu'à élaborer un système de pensée fondé sur les principes systémiques structurants – téléologique, holistique et d'interdépendance – applicables à l'approche business model (*cf.* chapitre II). Dès lors, nous avons formulé des propositions pour une démarche de business modelling systémique intégrative (*cf.* chapitre III), en spécifiant certaines notions clés du concept, la manière de le représenter en tant que représentation conceptuelle, et la démarche de modélisation à adopter.

Cette première partie théorique nous a alors amenés à poser notre question de recherche : **[QR]** comment développer une démarche de business modelling systémique intégrative ? Pour y répondre nous avons mené deux projets de recherche-action avec des magasins du réseau

Biocoop : *En Vie Bio* et *Biocoop du Cormier*. Nous avons alors élaboré une démarche fondée sur le design systémique, principalement organisée autour d'ateliers collaboratifs multi-acteurs que j'ai conçus et coanimés avec un collègue de la coopérative Biocoop.

Trois résultats majeurs sont ainsi ressortis, répondant aux trois sous-questions de recherche. Notre premier résultat porte sur l'élaboration d'une nouvelle représentation conceptuelle pour décrire le modèle d'affaire d'une organisation, à la fois fondée sur les propositions formulées en chapitre III, et sur les remarques et retours d'expérience des participants des deux projets magasins. Dès lors, nous proposons un nouveau modèle, que nous avons nommé le P^3 systemic business model, en référence aux trois quadrants principaux de nature interdépendante : *Purpose, Process, Pattern*. Notre deuxième résultat fait état des appréciations et enseignements de l'application de la démarche que nous avons élaborée. En conséquence, nous proposons une démarche de business modelling systémique clé en main, à travers nos réflexions concernant la méthodologie, les méthodes, et la posture de facilitateur. Enfin, notre troisième résultat majeur nous invite à prendre du recul sur les effets de cette nouvelle représentation conceptuelle et de cette démarche intégrative sur les participants, c'est-à-dire percevoir en quoi elles ont été vectrices de transformation. Nous constatons, dès lors, que notre démarche a été vectrice de création de lien social, indispensable à la réflexion systémique sur le business model, en particulier pour appréhender la complexité des logiques de business au regard des enjeux anthropogéniques. De plus, nous avons constaté une évolution des modèles mentaux des participants, c'est-à-dire une évolution de leur manière de penser. En particulier, nous avons constaté l'évolution vers une approche projective plutôt que causalitaire ; l'élargissement de leur attention à la dimension externe du business model grâce à une approche plus holistique, en particulier en intégrant dans le périmètre les actants sociétaux et naturels ; et l'appréhension plus naturelle des interdépendances entre les parties du business model.

Pour finir, nous mettons en perspective les résultats de notre recherche, de façon à alimenter les débats théoriques, à montrer la valeur ajoutée de notre travail méthodologique, et à présenter les implications managériales. Sur le plan théorique, nous apportons plusieurs éléments de discussion, en particulier sur l'approche business model. Nous mettons en lumière le raisonnement systémique de l'approche et nous le consolidons en faisant référence aux auteurs et aux principes structurants de la pensée systémique. Dès lors, nous spécifions certaines caractéristiques du concept, notamment en mettant en perspective la notion de valeur ; en questionnant l'approche par les composantes, valorisant une approche par les interdépendances ; et en délimitant le périmètre du business model, tout cela au travers des

principes systémiques. Dans le prolongement de cette contribution, nous proposons une nouvelle représentation conceptuelle du concept en valorisant tout le processus de sa modélisation. Au-delà de cette représentation conceptuelle, nous avons développé une démarche de business modelling systémique intégrative. Nous sommes ainsi, à notre connaissance, les premiers à intégrer le design systémique dans la littérature du business model. Nous mettons en perspective l'apport de la méthodologie, des méthodes utilisées – outils et techniques d'animation – ainsi que la posture adoptée. Toutes ces mises en perspectives ont finalement un enjeu : montrer la congruence entre l'approche business model(ling) et la nécessité de répondre aux enjeux de l'Anthropocène en repensant fondamentalement le rôle des entreprises et leur manière de faire des affaires. Sur le plan théorique, nous contribuons également à la littérature sur la pensée systémique, d'une part en rendant plus intelligible un système de pensée complexe et diffus, du fait de son caractère transdisciplinaire, et d'autre part, en montrant qu'il est possible de mobiliser un tel cadre théorique pour les sciences de gestion, et en particulier pour l'approche business model(ling), malgré sa réputation de raisonnement trop abstrait.

Sur le plan méthodologique, nous mettons en évidence plusieurs contributions, à commencer par les enseignements que nous avons tirés concernant la collecte des données en animant des ateliers collaboratifs. Aussi, nous questionnons la manière dont les chercheurs élaborent leur design de recherche, celle-ci devant, selon nous, correspondre à leurs appétences et compétences. Nous mettons également en débat la manière dont une telle démarche peut être élaborée. Enfin, nous proposons d'adapter certaines méthodes issues de la pensée systémique afin qu'elles correspondent à l'approche collaborative de business modelling systémique.

Enfin, sur le plan managérial, nous mettons en évidence des implications, d'abord pour toutes les organisations souhaitant s'engager dans la transformation du monde des affaires pour répondre aux enjeux de l'Anthropocène, et ensuite pour quelques organisations ciblées. Nous pensons que notre projet de recherche permet aux organisations de mieux se saisir de leur réflexion stratégique, en portant une attention particulière à sa cohérence dans son ensemble, en partant des finalités poursuivies – raison d'être, utilité sociale – en définissant une stratégie ayant pour but de concourir à ces finalités, et en pensant à sa déclinaison opérationnelle. De plus, nous apportons concrètement une méthodologie, des méthodes et une posture afin de faciliter la collaboration entre des parties prenantes diverses, fondamentalement nécessaire pour traiter de problématiques complexes. Ensuite, nous faisons un plaidoyer pour réincorporer l'art et le plaisir au travail. Nous soulignons ainsi le fait que ces dimensions s'enrichissent

mutuellement, et ne sont donc pas contradictoires mais bien complémentaires. De plus, nous amenons les dirigeants, managers, entrepreneurs, et plus largement l'ensemble des parties prenantes, à prendre conscience de leurs modèles mentaux, de leurs limites, et donc à accepter de les faire évoluer, notamment en les confrontant aux autres. Enfin, nous proposons aux organisations de délaisser l'approche par la résolution de problèmes pour toutes les situations considérées comme complexes. Nous proposons de la substituer par une approche consistant à agir sur les points de levier, les amenant à dissoudre les problèmes en redesignant l'ensemble du système et non plus en s'attaquant à un problème en particulier.

2. LIMITES ET VOIES DE RECHERCHE

L'exercice de la thèse est avant tout un apprentissage à la recherche. En ce sens, j'ai développé une posture réflexive à partir du travail réalisé, m'amenant ainsi à identifier quelques limites à ce projet de recherche. Ces limites ouvrent toutefois de nouvelles voies de recherche, qui, je l'espère, seront empruntées par les chercheurs.

Premièrement, nous avons élaboré un système de pensée fondé sur les principes systémiques que nous considérons comme structurants. Notre première limite concerne notre compréhension non-exhaustive de la pensée systémique et des pratiques associées. La littérature sur ce champ de recherche est, en effet, très vaste, et nécessite des années, si ce n'est une vie entière pour l'appréhender de manière exhaustive, en portant un regard transdisciplinaire et une attention sur un nombre considérable de concepts et notions associés. Nous pouvons ainsi nous inspirer de plusieurs méthodologies systémiques (Hossain et al., 2020), comme l'*Operational Research* d'Ackoff (1957) ou sa méthodologie d'*Interactive Planning* (1999), la dynamique des systèmes de Forrester (1958), le *Viable System Model* de Beer (1972, 1979), la théorie des systèmes vivants de Miller (1972 ; 1973), la théorie générale des systèmes de Bertalanffy (1968) ou encore la *soft systems methodology* de Checkland (1976, 1977)[239]. Nous invitons ainsi les chercheurs à compléter notre système de pensée en y associant de nouveaux principes, concepts, et de nouvelles notions, afin de le rendre plus robuste, tout en maintenant une cohérence globale en comprenant les interdépendances entre ces éléments. Certaines méthodologies pourraient

[239] Umpeby et Dent (1999) présentent, par exemple, sept courants de la pensée systémique. Leonard et Beer (1994) en présentent huit. Si certains sont systématiquement cités, comme la dynamique des systèmes et *l'Operational Research*, ils existent de nombreux autres courants qu'il convient d'approfondir.

également proposer une autre perspective de la pensée systémique, qu'il conviendra de comparer.

Deuxièmement, un de nos objectifs dans cette recherche était de proposer une nouvelle représentation conceptuelle de business model, à l'image du Business Model Canvas d'Osterwalder et Pigneur (2010) et d'autres modèles célèbres. Notre objectif était plus particulièrement d'élaborer un modèle fondé sur les principes de la systémique. Si nous sommes arrivés à un modèle nous paraissant convenir au regard des propositions conceptuelles et des retours d'expérience des participants, nous pensons qu'il peut encore être amélioré, plus particulièrement sur la forme pour le rendre plus esthétique et donc encore plus attractif. De plus, nous pensons que notre modèle a besoin d'être davantage éprouvé dans différents contextes afin d'appréhender sa malléabilité pour différents types d'organisations, et afin d'évaluer l'originalité et la congruence des pistes d'interventions. Nous invitons ainsi les chercheurs à reprendre notre modèle pour l'enrichir et le tester auprès de différents publics. Par ailleurs, nous suggérons de développer des outils informatiques adaptés à la modélisation de ce type de représentation conceptuelle inspirée de la *synthesis map* (Jones et Bowes, 2017). De fait, nous avons utilisé l'outil le plus courant dans l'approche *soft* de la systémique : *Kumu* après en avoir testé de nombreux autres (*Vensim, Stella, Loopy, Dynamo, Insightmaker*, etc.). Si le logiciel *Kumu* est le plus pertinent, il nous a semblé limité pour combiner des représentations différentes comme nous l'avons fait avec chacun des quadrants de notre modèle.

Troisièmement, la démarche que nous avons élaborée au cours des deux projets d'accompagnement magasin, tout comme la représentation conceptuelle, peut être améliorée. Nous sommes arrivés à une démarche pertinente au regard des connaissances scientifiques et des besoins opérationnels, mais nous ouvrons la voie à l'amélioration de celle-ci à travers plusieurs aspects. Nous proposons aux chercheurs d'amener plus de variations concernant les éléments de la méthodologie employée. Par exemple, il est possible d'intégrer une plus grande diversité de parties prenantes dans les ateliers collaboratifs, tout comme il serait possible d'intégrer ces parties prenantes selon des temps différenciés comme le suggèrent Jones et Van Ael (2022). Aussi, les chercheurs pourraient varier la temporalité du projet – nombre d'ateliers et délais entre chacun – pour évaluer l'importance du temps dans l'appropriation de ce genre de démarche par les participants, tout comme ils pourraient varier les lieux et l'aménagement des espaces dédiés à l'animation des ateliers, pour considérer l'impact de ces choix. De plus, les chercheurs sont invités, selon leurs appétences et compétences, à utiliser d'autres outils pour chacun des ateliers. Ils pourront ainsi évaluer leur pertinence et comprendre la manière dont ils

peuvent s'articuler entre eux afin d'amener les participants à porter un regard holistique sur le business model, et faire émerger la *Gestalt*. Nous pensons qu'il est possible de mobiliser plus d'outils de business model, pour étudier leur complémentarité et développer une démarche cohérente à partir de ceux-ci.

Quatrièmement, nous avons mené notre projet de recherche dans une démarche de recherche-action. Nous avons ainsi sollicité autant que possible les parties prenantes de la coopérative Biocoop pour développer à la fois le modèle et la démarche de modélisation, notamment en travaillant en étroite collaboration avec un collègue de la coopérative. Nous pensons toutefois qu'il est possible d'aller encore plus loin dans la collaboration, en impliquant davantage les commanditaires et les participants des projets de business modelling, pour qu'ils s'approprient d'autant plus les livrables. Nous suggérons aussi aux chercheurs d'adopter une posture plus flexible, en adaptant la démarche au gré des réflexions et propositions des participants, tout en s'assurant du respect du cadre (co-)établi. Nous pensons que cela pourra renforcer le pont entre les modèles élaborés par et pour les chercheurs et ceux élaborés par les praticiens (Täuscher et Abdelkafi, 2017).

Pour finir, l'élaboration de notre démarche avait pour objectif de décrire et représenter le business model de l'organisation, c'est-à-dire de prendre conscience de l'état actuel de son fonctionnement. Si nous sommes allés jusqu'à l'identification de pistes d'intervention sur la base de ce travail, nous ne sommes cependant pas allés jusqu'à leur mise en œuvre. Or, il nous semble intéressant de rompre cette dissociation entre 'penser et agir' (Le Moigne, 2010), avec l'intuition que ces deux aspects de la démarche peuvent se nourrir mutuellement en amenant les acteurs à porter des projets de transformation de business model plus ambitieux et effectifs. Nous proposons ainsi de mener de futures recherches en reprenant notre démarche et en l'adaptant au contexte, en accompagnant les acteurs jusqu'à la mise en œuvre des pistes d'intervention. Cette mise en œuvre pourra, dans le même objectif d'élaborer une démarche intégrative, reprendre des méthodes d'accompagnement issues de la pensée systémique.

En sommes, nous espérons que notre travail de recherche apporte des éclairages à la fois théoriques et pratiques à travers nos résultats et leur mise en perspective, et stimule la réflexion des chercheurs pour les amener à poursuivre ces voies de recherche.

BIBLIOGRAPHIE

Abdelkafi, N., Makhotin, S., & Posselt, T. (2013). Business model innovations for electric mobility—what can be learned from existing business model patterns? *International Journal of Innovation Management*, 17(01), 1340003.

Abdelkafi, N., & Täuscher, K. (2016). Business Models for Sustainability: From a System Dynamics Perspective. *Organization & Environment*, 29(1), 74-96.

Ackoff, R. L. (1993). Idealized design: Creative corporate visioning. *Omega*, 21(4), 401-410.

Ackoff, R. L. (1999). *Ackoff's best: His classic writings on management*. John Wiley & Sons.

Ackoff, R. L., & Gharajedaghi, J. (1996). Reflections on systems and their models. *Systems Research*, 13(1), 13-23.

Acosta, P., Acquier, A., Carbone, V., Delbard, O., Fabbri, J., Gitiaux, F., ... & Ronge, C. (2014). Les business models du développement durable. *L'Expansion Management Review*, (1), 20-29.

Adam-Ledunois, S., Canet, É., & Damart, S. (2019). Recherche collaborative ou comment comprendre le management en le transformant. Dans Garreau, L. & Romelaer, P. (dir.) *Méthodes de recherche qualitatives innovantes,* chapitre 1, pp. 21-41, Economica, Paris, 2019.

Afuah, A., & Tucci, C. L. (2003). *Internet business models and strategies: Text and cases* (Vol. 2, p. 384). New York: McGraw-Hill.

Allard-Poesi et Perret (2014). Fondements épistémologiques de la recherche. Dans Thiétart (2014) *Méthodes de recherche en management*. Dunod.

Alt, R., & Zimmermann, H. D. (2014). Status of business model and electronic market research: An interview with Alexander Osterwalder. *Electronic Markets*, 24, 243-249.

Alvesson, M., & Sandberg, J. (2011). Generating research questions through problematization. *Academy of management review*, 36(2), 247-271.

Altrichter, H., & Holly, M. L. (2005). Research diaries. *Research Methods In The Social Sciences*, 24-32.

Amit, R., & Zott, C. (2001). Value creation in E-business. *Strategic Management Journal*, 22(6-7), 493-520.

Amit, R., & Zott, C. (2015). Crafting business architecture: The antecedents of business model design. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 9(4), 331-350.

Ammirato, S., Linzalone, R., & Felicetti, A. M. (2022). The value of system dynamics' diagrams for business model innovation. *Management Decision*, 60(4), 1056-1075.

Applegate, Lynda M., and Meredith Collura. "Emerging Networked Business Models: Lessons from the Field. *Harvard Business School Background Note* 801-172, August 2000. (Revised December 2001.)

Arend, R. J. (2013). The business model: Present and future—beyond a skeumorph. *Strategic Organization*, 11(4), 390-402.

Argyris, C., & Schön, D. A. (1996). *Organizational learning II: Theory, method and practice*. Reading: Addison-Wesley.

Atwater, J. B., & Pittman, P. H. (2006). Facilitating systemic thinking in business classes. *Decision Sciences Journal of Innovative Education*, 4(2), 273-292.

Avenier, M. J. (2011). Les paradigmes épistémologiques constructivistes: post-modernisme ou pragmatisme? 1. *Revue Management et Avenir*, (3), 372-391.

Avenier, M. J., & Thomas, C. (2012). A quoi sert l'épistémologie dans la recherche en Sciences de gestion. *Le libellio d'Aegis*, 8(4), 13-27.

Aversa, P., Haefliger, S., Rossi, A., & Baden-Fuller, C. (2015). From business model to business modelling: Modularity and manipulation. In Baden-Fuller & Mangematin (dir.) *Business models and modelling* (pp. 151-185). Emerald Group Publishing Limited.

Baden-Fuller, C., & Mangematin, V. (2013). Business models: A challenging agenda. *Strategic Organization*, 11(4), 418-427.

Baden-Fuller, C., & Morgan, M. S. (2010). Business models as models. *Long Range Planning*, 43(2-3), 156-171.

Baumard, P., et Ibert, J. (2014). Chapitre 4. Quelles approches avec quelles données ? Dans Thietart, R-A. (dir.) *Méthodes de recherche en management*. Dunod

Barton, J., Stephens, J., & Haslett, T. (2009). Action research: its foundations in open systems thinking and relationship to the scientific method. *Systemic Practice and Action Research*, 22(6), 475-488.

Bartunek, J. M., & Louis, M. R. (1996). *Insider/outsider team research*. Sage Publications, Inc.

Beratan, K. K. (2007). A cognition-based view of decision processes in complex social–ecological systems. *Ecology and Society*, 12(1).

Berland, N., Chevalier, C., & Sponem, S. (2008). « On ne gère bien que ce que l'on mesure. » dans : *Critique et Management* (CriM) éd., Petit bréviaire des idées reçues en management. Paris, La Découverte, « Cahiers libres », p. 157-168.

Bertalanffy, L. V. (2012). *Théorie générale des systèmes*. Dunod.

Bidet, É., Filippi, M., & Richez-Battesti, N. (2019). Repenser l'entreprise de l'ESS à l'aune de la RSE et de la loi Pacte. *RECMA*, (3), 124-137.

Bistagnino, L. (2011). *Systemic Design–Designing the production and environmental sustainability*, e-book. Slow Food, Bra.

Bistagnino, L. (2017). *Micro Macro: The whole of micro systemic relations generates the new economic-productive model*. Edizioni Ambiente, Milano, IT, 350.

Bocken, N., Boons, F., & Baldassarre, B. (2019). Sustainable business model experimentation by understanding ecologies of business models. *Journal of Cleaner Production*, 208, 1498-1512.

Bocken, N., Short, S., Rana, P., & Evans, S. (2013). À value mapping tool for sustainable business modelling. *Corporate Governance*.

Bocken, N. M., Short, S. W., Rana, P., & Evans, S. (2014). À literature and practice review to develop sustainable business model archetypes. *Journal of Cleaner Production*, 65, 42-56.

Bocken, N. M. P., Rana, P., & Short, S. W. (2015). Value mapping for sustainable business thinking. *Journal of Industrial and Production Engineering*, 32(1), 67-81.

Bojovic, N., Sabatier, V., & Coblence, E. (2020). Becoming through doing: How experimental spaces enable organizational identity work. *Strategic Organization*, 18(1), 20-49.

Boons, F., & Lüdeke-Freund, F. (2013). Business models for sustainable innovation: state-of-the-art and steps towards a research agenda. *Journal of Cleaner Production*, 45, 9-19.

Boldrini, J. C., & Antheaume, N. (2021). Designing and testing a new sustainable business model tool for multi-actor, multi-level, circular, and collaborative contexts. Journal of Cleaner Production, 309, 127209.

Boulding, K. E. (1956). General systems theory—the skeleton of science. *Management Science*, 2(3), 197-208.

Bowes, J., & Jones, P. (2016). Synthesis maps: Systemic design pedagogy, narrative, and intervention. *OCAD University Open Research Repository*.

Braun, W. (2002). The system archetypes. *System* 2002, 27.

Breuer, H., & Lüdeke-Freund, F. (2014). Normative innovation for sustainable business models in value networks. *In The Proceedings of XXV ISPIM Conference-Innovation for Sustainable Economy and Society* (pp. 8-11).

Brehmer, M., Podoynitsyna, K., & Langerak, F. (2017). Sustainable business models as boundary-spanning systems of value transfers. *Journal of Cleaner Production*, 172: 4514–4531.

Buchanan, R. (2019). Systems thinking and design thinking: The search for principles in the world we are making. *She Ji: The Journal of Design, Economics, and Innovation*, 5(2), 85-104.

Burch, S., & Di Bella, J. (2021). Business models for the Anthropocene: accelerating sustainability transformations in the private sector. *Sustainability Science*, 16, 1963-1976.

Buur, J., Ankenbrand, B., & Mitchell, R. (2013). Participatory business modelling. *CoDesign*, 9(1), 55-71.

Cajaiba, A. P., & Avenier, M. J. (2013). Recherches collaboratives et constructivisme pragmatique: éclairages pratiques. *Recherches Qualitatives*, 32(2), 201-226.

Capra, F. (1997). *The web of life: A new scientific understanding of living systems*. Anchor Books.

Casadesus-Masanell, R., & Ricart, J. E. (2010). From Strategy to Business Models and onto Tactics. *Long Range Planning*, 43(2), 195-215.

Charreire-Petit, S., & Durieux, F. (2014). Chapitre 3. Explorer et tester: les deux voies de la recherche. Dans Thiétart (dir.). *Méthodologie de recherche en management*. Dunod.

Checkland, P. (1981). *Systems Thinking, Systems Practice*. Chichester: John Wiley.

Checkland, P. (2000). Soft systems methodology: a thirty year retrospective. *Systems Research and Behavioral Science*, 17(S1), S11-S58.

Checkland, P. (2012). Four conditions for serious systems thinking and action. *Systems Research and Behavioral Science*, 29(5).

Checkland, P., & Holwell, S. (1998). *Information, systems and information systems: making sense of the field*. John Wiley & Sons, Inc.

Chesbrough, H. (2002). The role of the business model in capturing value from innovation: Evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies. *Industrial and Corporate Change*, 11(3), 529-555.

Clauss, T. (2017). Measuring business model innovation: Conceptualization, scale development, and proof of performance. *R&D Management*, 47(3), 385-403.

Cosenz, F., & Noto, G. (2018). A dynamic business modelling approach to design and experiment new business venture strategies. *Long Range Planning*, 51(1), 127-140.

Cosenz, F., Rodrigues, V. P., & Rosati, F. (2020). Dynamic business modeling for sustainability: Exploring a system dynamics perspective to develop sustainable business models. *Business Strategy and the Environment*, 29(2), 651-664.

Daumal, S. (2023). *58 outils de design systémique. Pour une conception centrée sur la planète*. Editions Eyrolles.

Desmarteau, A. H., & Saives, A. L. (2008, May). Opérationnaliser une définition systémique et dynamique du concept de modèle d'affaires : cas des entreprises de biotechnologie au Québec. In *XVIIe Conférence de l'AIMS* (pp. 28-31).

Dembek, K., & York, J. (2022). Applying a sustainable business model lens to mutual value creation with base of the pyramid suppliers. *Business & Society*, 61(8), 2156-2191.

Demil, B., & Lecocq, X. (2012). Le business model comme programme de recherche en stratégie. *AEGIS*, vol. 8, n°1, pp.13-22.

Demil, B., & Lecocq, X. (2021). Le business model. *AEGIS*, 7.

Demil, B., & Lecocq, X. (2010). Business Model Evolution: In Search of Dynamic Consistency. *Long Range Planning*, 43(2), 227-246.

Demil, B., Lecocq, X., & Warnier, V. (2013). *Stratégie et business models*. Pearson Education France.

Demil, B., Lecocq, X., & Warnier, V. (2018). « Business model thinking », business ecosystems and platforms: The new perspective on the environment of the organization. *M@n@gement*, 21(4), 1213.

Demoustier, D. (2019). De la société de personnes à l'entreprise d'économie sociale: la lente construction d'une notion, du XIX e siècle jusqu'aux années 1980. *RECMA*, (3), 42-58.

De Rosnay, j. (1977). *Le macroscope : vers une vision globale.* Éditions du Seuil

Desmarteau, A. H., & Saives, A. L. (2008, May). Opérationnaliser une définition systémique et dynamique du concept de modèle d'affaires: cas des entreprises de biotechnologie au Québec. In *XVIIe Conférence de l'AIMS* (pp. 28-31).

Desmarteau, R., Saives, A. L., Schieb-Bienfait, N., Emin, S., Boldrini, J. C., & Urbain, C. (2020). La création de valeur : glas ou Graal ? Revue critique et modélisation du concept. *Management International*, 24, 91-108

Desreumaux, A. (2014). Le « business model » : un nouvel outil d'analyse stratégique ? *Humanisme et Entreprise*, (1), 7-26.

Donnadieu, G. et Karsky, M. (2002). La systémique : penser et agir dans la complexité. Liaisons

Do Vale, G., Collin-Lachaud, I., & Lecocq, X. (2021). Micro-level practices of bricolage during business model innovation process: The case of digital transformation towards omni-channel retailing. Scandinavian Journal of Management, 37(2), 101154.

Dumez, H. (2021). *Méthodologie de la recherche qualitative*. Vuibert.

Durand, D. (2017). *La systémique*. Que Sais-Je.

Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.

Emiliani, M. L. (2000). The false promise of "what gets measured gets managed". *Management Decision*, 112-115.

Ergene, S., Banerjee, S. B., & Hoffman, A. J. (2021). (Un)sustainability and organization studies: Towards a radical engagement. *Organization Studies*, 42(8), 1319-1335.

Evans, S., Vladimirova, D., Holgado, M., Van Fossen, K., Yang, M., Silva, E. A., & Barlow, C. Y. (2017). Business model innovation for sustainability: Towards a unified perspective for creation of sustainable business models. *Business Strategy and the Environment*, 26(5), 597-608.

Fendt, J., & Sachs, W. (2008). Grounded theory method in management research: Users' perspectives. *Organizational Research Methods*, 11(3), 430-455.

Flood, R. L. (2010). The relationship of 'systems thinking'to action research. *Systemic Practice and Action Research*, 23, 269-284.

Foss, N. J., & Saebi, T. (2017). Fifteen years of research on business model innovation: How far have we come, and where should we go? *Journal of Management*, 43(1), 200-227.

Foss, N. J., & Saebi, T. (2018). Business models and business model innovation: Between wicked and paradigmatic problems. *Long Range Planning*, 51(1), 9-21.

Fraenkel, B. (2006). *La carrière du concept d'actant*. Les en eux osciaux du langage, Hommage à Bernard Gardin.

Furnari, S. (2015) A cognitive mapping approach to business models: representing causal structures and mechanisms. *Strategic Management,* Volume 33, 207-239

Garreau, L., Maucuer, R., & Laszczuk, A. (2015). La mise en œuvre du changement de business model. Les apports du modèle 4C. *Management international*, 19(3), 169-183.

Gavrilova, T., Alsufyev, A. & Yanson, A.S. (2014). Transforming canvas model: Map versus table. *International Journal of Knowledge, Innovation and Entrepreneurship*. 2(2), pp. 51—65

Geissdoerfer, M., Bocken, N., Hultink, E.J. (2016). Design thinking to enhance the sustainable business modelling process e A workshop based on a value mapping process. *Journal of Cleaner Production,* 135 (2016) pp. 1218-1232.

Geissdoerfer, M., Vladimirova, D., & Evans, S. (2018). Sustainable business model innovation: A review. *Journal of Cleaner Production*, 198, 401-416.

Gharajedaghi, J., & Ackoff, R. L. (1984). Mechanisms, organisms and social systems. *Strategic Management Journal*, 5(3), 289-300.

Goncearuc, A., Sapountzoglou, N., De Cauwer, C., Coosemans, T., Messagie, M., & Crispeels, T. (2022). An integrative approach for business modelling: Application to the EV charging market. *Journal of Business Research*, 143, 184-200.

Goni, F. A., Gholamzadeh Chofreh, A., Estaki Orakani, Z., Klemeš, J. J., Davoudi, M., & Mardani, A. (2021). Sustainable business model: A review and framework development. *Clean Technologies and Environmental Policy*, 23, 889-897.

Grasl, O. (2009). *Professional service firms: Business model analysis: method and case studies* (Doctoral dissertation, Verlag nicht ermittelbar).

Haggege, M. (2013). *Les raisonnements à l'œuvre dans la conception de business models innovants* (Doctoral dissertation, Université de Grenoble).

Harfoush, N. (2013). Developing Sustainable Business Models. In Spinelli Jr, S., & McGowan, H. (dir.). *Disrupt together: How teams consistently innovate*. Pearson Education.

He, J., & Ortiz, J. (2021). Sustainable business modeling: The need for innovative design thinking. *Journal of Cleaner Production*, 298, 126751.

Hossain, N. U. I., Dayarathna, V. L., Nagahi, M., & Jaradat, R. (2020). Systems thinking: A review and bibliometric analysis. *Systems*, 8(3), 23.

Hoveskog, M., Halila, F., Mattsson, M., Upward, A., & Karlsson, N. (2018). Education for Sustainable Development: Business modelling for flourishing. *Journal of Cleaner Production*, 172, 4383-4396.

Ison, R. (2010) Systemic Action Research. In, Ison, R. (dir.) *Systems Practice: How to Act in a Climate-Change World*. London: Springer (267-281).

Jackson, M. C. (2009). Fifty years of systems thinking for management. *Journal of the Operational Research Society*, 60(Suppl 1), S24-S32.

Jones, P. (2014) Systemic Design Principles for Complex Social Systems. In G. Metcalf (ed.), *Social Systems and Design*, Volume 1 of the Translational Systems Science Series, Springer Verlag.

Jones, P., & Barbero, S. (2022). Engaged Design Scholarship in Contexts. *Contexts—The Systemic Design Journal*, 1, 1-12.

Jones, P., & Bowes, J. (2017). Rendering systems visible for design: Synthesis maps as constructivist design narratives. She Ji: *The Journal of Design, Economics, and Innovation*, 3(3), 229-248.

Jones, P., & Kijima, K. (2018). *Systemic design. Theory, Methods, and Practice*. Springer

Jones, P., and Van Ael, K. (2022) *Design Journeys through Complex Systems. Practice Tools for Systemic Design*. BIS

Joyce, A., & Paquin, R. L. (2016). The triple layered business model canvas: A tool to design more sustainable business models. *Journal of Cleaner Production*, 135, 1474-1486.

Kano, L. 2018. Global value chain governance: A relational perspective. Journal of International Business Studies, 49(6): 684–705.

Kans, M. (2021). Engineering education development–a business modelling approach. *Higher Education Evaluation and Development*, 15(1), 53-77.

Kast, F. E., & Rosenzweig, J. E. (1972). General systems theory: Applications for organization and management. *Academy of Management Journal*, 15(4), 447-465.

Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations* (Vol. 2, p. 528). New York: wiley.

Kim, D. H. (1999). Introduction to systems thinking (Vol. 16). *Waltham, MA: Pegasus Communications*.

Kim, S., Connerton, T. P., & Park, C. (2021). Exploring the impact of technological disruptions in the automotive retail: A futures studies and systems thinking approach based on causal layered analysis and causal loop diagram. *Technological Forecasting and Social Change*, 172, 121024.

Krémer, F., & Verstraete, T. (2014). La carte mentale pour favoriser l'apprentissage du Business Model et susciter la créativité des apprenants. *Revue Internationale PME*, 27(1), 65-98.

Kühnen, M., Silva, S., & Hahn, R. (2022). From negative to positive sustainability performance measurement and assessment? A qualitative inquiry drawing on framing effects theory. *Business Strategy and the Environment*, 31(5), 1985-2001.

Kurek, J., Brandli, L. L., Leite Frandoloso, M. A., Lange Salvia, A., & Mazutti, J. (2023). Sustainable Business Models Innovation and Design Thinking: A Bibliometric Analysis and Systematic Review of Literature. *Sustainability*, 15(2), 988.

Kurti, E., Salavati, S., & Mirijamdotter, A. (2021). Using systems thinking to illustrate digital business model innovation. *Systems*, 9(4), 86.

Laasch, O. (2018). Beyond the purely commercial business model: Organizational value logics and the heterogeneity of sustainability business models. *Long Range Planning*, 51(1), 158-183.

Lane, D. C. (2016). What we talk about when we talk about 'systems thinking'. *Journal of the Operational Research Society*, 67, 527-528.

Lashitew, A. A., van Tulder, R., & Muche, L. (2022). Social value creation in institutional voids: a business model perspective. *Business & Society*, 61(8), 1992-2037.

Latour, B. (2007). *Reassembling the social: An introduction to actor-network-theory*. Oup Oxford.

Laudon, K. C., & Laudon, J. P. (2017). *Essentials of management information systems*. Pearson.

Lecas, G. (2006). La modélisation systémique : Outils méthodologiques pour économistes. *Innovations*, (2), 199-230.

Lecocq, X., Demil, B., & Warnier, V. (2006). Le business model, un outil d'analyse stratégique. *L'Expansion Management Review*, 4, 96-109.

Lehmann-Ortega, L., Leroy, F., Garrette, B., Dussauge, P., & Durand, R. (2016). *Strategor-7e éd.: Toute la stratégie d'entreprise*. Dunod.

Le Moigne, J.L. (1987). Qu'est-ce qu'un modèle ? *Confrontations Psychiatriques*. Numéro Spécial consacré aux modèles.

Le Moigne, J. L. (1992) Du "parce que..." au "afin que...", de la triste querelle du déterminisme à la joyeuse dispute du projectivisme. *Revue Internationale de Systémique*. Vol. 6, n°3, pp. 223-240.

Le Moigne, J. L. (2001). Pourquoi je suis un constructiviste non repentant. *Revue du MAUSS*, 17(1), 197-223.

Le Moigne, J. L. (2007). *La modélisation des systèmes complexe*. Dunod.

Le Moigne, J.-L. (2010). Agir⇔ penser en complexité, le discours de la méthode de notre temps. *Conférence Grand Débat 2010 du Réseau Intelligence de la Complexité 1er décembre 2010*.

Le Moigne, J.-L. (2015). Chronique de « La Théorie du Système Général Théorie de la Modélisation ». *Intervention orale présentée à l'occasion du Grand Débat MCX du 6 février 2014 consacré à « La conduite des organisations contemporaines face au défi de la complexité »*.

Leonard, A., & Beer, S. (1994). The systems perspective: Methods and models for the future. *AC/UNU Project*.

Levillain, K., Segrestin, B., & Hatchuel, A. (2021). La mission : une norme de gestion comme fondement de la gouvernance de l'entreprise responsable. *Revue Internationale de Droit Economique*, (2), 193-205.

Linder, J.C, Cantrell, S. (2001) Changing Business Models: Surveying the Landscape, Working Paper, *Institute for Strategic Change, Accenture*.

Livian, Y. (2015). *Initiation à la méthodologie de recherche en SHS*. HAL

Loock, M., & Hacklin, F. (2015). Business modelling as configuring heuristics. In Baden-Fuller & Mangematin (dir.) *Business models and modelling* (pp. 187-205). Emerald Group Publishing Limited.

Lüdeke-Freund, F., Carroux, S., Joyce, A., Massa, L., & Breuer, H. 2018. The sustainable business model *pattern* taxonomy—45 *pattern*s to support sustainability-oriented business model innovation. *Sustainable Production and Consumption*, 15: 145–162.

Lüdeke-Freund, F., & Dembek, K. (2017). Sustainable business model research and practice: Emerging field or passing fancy? *Journal of Cleaner Production*, 168, 1668-1678.

Magretta, J. (2002). Why business models matter. Harvard Business Review. May 2002.

Marczewska, M., & Kostrzewski, M. (2020). Sustainable business models: A bibliometric performance analysis. *Energies*, 13(22), 6062.

Martin, S. (2002). Sustainability, systems thinking and professional practice. *Planet*, 8(1), 20-21.

Massa, L., Tucci, C. L., & Afuah, A. (2017). À Critical Assessment of Business Model Research. *Academy of Management Annals*, 11(1), 73-104.

Massa, L., Gianluigi, V., & Tucci, C. (2018). Business models and complexity. *Journal of Business Models*, 6(1), 59-71.

Maucuer, R., & Renaud, A. (2019). Business Model Research: A Bibliometric Analysis of Origins and Trends. *M@n@gement*, 22(2), 176-215.

Meadows, D. H. (2008). *Thinking in systems: A primer*. chelsea green publishing.

Melville, N. P. (2010). Information systems innovation for environmental sustainability. *MIS Quarterly*, 1-21.

Mendoza, J. M. F., Sharmina, M., Gallego-Schmid, A., Heyes, G., & Azapagic, A. (2017). Integrating backcasting and eco-design for the circular economy: The BECE framework. *Journal of Industrial Ecology*, 21(3), 526-544.

Midgley, G. (2011). Theoretical pluralism in systemic action research. *Systemic Practice and Action Research*, 24, 1-15.

Miles, M. B., & Huberman, A. M. (2003). *Analyse des données qualitatives.* De Boeck Supérieur.

Miller, J. G. (1972). Living systems: The organization. *Behavioral Science*, 17(1), 1-182.

Miller, J.G. (1973). Living systems. *The Quarterly Review of Biology*. Vol. 48, n°2. Pp. 63-91.

Morin, E. (1977). *La méthode - La nature de la nature*. Editions du Seuil.

Morin, E. (1980). *La Méthode – La vie de la vie.* Points.

Morin, E. (2014). Complex thinking for a complex world–about reductionism, disjunction and systemism. *Systema*, 2(1), 14-22.

Morin, E. (2014). *Introduction à la pensée complexe*. Points.

Morris, M., Schindehutte, M., & Allen, J. (2005). The entrepreneur's business model: Toward a unified perspective. *Journal of Business Research*, 58(6), 726-735.

Moyon, E. (2011). *Le changement du business model de l'«entreprise: une étude des majors de l'industrie phonographique (1998-2008)»*. Thèse de doctorat, Université Lille, 1.

Ngana, J.-P. (2015). Management with a frame of mind for systemic thinking: A conceptual condition setting tool. *Systems Research and Behavioral Science*, 32(2), 175-182.

Ocasio, W., & Radoynovska, N. (2016). Strategy and commitments to institutional logics: Organizational heterogeneity in business models and governance. *Strategic Organization*, 14(4), 287-309.

Oskam, I., Bossink, B., & de Man, A. P. (2018). The interaction between network ties and business modeling: Case studies of sustainability-oriented innovations. *Journal of Cleaner Production*, 177, 555-566.

Osterwalder, A. (2004). *The business model ontology a proposition in a design science approach* (Doctoral dissertation, Université de Lausanne, Faculté des hautes études commerciales).

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers*. John Wiley & Sons.

Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Tucci, C. L. (2005). Clarifying business models: Origins, present, and future of the concept. *Communications of the Association for Information Systems*, 16(1), 1.

Petrovic, O., Kittl, C., & Teksten, R. D. (2001). Developing Business Models for Ebusiness. *SSRN Electronic Journal*.

Pies, I., & Schultz, F. C. (2023). The governance of sustainable business model innovation—An Ordonomic Approach. *Scandinavian Journal of Management*, 39(1).

Porter, M., Kramer, M. R., (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review*, (Vol. 17).

Ranjatoelina, J. T. (2017). *Les business models inclusifs: une recherche-action sur la lutte contre l'exclusion sociale, par l'emploi au coeur d'une activité économique, en France* (Doctoral dissertation, Université de Lille Nord de France; IAE Lille).

Raworth, K. (2017). *Doughnut economics: seven ways to think like a 21st-century economist*. Chelsea Green Publishing.

Rédis, J. (2007). Le Business model : notion polymorphe ou concept gigogne ? *5ème Congrès de l'Académie de l'entrepreneuriat, Sherbrooke, Québec, 1-35.*

Richardson, J. (2008). The business model: An integrative framework for strategy execution. *Strategic Change*, 17(5-6), 133–144.

Rockström, J., Steffen, W., Noone, K., Persson, Å., Chapin III, F. S., Lambin, E., ... & Foley, J. (2009). Planetary boundaries: exploring the safe operating space for humanity. *Ecology and Society*, 14(2).

Rohrbeck, R., Konnertz, L., & Knab, S. (2013). Collaborative business modelling for systemic and sustainability innovations. *International Journal of Technology Management* 22, 63(1-2), 4-23.

Ruch, G., Lees, A., & Prichard, J. (2014). Getting beneath the surface: Scapegoating and the systems approach in a post-Munro world. *Journal of Social Work Practice*, 28(3), 313-327.

Ryan, A. (2014). A framework for systemic design. *FORMakademisk*, 7(4).

Saives, A-L., Desmarteau, R., Bienfait, N. (Dir.) (2012). *Une décennie après le buzz, quelle pertinence pour le concept de BM ?* Montréal : JFD Editions.

Schaltegger, S., Christ, K. L., Wenzig, J., & Burritt, R. L. (2022). Corporate sustainability management accounting and multi-level links for sustainability–A systematic review. *International journal of Management Reviews*, 24(4), 480-500.

Schaltegger, S., Hansen, E. G., & Lüdeke-Freund, F. (2016). Business models for sustainability: Origins, present research, and future avenues. *Organization & Environment*, 29(1), 3-10.

Schmitt, C. (2018). *La fabrique de l'entrepreneuriat*. Dunod.

Schultz, A. E. (1999). Creative Problem Solving: A Unique Aspect of Technology. *The Journal of Technology Studies*, 25(1), 73-75.

Senge, P. (2017) *La Cinquième Discipline. Levier des organisations apprenantes*. Eyrolles. 296 pages.

Sevaldson, B. (2011). GIGA-Mapping: Visualisation for complexity and systems thinking in design. *Nordes*, (4).

Sevaldson, B. (2017). Redesigning systems thinking. *FormAkademisk*, 10(1).

Sevaldson, B. (2019) What is systemic design? Practices beyond analyses and modelling. In*: Relating Systems Thinking and Design (RSD8) 2019 Symposium*, Oct 13-15

2019, Chicago, USA.Shafer, S. M., Smith, H. J., & Linder, J. C. (2005). The power of business models. *Business Horizons*, 48(3), 199-207.

Sharpe, B., Hodgson, A., Leicester, G., Lyon, A., & Fazey, I. (2016). Three horizons: a pathways practice for transformation. *Ecology and Society*, 21(2).

Smith, W. K., Gonin, M., & Besharov, M. L. (2013). Managing social-business tensions: A review and research agenda for social enterprise. *Business Ethics Quarterly*, 23(3), 407-442.

Snihur, Y., & Bocken, N. (2022). À call for action: The impact of business model innovation on business ecosystems, society and planet. *Long Range Planning*, 55(6), 102182.

Snihur, Y., & Eisenhardt, K. M. (2022). Looking forward, looking back: Strategic organization and the business model concept. *Strategic Organization*, 20(4), 757-770.

Simon, H. A. (1991). *The architecture of complexity. In Facets of systems science* (p. 457-476). Springer.

Simon, H. A. (2004). *Les sciences de l'artificiel*. Gallimard.

Snowden, D. J., & Boone, M. E. (2007). A leader's framework for decision making. *Harvard Business Review*, 85(11), 68.

Sterman, J. (2000). *Business dynamics: Systems thinking and modeling for a complex world*. Irwin/McGraw-Hill.

Täuscher, K., & Abdelkafi, N. (2017). Visual tools for business model innovation: Recommendations from a cognitive perspective. *Creativity & Innovation Management*, 26(2), 160-174.

Teece, D. J. (2010). Business Models, Business Strategy and Innovation. *Long Range Planning*, 43(2), 172-194.

Teece, D. J. (2018). Dynamic capabilities as (workable) management systems theory. *Journal of Management & Organization*, 24(3), 359-368.

Thietart, R. A., & Forgues, B. (1995). Chaos theory and organization. *Organization Science*, 6(1), 19-31.

Thiétart, R. A. (2001). *Management et complexité : concepts et théories*. Dans AC Martinet et R.-A. Thietart (Eds.). Cahier n°282.

Timmers, P. (1998). Business models for electronic markets. *Electronic Markets*, 8(2), 3-8.

Umpleby, S. A., & Dent, E. B. (1999). The origins and purposes of several traditions in systems theory and cybernetics. *Cybernetics & Systems*, 30(2), 79-103.

Upward, A. (2013). *Towards an ontology and canvas for strongly sustainable business models: A systemic design science exploration.* (Doctorale thesis, Graduate Program in Environmental Studies, York University).

Upward, A., & Jones, P. (2016). An ontology for strongly sustainable business models: Defining an enterprise framework compatible with natural and social science. *Organization & Environment*, 29(1), 97-123.

Valiorgue, B. (2020). *Refonder l'agriculture à l'heure de l'Anthropocène*. Le Bord de L'eau.

Van de Ven, A. H. (2007). *Engaged scholarship: A guide for organizational and social research*. Oxford University Press on Demand.

Van de Ven, A. H. (2018). Academic-practitioner engaged scholarship. *Information and Organization*, 28(1), 37-43.

Van de Ven, A. H., & Johnson, P. E. (2006). Knowledge for theory and practice. *Academy of Management Review*, 31(4), 802-821.

Velter, M. G. E., Bitzer, V., & Bocken, N. M. P. (2022). A boundary tool for multi-stakeholder sustainable business model innovation. *Circular Economy and Sustainability*, 2(2), 401-431.

Velu, C. (2017). À Systems Perspective on Business Model Evolution: The Case of an Agricultural Information Service Provider in India. *Long Range Planning*, 50(5), 603-620.

Verstraete T., Jouison E., (2018), B*usiness Model GRP – Origine, nature et composantes du Business Model*. GRP Publications

Verstraete, T., Krémer, F., & Jouison-Laffitte, E. (2012). Le business model : une théorie pour des pratiques. *Entreprendre & Innover*, (1), 7-26.

Warnier, V., Lecocq, X., & Demil, B. (2012). Le business model, un support à la créativité de l'entrepreneur. *Entreprendre & innover*, (1), 27-37.

Watzlawick, P. (1996). *L'invention de la réalité. Contributions au constructivisme*. Points.

Weill, P., & Vitale, M. (2001). Place to space: Migrating to eBusiness Models. *Harvard Business Press*.

Wilson, M., Wnuk, K., Silvander, J., & Gorschek, T. (2018). A literature review on the effectiveness and efficiency of business modeling. *E-Informatica Software Engineering Journal*, 12(1).

Wirtz, B. W., Pistoia, A., Ullrich, S., & Göttel, V. (2016). Business Models: Origin, Development and Future Research Perspectives. *Long Range Planning*, 49(1), 36-54.

Yunus, M., Moingeon, B., & Lehmann-Ortega, L. 2010. Building Social Business Models: Lessons from the Grameen Experience. *Long Range Planning*, 43(2–3): 308–325.

Zara, O. (2022). *Le management de l'Intelligence Collective, vers une nouvelle gouvernance*. Broché.

Zott, C., & Amit, R. (2010). Business model design: An activity system perspective. *Long Range Planning*, 43(2-3), 216-226.

Zott, C., & Amit, R. (2013). The business model: A theoretically anchored robust construct for strategic analysis. *Strategic Organization*, 11(4), 403.

Zott, C., Amit, R., & Massa, L. (2011). The business model: Recent developments and future research. *Journal of Management*, 37(4), 1019-1042.

ANNEXES

TABLE DES MATIERES

REMERCIEMENTS ..... **III**
SOMMAIRE ..... **VI**
INTRODUCTION GÉNÉRALE **1**
1. CONTEXTE DE NOTRE RECHERCHE **1**
1.1. L'Anthropocène, une nouvelle ère géologique dictée par les activités humaines **1**
1.2. La coopérative Biocoop, acteur de la transition écologique et sociale **5**
2. UN PROJET DE RECHERCHE AVEC LA COOPERATIVE BIOCOOP **8**
3. PLAN DU MANUSCRIT **9**
3.1. Présentation de la Partie I. Cadrage théorique **9**
3.2. Présentation du Partie II. Etude empirique **11**
PARTIE I : CADRAGE THÉORIQUE **15**
CHAPITRE I : DU CONCEPT DE BUSINESS MODEL A L'APPROCHE BUSINESS MODELLING **17**
1. Essence et évolution du concept de business model **18**
1.1. Emergence et définition du concept de business model 19
L'émergence de la notion de business model 19
Vers une définition communément admise du concept de business model 21
Le business model comme représentation conceptuelle 22
1.2. Vers une approche durable du business model 27
L'approche business model face à de nouveaux enjeux 27
L'insuffisance des approches incrémentales, et l'intérêt du concept de business model 28
L'approche durable du business model comme prolongement de l'approche classique 30
1.3. Les caractéristiques essentielles du concept de business model 33
Un niveau méso d'analyse, entre la stratégie et l'opérationnel 33
La « valeur » comme notion centrale 35
Le périmètre du business model 38
Les composantes du business model 39
2. Business modelling : manipuler les représentations conceptuelles **43**
2.1. Définition et objectifs du business modelling 44
Définition du business modelling 44
Les démarches de business modelling 44
2.2. Intérêt pratique de l'approche business modelling 46
Améliorer la compréhension 47
Faciliter la communication et la collaboration 48

Développer la créativité 49
2.3. L'utilisation de représentations conceptuelles dans l'approche business modelling..... 51
L'utilisation de modèles existants 51
Les points saillants de la manipulation des modèles 52
3. Les enjeux de l'approche business modelling à l'heure de l'Anthropocène 53
3.1. Enjeux sur le concept du business model pour embrasser la complexité 54
3.2. Enjeux sur l'élaboration de modèles intelligibles et actionnables 55
3.3. Enjeux sur la méthodologie de business modelling 57
4. Embrasser une approche intégrative de la pensée systémique pour répondre aux enjeux du business modelling 57
4.1. Une mise en lumière de la nature systémique du business model 58
La complexité des enjeux appelle à la pensée systémique 58
Une définition du business model 'orientée système' 58
Un emploi encore fragmenté de la pensée systémique 59
4.2. Vers une approche intégrative de la pensée systémique appliquée au business model . 60
Synthèse du chapitre I 61
CHAPITRE II : LA PENSEE SYSTEMIQUE POUR EMBRASSER LA COMPLEXITE 63
1. Penser en systèmes pour embrasser la complexité du monde 64
1.1. Définitions de la pensée systémique et d'un système 64
Définition de la pensée systémique 64
Définition d'un système 65
Un système est une construction de l'esprit 66
1.2. Percevoir la complexité du monde 67
La complexité comme inhérente au monde 67
La complexité comme manière de percevoir le monde 69
Appréhender les entreprises comme des systèmes complexes 70
2. Vers la fin de l'hégémonie du raisonnement analytique 72
2.1. La pensée analytique et ses limites pour appréhender la complexité 73
La pensée analytique comme raisonnement occidental ultra-dominant 73
Les limites de la pensée analytique 74
2.2. La fin de la domination de la pensée analytique et l'émergence de la pensée systémique 78
2.3. Désapprendre le raisonnement analytique pour apprendre le raisonnement systémique 79
3. La modélisation comme langage privilégié de la pensée systémique 81
3.1. La modélisation comme outil de pensée des systématiciens 81
3.2. Modéliser pour confronter les représentations mentales 82
3.3. Modéliser la complexité sans rechercher la complétude 83
3.4. La modélisation est dépendante de l'intention du modélisateur 84

4. Les principes fondamentaux de la pensée systémique 85
4.1. Le Principe téléologique 87
Le retour de la finalité en sciences 87
Les entreprises comme systèmes intentionnels 90
Les notions satellites autour du principe téléologique 91
L'intérêt de définir les finalités et la vision d'entreprise 93
Quelques difficultés rencontrées dans la définition des finalités et de la vision partagée ... 96
4.2. Le principe d'interdépendance 99
Se focaliser sur les interactions plutôt que sur les parties en elles-mêmes 99
Appréhender le *pattern* du système 101
Comprendre le *pattern* du système 103
Dissoudre les problèmes en intervenant sur les points de levier 106
4.3. Le principe holistique 109
Comprendre le système dans son supra-système 110
Se sentir comme faisant partie de la société et de la nature 112
Intégrer les externalités négatives dans nos modèles 115
L'art de délimiter les systèmes 116
5. Ancrer la pensée systémique en sciences de gestion 119
Synthèse du chapitre II 121
CHAPITRE III : UNE MODELISATION SYSTEMIQUE DU BUSINESS MODEL 123
1. Vers une conceptualisation systémique du business model 124
1.1. Une approche du business model en tant que *pattern* 124
Voir le business model comme un ensemble cohérent d'éléments en interaction 124
Considérer les fonctions plutôt que les entités du business model 126
Etudier les boucles de rétroaction du business model 126
Identifier les points de levier 128
1.2. Une compréhension renouvelée de la valeur 128
Prendre conscience des effets générés par le business model sur l'ensemble des actants 128
Définir les finalités poursuivies en embrassant toute leur complexité 130
Passer d'une approche ontologique à une approche axiologique du business model 131
Adopter une approche '*project-based view*' du business model 132
1.3. Une nouvelle conception du périmètre du business model 134
Considérer la frontière du business model au-delà de la firme focale 134
Elargir la frontière à l'impact généré sur les systèmes socio-économiques et environnementaux 135
Se focaliser sur les facteurs endogènes du système 136
Questionner la place de l'entreprise dans la société 137
Définir l'unité d'analyse en fonction de l'intention des modélisateurs 139

2. Vers une représentation systémique du business model 139
2.1. Instiller une manière systémique de penser à travers la forme du modèle 140
2.2. Laisser un degré de liberté à la représentation 141
2.3. Définir le degré optimum de complexité 142
2.4. Faire émerger la *Gestalt* de la représentation visuelle 143
3. Vers une approche systémique de business modelling 146
3.1. Favoriser la collaboration transdisciplinaire 147
3.2. Cadrer le projet en fonction des intentions des acteurs et du contexte 149
3.3. Se focaliser sur le processus de conscientisation des participants 150
Synthèse du chapitre III 152
SYNTHESE DU CADRAGE THEORIQUE ET PROBLEMATISATION DE LA RECHERCHE 154
Synthèse de la partie I - Cadrage théorique 154
Problématisation de la recherche 156
PARTIE II : ETUDE EMPIRIQUE 159
CHAPITRE IV : DESIGN DE LA RECHERCHE 161
1. La genèse du projet de recherche 162
1.1. Développer un outil de suivi de la performance magasin 163
1.2. Accompagner des projets de concepts magasin innovants 165
1.3. Proposer une description transversale du fonctionnement des magasins 167
1.4. Intention du projet de recherche 168
2. Présentation du terrain : la coopérative Biocoop 170
2.1. Présentation de Biocoop 170
2.2. L'utilité sociale de Biocoop : agir face aux enjeux anthropogéniques 172
2.3. Focus sur les modèles de magasins Biocoop 174
2.4. Les enjeux auxquels fait face Biocoop 176
2.5. Pertinence du terrain d'étude Biocoop pour la recherche 178
3. Une épistémologie constructiviste pragmatique 179
4. Une recherche qualitative à visée transformative 182
4.1. Une recherche qualitative 182
4.2. Une recherche à visée transformative 183
4.3. Une démarche de recherche-action systémique 186
La recherche-action au cœur de l'épistémologie constructiviste et de la pensée systémique 186
Les principes que nous avons suivis pour mener notre recherche-action systémique 187
La recherche-action comme processus d'apprentissage pour les participants 188
4.4. Deux projets de recherche-action 189
Le projet avec la structure *En Vie Bio* 190
Le projet avec la structure *Biocoop du Cormier* 191
5. Notre posture en tant que chercheur-facilitateur 192

5.1. L'intelligence collective pour faire face à la complexité des enjeux 192
5.2. Notre rôle de facilitateur comme catalyseur de l'intelligence collective 194
6. Une démarche de design systémique 195
6.1. Elaboration de notre méthodologie de design systémique 198
6.2. Phase préliminaire : conception de la démarche de business modelling systémique 200
6.3. Accompagnement d'*En Vie Bio* 204
Phase 1 : Préparation des ateliers collaboratifs 205
Phase 2 : Animation des ateliers collaboratifs 210
Phase 3 : Clôture du projet 219
6.4. Accompagnement de *Biocoop du Cormier* 222
Phase 1 : Préparation des ateliers collaboratifs 223
Phase 2 : Animation des ateliers collaboratifs 232
Phase 3 : Clôture du projet 250
Synthèse du chapitre IV 251
CHAPITRE V : RESULTATS DE LA RECHERCHE 255
1. Résultat 1 : Le *P³ systemic business model*, proposition d'une nouvelle représentation visuelle conceptuelle 256
1.1. L'élaboration de la première version du modèle à partir du projet *En Vie Bio* 256
Présentation des livrables des ateliers 256
Description du business model d'*En Vie Bio* 277
1.2. L'élaboration de la version intermédiaire du modèle à partir du projet *Biocoop du Cormier* 282
Présentation des livrables des ateliers de *Biocoop du Cormier* 282
Description du business model de *Biocoop du Cormier* 291
1.3. L'élaboration de la version finale du modèle : le *P³ systemic business model* 294
Critiques du modèle précédent 294
Le *P³ systemic business model* : version finale de notre représentation conceptuelle 295
1.4. L'apport d'une représentation conceptuelle intégratrice de la démarche 299
2. Résultat 2 : Une démarche de business modelling systémique 301
2.1. Spécifications relatives à la méthodologie 302
Préciser l'intention du projet 302
Intégrer des acteurs représentatifs du business model 304
Etablir une cadre spatio-temporel et psychosocial favorable à la dynamique collaborative 306
Proposer un fil rouge clairement défini et communiqué 314
2.2. Spécifications relatives aux méthodes 317
Spécifications relatives aux outils utilisés 318
Spécifications relatives aux techniques d'animation 324
2.3. Spécifications relatives à la posture de facilitateur 334

Adopter une posture impartiale face à l'organisation hôte 334
Animer à plusieurs 335
Gérer les différents rôles de facilitateur 337
Accompagner sans orienter les réflexions 340
Adapter son vocabulaire au contexte tout en enrichissant celui des participants 341
Garantir un cadre tout en restant flexible 341
Responsabiliser les participants 343
3. Résultat 3 : La démarche de business model(ling) comme vectrice de transformation 349
3.1. Une démarche créatrice de lien social 349
L'envie de partager des moments conviviaux 349
S'aligner autour du même niveau de compréhension du business model 353
Le processus est plus important que le résultat 354
3.2. Une démarche permettant de penser le business model de manière systémique 355
Développer une pensée projective du business model plutôt que causalitaire 355
Elargissement de la focale du business model à un niveau écosystémique 360
Appréhension des interdépendances au sein du business model 365
3.3. Une démarche permettant d'agir autrement ? 369
Les pistes d'intervention ayant émergé 369
Faire perdurer cette nouvelle manière de penser 375
Synthèse du chapitre V 378
CHAPITRE VI : DISCUSSION 381
1. Mise en perspective théorique 382
1.1. Eléments de discussion sur l'approche business model(ling) 382
Démonstration et consolidation de la nature systémique du business model 383
Spécification des caractéristiques essentielles du business model 384
Proposition d'une nouvelle représentation conceptuelle 389
Développer une démarche intégrative au-delà d'une simple représentation conceptuelle 390
L'approche business model pour répondre aux enjeux anthropogéniques 391
1.2. Eléments de discussion sur la pensée systémique 394
Rendre plus intelligible un courant de pensée aux multiples facettes 394
Application d'une pensée souvent considérée comme trop abstraite 395
2. Mise en perspective méthodologique 396
2.1. Gestion de la collecte de données lors des ateliers collaboratifs 396
2.2. Adapter sa démarche en fonction de ses appétences et de ses compétences 398
2.3. Application et adaptation des méthodes de modélisation systémique 399
Adaptation du diagramme de boucle causale 399
Modéliser avec et non pour les participants 400

3. Implications managériales 401

3.1. Implications managériales pour toute organisation souhaitant répondre aux enjeux de l'Anthropocène 402

Générer une réflexion stratégique jusqu'à sa déclinaison pratique 402

Porter une réflexion stratégique en collaboration avec une diversité de parties prenantes 403

Réincorporer l'art et le plaisir au travail 405

Prendre conscience des modèles mentaux pour les faire évoluer 406

Dépasser l'approche de résolution de problème 408

3.2. Implications spécifiques à certaines organisations concernées 409

La coopérative Biocoop et ses magasins 410

Implication pour les sociétés de conseil 415

Implications pour les établissements d'enseignement supérieur en management 416

CONCLUSION GÉNÉRALE 419

1. SYNTHESE DE LA RECHERCHE 419

2. LIMITES ET VOIES DE RECHERCHE 423

BIBLIOGRAPHIE 427

ANNEXES 437

TABLE DES MATIERES 437

TABLE DES FIGURES 444

TABLE DES TABLEAUX 447

TABLEAU DETAILLANT L'EVOLUTION DU DESIGN DES ATELIERS ENTRE LE CAS N°1 ET LE CAS N°2 (EXTRAIT) 448

CARNET D'ACTIVITES - PROJET *BIOCOOP DU CORMIER* 451

FICHE PRATIQUE : MODELISER UN DIAGRAMME DE BOUCLE CAUSALE 476

TABLE DES FIGURES

Figure 1 Seuil social et plafond écologique, d'après la théorie du donut de Raworth (2017) 2
Figure 2 Plan du manuscrit (Introduction générale) 13
Figure 3 Plan du manuscrit (Partie I) 15
Figure 4 Plan du manuscrit (Chapitre I) 18
Figure 5 Représentations visuelles du business model issues de sources académiques, d'après Täuscher et Abdelkafi (2017) 24
Figure 6 Catégorie de représentation du business model, selon Taüscher et Abdelkafi (2017) 25
Figure 7 Evolution des publications sur les business models durables, de 2002 à 2020, par Marczewska et Kostrzewski, (2020) 28
Figure 8 La stratégie, le business model et les tactiques selon Casadesus-Masanell et Ricart (2010) .. 34
Figure 9 Représentation du Business model Canvas élaboré par Osterwalder et Pigneur (2010) 40
Figure 10 Différence entre l'approche classique du Business Model Canvas et l'approche durable adapté de Vastbinder et Blom, selon Harfoush (2013) 41
Figure 11 Différence entre le modèle classique RCOV et le modèle durable adapté par Boldrini et Antheaume (2021) 41
Figure 12 Le "Strongly Sustainable Business Model Canvas", de Upward et Jones (2016) 42
Figure 13 Le BM3C2 de Boldrini et Antheaume (2021), adapté du modèle RCOV 56
Figure 14 Plan du manuscrit (Chapitre II) 64
Figure 15 Illustration de la parabole de l'éléphant et des aveugles 76
Figure 16 Modèle de l'apprentissage en double boucle 81
Figure 17 Auteurs et courants de pensée les plus impactant de la pensée systémique dans le temps (Hossain et al., 2020) 85
Figure 18 Différence entre les approches 'hard system' et 'soft system' d'après Checkland (2000) 86
Figure 19 Illustration de l'approche backcasting vs. forecasting 88
Figure 20 Illustration de la tension créatrice ; photo prise du livre de Senge (2017, p. 220) 93
Figure 21 Illustration des boucles de rétroaction positives et négatives faite sur Kumu, reprenant l'exemple de Sterman (2000) 105
Figure 22 Illustration du modèle de l'iceberg, de Sheffield et al. (2012) 105
Figure 23 Schéma illustrant la différence entre l'approche solutionniste de la pensée analytique et l'approche systémique cherchant à dissoudre les problèmes en redesignant le système. 108
Figure 24 Schéma illustrant la différence entre la pensée holistique et la pensée systémique 112
Figure 25 Schéma illustrant une nouvelle manière de représenter les piliers du développement durable, dans une approche intégrative 114
Figure 26 Représentation de l'articulation entre les trois principes structurants de la pensée systémique. 119
Figure 27 Plan du manuscrit (Chapitre III) 123
Figure 28 Différence entre une description du business model en tant que patter versus en tant que somme de composantes 125
Figure 29 Evolution dynamique entre les finalités et le design du business model 132
Figure 30 Délimitation du business model à partir des fonctions des actants 135
Figure 31 Illustration de la Gestalt, notre cerveau faisant naturellement le prolongement des formes pour en percevoir un tout cohérent, d'après Sevaldson (2017, p. 9) 144
Figure 32 Deux exemples de Gigamaps présentées lors de la conférence RSD11 à laquelle j'ai participé en 2022, de Ranjan et al., (2022) et Prakash et Mandlik (2022). 145

Figure 33 Modèle générique d'une Synthesis Map, selon Jones et Van Ael (2022). 146
Figure 34 Plan du manuscrit (Synthèse Partie I et problématisation) 154
Figure 35 Plan du manuscrit (Partie II) 160
Figure 36 Plan du manuscrit (Chapitre IV) 161
Figure 37 Extrait d'un rapport opérationnel magasin, sur les indicateurs clés de performance 164
Figure 38 Outil de diagnostic performance magasin « Arbre décisionnel » élaboré dans le cadre d'une mission avec les animateurs réseau 165
Figure 39 Photos du magasin orienté zéro déchet d'En Vie Bio (Jura) ouvert le 20/01/2021 – photos issues du rapport d'ouverture réalisé par Angélique, chargée de développement 166
Figure 40 Définition des composantes du concept d'un magasin Biocoop, dans le cadre de la formalisation du concept zéro déchet 167
Figure 41 Concepts magasins : les éléments 'cœur du concept' obligatoires, les éléments préférables donc préconisés, et les éléments optionnels (capture d'écran du document interne Visite guidée des concepts - été 2012, p. 6) 175
Figure 42 Chronologie des projets magasins 204
Figure 43 Capture d'écran de la page d'accueil de notre projet dans SLACK 206
Figure 44 Photographie de l'animation Fresque du Climat, atelier n°1 du projet En Vie Bio 212
Figure 45 Activité de brainstorming de post-it, lors de l'atelier n°1 avec En Vie Bio 213
Figure 46 Fresque de la Renaissance Ecologique, support pour l'atelier n°2 du projet En Vie Bio 215
Figure 47 Photographie prise lors de l'atelier n°2 avec En Vie Bio, montrant des participants identifier les actants du système sur la Fresque de la Renaissance Ecologique 216
Figure 48 Modèle de restitution des pistes d'intervention pour l'atelier n°3 avec En Vie Bio 218
Figure 49 Chronologie des phases d'accompagnement du projet En Vie Bio 222
Figure 50 chronologie du projet Biocoop du Cormier 223
Figure 51 Activité sur les 5 cercles de valeurs, lors de l'atelier n°1 avec Biocoop du Cormier (les valeurs dans le cercle central sont les plus essentielles). 236
Figure 52 La cartographie des acteurs, modèle issu du livre de Jones et Van Ael (2022) 239
Figure 53 Le modèle de valeur - 'Value Mapping Tool' - d'après Bocken et al., 2013, 2015) 240
Figure 54 Modèle générique d'une Synthesis Map, selon Jones et Van Ael (2022). 246
Figure 55 Capture d'écran du livre de Jones et Van Ael (2022) représentant le modèle générique de l'Outcome Map 248
Figure 56 Capture d'écran illustrant le modèle des Trois Horizons (Jones et Van Ael, 2022) 249
Figure 57 Plan du manuscrit (Chapitre V) 255
Figure 58 Finalités de la structure En Vie Bio défini lors de l'étape 3 de la démarche : Envisager des futurs désirables 263
Figure 59 Exemple de dessin représentant une vision individuelle 273
Figure 60 Modèle (Fresque de la Renaissance Ecologique au haut, et plans des deux magasins en bas) utilisé pour l'atelier n°2. 274
Figure 61 Exemple de cartes d'actants de la structure En Vie Bio 275
Figure 62 Cartographie des actants et des interactions de la structure En Vie Bio, à l'aide du logiciel MURAL 276
Figure 63 Première version de la représentation conceptuelle, décrivant le business model d'En Vie 278
Figure 64 Valeurs défendues par Biocoop du Cormier, selon une échelle de valeur. 283
Figure 65 Finalités poursuivies par les acteurs du business model de Biocoop du Cormier 283
Figure 66 Verbatims issus de l'exercice d'improvisation théâtrale sur la vision partagée, atelier n°1 - Biocoop du Cormier. 284
Figure 67 Dessin de la vision partagée, atelier n°1 - Biocoop du Cormier 285
Figure 68 Cartographie des actants réalisée lors de l'atelier n°2 - Biocoop du Cormier. 286

Figure 69 Cartographie des interactions réalisée lors de l'atelier n°2 - Biocoop du Cormier. 286
Figure 70 Identification des variables clés du pattern du business model de Biocoop du Cormier pour chacune des finalités poursuivies 287
Figure 71 Exemple d'étiquettes décrivant les variables clés du pattern du business model 288
Figure 72 Version du diagramme de boucle causale réalisée avant l'atelier n°3 de Biocoop du Cormier, sur Kumu. 288
Figure 73 Photos des diagrammes de boucle causale réalisés en sous-groupes lors de l'atelier n°3 de Biocoop du Cormier 289
Figure 74 Diagramme de boucle causale décrivant le pattern du business model de Biocoop du Cormier 290
Figure 75 Version intermédiaire de notre représentation conceptuelle, présentant le business model de Biocoop du Cormier 292
Figure 76 Business model de Biocoop du Cormier avec le P3 systemic business model 297
Figure 77 Modèle générique du business model systémique proposé pour ce projet de recherche 298
Figure 78 Proposition de cartographie des actants en dissociant actants internes et externes du business model. 323
Figure 79 Appréciations et enseignements à l'issu des deux projets pour élaborer la démarche de business modelling systémique 346
Figure 80 Restitution de la cartographie des actants, atelier n°3 d'En Vie Bio 362
Figure 81 Photo d'une première tentative de réalisation d'un diagramme de boucle causale, atelier n°3 de Biocoop du Cormier 366
Figure 82 Extrait de pistes d'intervention définies en atelier n°3 d'En Vie Bio à partir du support à remplir 370
Figure 83 Retranscription des idées de pistes d'intervention à partir de la cartographie des interactions, atelier n°2 de Biocoop du Cormier. 371
Figure 84 Modèle des Trois Horizons, rempli lors de l'atelier n°4 de Biocoop du Cormier. 372
Figure 85 Modèle de l'Outcome Map réalisé par un groupe de travail lors de l'atelier n°4 de Biocoop du Cormier. 373
Figure 86 Plan du manuscrit (Chapitre VI) 382
Figure 87 Plan du manuscrit (Conclusion générale) 419

TABLE DES TABLEAUX

Tableau 1 Exemple de définitions du business model en tant que système 59
Tableau 2 - Définition d'un système d'après Lecas (2006)..... 66
Tableau 3 Les caractéristiques des causalités complexes selon Morin (1977)..... 68
Tableau 4 Tableau présentant les méthodes de modélisation selon les théories de la connaissance, de Le Moigne (1987, p. 7)..... 84
Tableau 5 Récapitulatif des concepts et notions clés du principe téléologique..... 98
Tableau 6 Récapitulatif des concepts et notions clés du principe d'interdépendance..... 109
Tableau 7 Tableau comparatif entre pensée analytique et pensée systémique, d'après Gharajedaghi and Ackoff (1984)..... 110
Tableau 8 Récapitulatif des concepts et notions clés du principe holistique..... 118
Tableau 9 Récapitulatif de la question de recherche et de ses sous-questions..... 157
Tableau 10 Méthodologie adaptée de celle élaborée par Jones et Van Ael (2022)..... 199
Tableau 11 Liste des documents Biocoop relatifs au modèle d'affaires des magasins..... 203
Tableau 12 Liste des entretiens préliminaires pour le projet En Vie Bio..... 207
Tableau 13 Guide d'entretien pour le projet En Vie Bio 208
Tableau 14 Liste des participants des ateliers du projet En Vie Bio 211
Tableau 15 Récapitulatif du programme de l'atelier n°1 du projet En Vie Bio 214
Tableau 16 Récapitulatif du programme de l'atelier n°2 du projet En Vie Bio 217
Tableau 17 Récapitulatif du programme de l'atelier n°3 du projet En Vie Bio 219
Tableau 18 Liste des entretiens de retour d'expérience. 219
Tableau 19 Guide d'entretien de retours d'expérience pour le projet En Vie Bio 220
Tableau 20 Extrait du compte rendu du projet En Vie Bio 221
Tableau 21 Liste des entretiens préliminaires du projet Biocoop du Cormier 231
Tableau 22 Guide d'entretien préliminaire pour le projet Biocoop du Cormier..... 232
Tableau 23 Liste des participants des ateliers du projet Biocoop du Cormier 233
Tableau 24 Extrait du codage pour identifier les valeurs de Biocoop..... 234
Tableau 25 Exercice à remplir en amont de l'atelier n°1 pour évaluer les valeurs défendues par Biocoop 235
Tableau 26 Design de l'atelier n°1 'Envisager des futurs désirables' - Biocoop du Cormier 237
Tableau 27 Design de l'atelier n°2 'Délimiter le système' - Biocoop du Cormier 241
Tableau 28 Design de l'atelier n°3 'comprendre le système' - Biocoop du Cormier 245
Tableau 29 Design de l'atelier n°4 'Explorer l'espace des possibilités' du projet Biocoop du Cormier 250
Tableau 30 Liste des entretiens de retour d'expérience pour le projet Biocoop du Cormier..... 250
Tableau 31 Récapitulatif de la collecte et de l'analyse des données..... 253
Tableau 32 Tensions au sein du business model rencontrées par En Vie Bio..... 260
Tableau 33 Codage des finalités poursuivies par En Vie Bio, issue de la triangulation des données (entretien, atelier, données secondaires)..... 264
Tableau 34 Les sept finalités de la structure En Vie Bio..... 272
Tableau 35 Exemple de narration de vision individuelle 272
Tableau 36 Exemple de travail réalisé par un groupe pour décrire les actants et leurs fonctions vis-à-vis de la finalité travaillée. 274
Tableau 37 Pistes d'intervention identifiées par les participants lors de l'atelier n°3 277
Tableau 38 Récapitulatif des étapes de la démarche de business modelling systémique..... 347

TABLEAU DETAILLANT L'EVOLUTION DU DESIGN DES ATELIERS ENTRE LE CAS N°1 ET LE CAS N°2 (EXTRAIT)

Etape du projet - thématique	**Retours d'expériences / Raisons des changements à opérer**	**Changements réalisés**
Compréhension globale du projet	• « *Disons qu'au bout du deuxième atelier, on en avait fini avec l'identité. Et ce n'est pas quelque chose que j'avais envisageais au départ. Mais du coup c'est là où je me suis senti un peu en décrochage* » (Nathalie, salariée d'*En Vie Bio*). • *« Difficulté à faire comprendre l'objectif du projet. Jérôme a surtout parlé de 'redéfinir leur identité'. C'est très flou, mais nous avons décidé de ne pas mentionner le terme 'business model' pour éviter que les participants ne pensent que le projet est tourné uniquement autour du modèle économique »* (Journal de bord ateliers *En Vie Bio*). • *« Proposition de Sébastien de donner un cahier à chacun des participants pour qu'ils puissent poursuivre leur réflexion en dehors des temps d'ateliers » (Journal de bord ateliers En Vie Bio)* • *« Enfin, nous avons terminé par évoquer le cahier blanc qu'on avait laissé à chaque participant sur le projet En Vie Bio. L'idée était très intéressante, mais d'une part elle a été improvisé, donc pas préparé, et d'autre part, il est difficile pour une personne d'écrire à partir d'une feuille blanche, et de se discipliner à le faire régulièrement. Pour répondre à cette problématique, nous avons émis l'idée de créer un « cahier d'exercices » avec des exercices à faire avant chaque atelier, pour récolter des données et les préparer à l'atelier et des exercices à faire après chaque atelier, pour avoir leur ressenti »* (Journal de bord collaboratif).	• Evocation de la notion de 'business model' pour être au clair sur le projet de recherche, être transparent. • Création d'un carnet d'activités pour donner le fil rouge du projet avec des exercices à remplir à chaque fois entre les ateliers (avant et après) pour garder un rythme.
Atelier n°1 – Introduction du projet	• « *J'ai présenté le projet en projetant des slides au mur. Le moment a paru long, les participants se mettant en posture d'écoute, passive et non pas active. Cela a un peu plombé le rythme* » (journal de bord ateliers *En Vie Bio*).	• Suppression des slides, et présentation plus rapide du projet, en se référant au carnet d'activités.
Atelier n°1 – Animation de la Fresque du Climat	• « *Alors la fresque du climat, je n'ai toujours pas compris l'intérêt. Ça ne m'a pas apporté grand-chose, surtout quand je vois qu'on commençait à se prendre le bec sur la carte des conflits…* » (Nathalie, salariée d'*En Vie Bio*). • « *Les gens qui étaient là sont des gens convaincus, donc je me questionne encore sur la pertinence de ce truc-là pour créer l'échange. Il y a peut-être des choses plus simples. Parce que je sais que le monde est complexe, mais en même temps ce qui nous réunit, c'est de dire des choses simples* » (Vincent, partenaire associatif d'*En Vie Bio*). • « *Une activité qui permette à chacun de se connaître, ça serait peut-être mieux, tout simplement. Je ne sais pas, chacun met trois mots qui le caractérise, faire un premier exercice sur l'écosystème même si on approfondit derrière. Au moins c'est en lien avec ce pour quoi on est là* » (Vincent, partenaire associatif d'*En Vie Bio*).	• Suppression de l'animation Fresque du Climat.

	• « *Nous avons décidé de retirer la fresque du climat, car trop en décalage avec la réalité du magasin* » (Journal de bord collaboratif)	
Atelier n°1 – Valeurs et finalités poursuivies	• « Difficulté de rassembler les post-it par thématique. Nous n'avons pas procédé aux filtres (selon la méthode Focale de Ciussi et al. (2018). Tout le monde était un perdu à la fin, sans vraiment valider le résultat final. Ils ont dit que c'était à moi, en tant que doctorant, de faire une analyse de ça. Il y a donc eu une déresponsabilisation du résultat » • « Idée de Sébastien : u*tiliser le modèle du tronc d'arbre issu du Design en permaculture (formation de Sébastien) pour définir les valeurs portées par les participants* » (Journal de bord collaboratif). • « Proposition de faire l'exercice des finalités par boule de neige : d'abord par 2, puis 4, puis l'ensemble du groupe à cause de la difficulté de définir les finalités en groupe entier (10aine de participants) » (Journal de bord collaboratif).	• Effectuer des exercices aux participants avant chaque atelier pour avoir une première réflexion sur le sujet traité. • Utilisation d'un modèle inspiré de la permaculture pour classer et faciliter l'identification des valeurs de l'entreprise. • Définition des finalités en sous-groupe et non en plénière, avec l'exercice en boule de neige : d'abord par deux, puis quatre, puis en plénière.
Atelier n°1 – Définition de la vision partagée	• « *On ne s'est peut-être moins pris au jeu que ce que t'aurais souhaité, mais c'était très intéressant. Après, bon, 2500 ou même 2050 c'est peut-être un peu trop loin, dans 10 ans déjà… On est tellement dans une vision courtermiste, que se projeter aussi loin c'était peut-être un peu ambitieux. Et puis dans 10 ans on peut autant faire la révolution qu'en 2050. Donc 2050 c'était un peu inaccessible* » (Vincent, partenaire associatif d'*En Vie Bio*) • « *Je ne sais pas si t'as vu le 5ème élément, mais on a des visions tellement futuristes de l'avenir… Donc je préfère rester sur des utopies plus rationnelles, et il peut déjà se passer tellement de choses sur une décennie* » (Vincent, partenaire associatif d'*En Vie Bio*) • « *Les participants ont surtout imaginé à quel point l'environnement allé changer (par exemple, une vie sans pétrole) au lieu de se concentrer sur le magasin en tant que tel. Or, selon Ackoff et son travail sur le idealized design, une des hypothèses est de penser l'environnement comme inchangé, pour se concentrer uniquement sur ce que le magasin et ses parties prenantes ont le pouvoir de changer* » (Journal de bord collaboratif) • « *Chaque participant a partagé sa propre vision du magasin idéal, mais nous n'avons pas réussi à les agréger pour en avoir une vision commune (avec le « oui et… »)* » (Journal de bord collaboratif)	• Ne pas évoquer d'échelle de temps, parler de 'l'entreprise idéale' que les participants aimeraient avoir maintenant. • Donner une contrainte supplémentaire à l'exercice : imaginer 'l'entreprise idéale' dans un environnement qui ne change pas (selon les modalités d'Ackoff, 1993). • Être plus directif pour l'exercice d'improvisation « Oui, et… ».
Atelier n°2 – Fresque de la Renaissance Ecologique	• « *Je connaissais déjà cette fresque. Mais j'étais un peu réservé sur le fait que je la trouve très complète, et en ayant une connaissance très rapide et superficielle de l'outil, c'est peut-être trop lourd. Parfois le plus simple est parfois le plus efficace. Donc ça m'a donné le sentiment que c'était trop. Et presque le fait de mettre une fresque vide où chacun peut mettre les partenaires etc., ça aurait été suffisant* » (Camille, cliente d'*En Vie Bio*).	• Utilisation d'un modèle plus simple et abstrait : la cartographie des actants, de Jones et Van Ael, (2022). • Ajout d'un atelier supplémentaire pour 'comprendre le système' avec la

	• « *J'ai trouvé ça constructif de reprendre les thématiques qui étaient ressorties de l'atelier 1, et d'aller les creuser en sous-groupes. J'ai bien aimé ce principe qui permettait de débattre, de confronter des visions. Alors ce qui était inconfortable pour moi, c'était des temps assez contraints, donc ça aurait mérité qu'on prenne plus de temps* » (Jérôme, gérant d'*En Vie Bio*). • « *On jouait systématiquement contre le temps : trop d'étape pour prendre le temps sur chacune d'entre-elle. Résultat : peu d'éléments intéressants sont ressorti de cet exercice, si ce n'est l'idée qu'EVB fait beaucoup de chose dans tous les sens. Aussi, toutes les actions n'ont pas été identifié pour chacune des finalités (travail incomplet).* ➢ *Les participants n'ont pas réussi à se projeter dans cette fresque : beaucoup de détails qui demandent du temps pour l'étudier, et ne représente pas le territoire sur lequel ils sont implantés.* ➢ *Pour répondre à ces critiques, nous avons décidé :* ➢ *D'avoir un support plus abstrait (Exemple : Value Mapping Tool ? ou la carte des parties prenantes du livre de Jones et Van Ael ?). Facilite la discussion et l'énumération des différentes parties prenantes, sans forcément les rattacher à un lieu physique (remarque de Vincent Dams : « JNE est partout, là, là, là… » en positionnant des pastilles sur la Fresque de la Renaissance).* » (Journal de bord collaboratif).	modélisation d'un diagramme de boucle causale.
Atelier n°3 – World café	• « *Le fait que le World Café, ça se fasse de manière successive, on n'a pas eu le débat à chaque fois à propos de ce que le groupe d'avant avait marqué. Dans les World Café que j'avais fait, on gardait un animateur à chaque table, qui faisait le fil rouge entre les différents groupes* » (Camille, cliente d'*En Vie Bio*). • « *A chaque fois on a eu du mal à repartir sur ce qu'avait fait le groupe d'avant. […] Et j'ai l'impression qu'à chaque fois on est reparti depuis le début. Donc il y a eu une faille dans la coopération* » (Jérôme, gérant d'*En Vie Bio*). • « *Nous avons partagé notre ressenti sur ce qu'a généré les trois premiers ateliers, et nous étions relativement déçus des réalisations, dans le sens où cela n'a pas créé un changement radical dans la manière de penser, et donc des idées novatrices. Sébastien m'a donc proposé de les bousculer à nouveau pour essayer de les sortir de leur schéma de pensée habituel, en repassant par une phase de créativité* » (Journal de bord collaboratif).	• Garder un hôte de table pour chaque World café à réaliser pendant les ateliers. • Utiliser d'autres modèles moins analytiques pour garder un certain degré de créativité et rester dans la même manière systémique de penser : l'*Outcome Map* et modèle des Trois Horizons (Jones et Van Ael, 2022).

CARNET D'ACTIVITES - PROJET *BIOCOOP DU CORMIER*

Projet
– Décrire et améliorer le business model du magasin –
Biocoop du Cormier

UTILISATION DU CAHER

Objectifs du cahier :

- Comprendre le fil rouge du projet en ayant le thème de chaque atelier (1 atelier = 1 thème)
- Se mettre dans une posture réflective pour aborder les ateliers, grâce à un exercice à compléter (environ 15 minutes) avant chaque atelier.
- Mieux comprendre certaines notions que nous allons aborder lors des ateliers, grâce à une partie « Un peu de théorie » à lire avant chaque atelier. **Ces lectures sont facultatives**. Il n'y a pas besoin de connaître ces notions pour participer aux ateliers. D'ailleurs, il est normal que certaines notions, même après la lecture, ne soient pas bien comprises avant l'atelier en question. **Pas de panique ! Les ateliers sont là pour aborder les thèmes de manière très ludique.**
- Exprimer vos retours d'expérience après chaque atelier, en complétant la partie « Retour d'expérience ».

Ce cahier nous servira donc tout au long du projet :

- Au début du projet (facultatif) : lire le préambule pour se familiariser avec les deux notions principales utilisées dans notre projet de recherche : le business model et la pensée systémique.
- Avant chaque atelier :
  - Lire « Un peu de théorie » (lecture facultative)
  - Faire le ou les exercices demandé(s)
- Après chaque atelier : remplir la partie « Retour d'expérience »

A noter : je vous demanderai de m'envoyer des photos des exercices et retours d'expérience entre chaque atelier pour consolider et analyser les données.

PREAMBULE

Cette lecture est facultative. Vous n'avez besoin d'aucune connaissance préalable pour participer aux ateliers. Cela permet néanmoins de prendre de la hauteur sur ce que nous allons faire.

Le business model

Le business model est un concept ayant émergé dans les années 1990. Il a d'abord été utilisé par les entrepreneurs du e-business pour convaincre les investisseurs de financer leur projet, en leur expliquant comment ils comptaient gagner de l'argent à partir d'Internet.

Le business model décrit ainsi la manière dont une entreprise fait des affaires. Le concept articule quatre éléments essentiels :

- Proposition de valeur : décrit l'offre de produits et/ou de services que propose l'entreprise à ses clients.
- Création de valeur : décrit les moyens dont disposent l'entreprise et ses partenaires pour produire cette offre.
- Distribution de valeur : décrit les canaux de distribution et de communication permettant à l'entreprise de rentrer en contact avec ses clients.
- Capture de valeur : décrit la manière dont l'entreprise génère des revenus pour assurer sa pérennité.

Le business model est ainsi un concept pragmatique permettant d'avoir un niveau d'analyse entre la stratégie et l'opérationnel. Autrement dit, c'est un concept permettant de définir et décliner les orientations stratégiques en activités à mettre en œuvre dans l'entreprise avec ou sans ses partenaires. Il a en particulier trois grands intérêts :

- Améliorer la compréhension sur la manière dont l'entreprise fait des affaires, grâce à une vision holistique (voir la cohérence globale du fonctionnement de l'entreprise).
- Favoriser le dialogue et la collaboration entre les parties prenantes, autour de modèles visuels et d'un vocabulaire commun.
- Développer la créativité et imaginer de nouvelles possibilités pour faire évoluer le business model de l'entreprise.

Si le business model s'est d'abord focalisé sur la dimension économique en portant son attention principalement sur les clients, **de plus en plus de modèles élargissent la réflexion en prenant compte des dimensions sociales et écologiques, et en élargissant l'attention à l'ensemble**

des parties prenantes de l'entreprise : salariés, clients, fournisseurs, partenaires associatifs, etc., et intègrent même la société et la nature en tant que parties prenantes à part entière.

De fait, si Internet était le premier contexte dans lequel le concept de business model a émergé, un nouveau contexte nous pousse à le faire évoluer : celui de **l'Anthropocène** (époque ayant commencé à partir du **moment où l'Homme est devenu le premier facteur de changement de nos écosystèmes planétaires**). Les activités humaines (en partie celles des entreprises) génèrent ainsi des **déséquilibres écologiques majeurs** : dérèglement climatique, extinction des espèces et perte de la biodiversité, acidification des océans et montée du niveau de la mer, et bien d'autres encore, sans oublier les **déséquilibres sociaux** comme les inégalités économiques croissantes, en partie exacerbées par ces déséquilibres écologiques. Il nous semble dont nécessaire de changer nos modes de production et de consommation si nous souhaitons vivre en harmonie avec les systèmes planétaires et sociaux.

La pensée systémique

Si les termes « systèmes » et « systémique » sont maintenant utilisés à outrance, sans toujours comprendre ce que cela signifie réellement, il existe tout un courant de pensée qui développe l'essence de la pensée systémique.

Notre manière de raisonner se fonde quasi-exclusivement sur le raisonnement analytique depuis plus de 500 ans (raisonnement décrit par Descartes dans son livre *Discours de la méthode* paru en 1637), à tel point que les deux termes « analyser » et « « raisonner » sont devenus synonymes.

Le raisonnement analytique se fonde ainsi sur trois principes :

- Réductionnisme : on peut étudier un objet en le décomposant en éléments élémentaires, en étudiant les propriétés intrinsèques de chacun de ces éléments, puis en expliquant l'objet comme étant la somme des propriétés de ces éléments (par exemple : étudier le fonctionnement du corps humain en étudiant les propriétés des atomes qui le composent). Cela nous a notamment poussé à vouloir tout mesurer, et donc à privilégier l'analyse à travers des approches quantitatives.
- Déterminisme : on peut prédire le futur en connaissant les lois régissant l'univers, et notamment en étudiant les relations de causalité (Si A engendre B, alors B va engendrer C). Il nous suffit alors de connaître ces lois pour « agir en connaissance de cause », c'est-à-dire en connaissance par avance le résultat de nos actions.
- Disjonction : on étudie les objets en séparant les disciplines, et en ayant des disciplines de plus en plus spécialisées. Par exemple, les économistes ne parlent plus qu'avec les économistes, et plus encore, les économétriciens (branche de l'économie) ne parlent plus qu'aux économétriciens. C'est en ayant des spécialités de plus en plus pointues qu'on peut arriver à avoir une compréhension plus fine des choses et ainsi déceler les lois qui régissent ce monde.

Or, si le raisonnement analytique a permis de nombreuses avancées scientifiques (notamment en sciences dures – biologie, physique, chimie, etc.), **il connait des limites inhérentes quant à la compréhension des phénomènes complexes.**

De fait, avec cette volonté de simplification, le raisonnement analytique se donne pour mission de dévoiler la simplicité cachée derrière l'apparente multiplicité et l'apparent désordre des

phénomènes. Or on s'est rendu compte que cette simplification les dénaturait. Autrement dit, la complexité des phénomènes ne peut s'étudier pleinement à travers ce mode de raisonnement.

Pour embrasser cette complexité des phénomènes, est donc apparu le besoin de changer de mode de raisonnement, d'où l'émergence de la pensée systémique, qui a pour objectif d'étudier ces phénomènes ou systèmes complexes. Tous les systèmes vivants, et notamment les systèmes sociaux (la société, une organisation) peuvent être considérés comme des systèmes complexes.

La pensée systémique nous permet ainsi de passer des principes analytiques (réductionnisme, déterminisme, et disjonction) à de **nouveaux principes** :

- Holisme (versus Réductionnisme) : le tout est plus que la somme des parties, dans le sens où nous devons autant étudier les composantes du système que les relations entre ces composantes. Dès lors, le tout est indivisible, et doit donc être étudié dans son ensemble. L'approche qualitative permet ici d'étudier ce que l'approche quantitative ne peut pas saisir.
- Téléologie (versus Déterminisme) : on étudie les finalités (pour quoi) du système plutôt que les relations de causalité (pourquoi). Il s'agit ainsi de montrer que nous ne sommes pas totalement déterminés par les relations de causalité, mais aussi par les finalités que nous poursuivons (un idéal, une raison d'être, une vision d'un futur souhaitable).
- Conjonction (versus Disjonction) : on étudie les phénomènes de manière pluridisciplinaire pour étudier l'ensemble des dimensions d'un système, et recueillir une multitude de points de vue, en incluant à la fois les scientifiques de disciplines diverses, et les praticiens.

Ainsi, **il semble que nous soyons à l'aune d'un changement de paradigme** (système de pensée), passant d'un raisonnement analytique à un raisonnement systémique, pour non plus simplifier ce qui nous entoure pour mieux l'expliquer, mais embrasser leur complexité et comprendre comment les phénomènes et les systèmes sont liés.

Les ateliers auxquels nous allons participer sont l'occasion d'appréhender la pensée systémique à travers des exercices ludiques et conviviaux (sans avoir à retenir les fondements théoriques) autour du business model du magasin.

Commentaire/Réflexion (facultatif) :

Atelier 1 : Définir les finalités poursuivies par le magasin

Un peu de théorie

Le raisonnement analytique se fonde sur le postulat que le monde est déterminé par des lois universelles nous permettant de prédire les événements futurs en analysant les relations de cause à effet (Si A, alors B). Nous cherchons par exemple à prévoir l'évolution du marché de la bio pour anticiper les actions à mener, grâce à des analyses de plus en plus poussées. Malheureusement, il ne s'agit que de prévisions et non de prédictions, et **ces prévisions ne sont que rarement pertinentes sur le long terme**.

Au contraire, **la pensée systémique souligne le caractère imprévisible et non-linéaire du monde, et donc admet notre incapacité à prédire les événements futurs.** Par conséquent, plutôt que d'agir « en connaissance de cause » (Si B est causé par A, alors je dois faire C), il nous est conseillé d'agir « en connaissance de conséquence » (Si je veux B, alors je dois faire A). Comme le dit Watzlawick : « *Ce n'est pas le passé, mais le futur, qui détermine le présent* ». Autrement dit, **le futur est autant déterminé par les événements du passé que par notre capacité à imaginer ce futur.**

Donc, plutôt que de nous attarder sur les problèmes pour tenter de les résoudre un par un (à noter que les solutions d'aujourd'hui sont les problèmes de demain), **la pensée systémique nous suggère d'imaginer un futur souhaitable, comme une direction vers laquelle nous souhaitons aller. Ce futur souhaitable se matérialisme à travers les finalités poursuivies par chacune des parties prenantes du magasin** (pour quoi je travaille, ou je consomme, ou je collabore avec le magasin *Biocoop du Cormier* ?), **puis à travers une vision partagée de ce qu'est et de ce que pourrait devenir le magasin** pour répondre à l'ensemble de ces finalités. Plus cette vision est ancrée dans chacune des parties prenantes (par la pensée, l'imagination et le ressenti), plus cette vision a de chance de devenir réalité, comme une prophétie auto-réalisatrice.

Le premier atelier est ainsi l'occasion de prendre du recul sur les problèmes du quotidien pour nous projeter vers un futur souhaité à partir des finalités poursuivies par les parties prenantes du magasin et la création d'une vision partagée.

A compléter avant l'atelier n°1

Vous trouverez ci-dessous une liste de valeurs issue principalement des différents textes de la coopérative Biocoop.

Notez chaque valeur selon l'importance que vous portez, sur une échelle en 7 points : 5 (d'importance suprême), 4 à 1 (de très important à peu important), 0 (sans importance), –1 (opposé à mes valeurs).

Valeurs promues par la Coopérative Biocoop	Note (de 5 à -1)
Soutien aux filières bio	
Satisfaction client	
Approvisionnement au plus près	
Respect de la saisonnalité	
Lien social, convivialité	
Accessibilité prix	
Qualité de l'alimentation	
Artisanat	
Organisations à taille humaine	
Préservation de la biodiversité	
Partage du pouvoir	
Partage de la valeur économique	
Recherche du profit	
Lutte contre les produits ultra-transformés	
Lutte contre la surconsommation / Sobriété alimentaire	
Confiance, transparence	
Sobriété énergétique	
Lutte contre le dérèglement climatique	
Promotion des variétés anciennes et semences paysannes	
Sensibilisation, transmission, pédagogie	
Professionnalisme, compétence	
Ancrage territorial	
Défense des minorités (ethniques, sexuelles, de genre, etc.)	
Bien-être et sens au travail	
Solidarité	
Egalité, équité	
Bien-être animal	
Santé humaine	
Plaisir gustatif	

Exemplarité	
Respect de la nature	

Autres valeurs qui vous semblent importantes à évoquer	**Note (de 5 à -1)**

Tentez de définir les finalités poursuivies par le magasin et ses parties prenantes, en maximum 5 phrases. Celles-ci doivent être collectivement exhaustives par rapport aux valeurs vues ci-dessus qui vous semblent essentielles, et mutuellement exclusives (éviter de citer une même valeur dans deux phrases différentes).

1.
2.
3.
4.
5.

Commentaire (facultatif)

L'atelier n°2 nous permettra de mettre en commun ces finalités poursuivies pour définir la raison d'être de *Biocoop du Cormier*.

Retour d'expérience de l'atelier n°1

Qu'avez-vous retenu de cet atelier ?

Tracez une courbe faisant état de vos émotions avant, pendant, et après l'atelier, en identifiant les différents points de bascule :

Avant	Pendant l'atelier	Après

Décrivez ces émotions (roue des émotions en annexe pour vous aider) :

Qu’avez-vous envie d’entreprendre après avoir participé à cet atelier ? Quelles actions souhaiteriez-vous mener ?

Autre commentaire (facultatif) :

ATELIER 2 : DISTINGUER LES ACTANTS ET LEURS INTERACTIONS

Un peu de théorie

La pensée systémique nous incite à nous focaliser sur les interdépendances entre les parties plutôt que sur les parties elles-mêmes. De fait, les propriétés ou le comportement d'un système dépendent davantage des relations entre les parties que de la nature intrinsèque de ces parties. **Pour une entreprise, l'important n'est donc pas d'obtenir une ressource, mais de savoir comment intégrer cette ressource dans son organisation de telle sorte à exploiter pleinement ses capacités**. Il s'agit ainsi de passer d'une approche anatomique du système (étudier les organes du corps humain) à une approche physiologique (étudier comment ces organes interagissent).

Ces parties, dans le cadre du business model du magasin, nous les nommons « actants ». Un actant se définit comme tout être ou toute chose participant à l'action, de quelque façon que ce soit (qui subit ou qui fait subir l'action). Ce terme permet de dépasser la disjonction entre les humains et les non-humains ; les actants humains pouvant être des organisations, des collectifs, ou encore des individus, et les actants non-humains pouvant être des technologies, des lieux, des objets, etc., ayant des fonctions spécifiques dans le système.

Dans notre cas, il s'agira d'identifier les parties prenantes du magasin, et également tout élément (sur le territoire, ou dans la société et la nature au sens large) ayant un impact ou étant impacté par le business model du magasin. Autrement dit, il s'agira d'identifier les actants du business model du magasin *Biocoop du Cormier*.

Les interactions entre les différents actants peuvent être de différentes natures : il peut s'agir de flux de matière (matière première, produits, déchets, etc.) d'énergie (électricité, gaz, etc.), d'information, et des flux monétaires. Ces flux peuvent être d'intensités variables, et plus ou moins réguliers dans le temps.

L'atelier n°2 sera ainsi l'occasion d'identifier les actants et leurs interactions au sein du business model du magasin, contribuant aux finalités poursuivies (définies lors de l'atelier n°1).

A compléter avant l'atelier n°2

1. Listez les actants humains (organisations, personnes) du magasin *Biocoop du Cormier*.

2. Listez les actants non-humains : tout élément de l'environnement économique, social et écologique ayant un impact ou qui est impacté par le business model du magasin.

3. Listez des actants humains et non-humains qui pourraient faire partie du business model pour faciliter la poursuite des finalités que nous avons identifiées à l'atelier 1.

Commentaire/Réflexion (facultatif) :

Retour d'expérience de l'atelier n°2

Qu'avez-vous retenu de cet atelier ?

Tracez une courbe faisant état de vos émotions avant, pendant, et après l'atelier, en identifiant les différents points de bascule :

Avant	Pendant l'atelier	Après

Décrivez ces émotions (roue des émotions en annexe pour vous aider) :

Qu’avez-vous envie d’entreprendre après avoir participé à cet atelier ? Quelles actions souhaiteriez-vous mener ?

Autre commentaire (facultatif) :

ATELIER 3 : APPREHENDER LE *PATTERN* DU BUSINESS MODEL

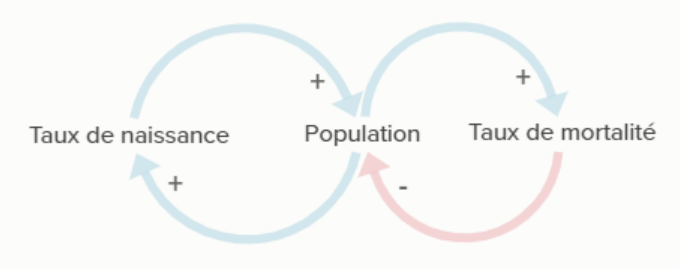
Un peu de théorie

Pour comprendre un système, la pensée systémique nous invite à étudier sa structure (dans notre cas : les actants du business model) et ses processus (les interactions entre ces actants), c'est-à-dire ce qui incarne physiquement le système (vu à l'atelier n°2).

Elle nous invite également à étudier le « *pattern* » du système, c'est-à-dire un ensemble de boucles de rétroaction définissant le comportement ou la dynamique du système. Ces boucles de rétroaction se caractérisent par les variables clés influençant le système et leurs liens de causalité (lien rétroactif, ou non-linéaire : A => B => A).

Il existe **deux types de boucles de rétroaction** : les **boucles amplificatrices**, qui tendent à renforcer ou amplifier tout comportement intervenant dans le système (c'est-à-dire des cercles vicieux ou vertueux) ; et les **boucles régulatrices** qui tendent à empêcher tout comportement de changer (les freins qui empêchent d'atteindre les objectifs ou finalités).

Exemple de boucles de rétroaction :



Lecture du schéma :

- **3 variables** sont représentées : « Taux de naissance », « Population », et « Taux de mortalité ». L'objectif est de comprendre leur lien de causalité (qui influence quoi).
- **Première boucle de rétroaction** : plus il y a de naissance, plus il y a de population. Et plus il y a de population, plus il y a de naissance. Il s'agit d'une boucle de rétroaction amplificatrice.
- **Deuxième boucle de rétroaction** : plus il y a de population, plus le taux de mortalité est élevé, et plus le taux de mortalité est élevé, moins il y a de population. Il s'agit d'une boucle régulatrice.S

Dès lors, une grande partie de l'art de la modélisation systémique consiste à découvrir et à représenter ce *pattern* qui détermine - ou du moins qui influence - le comportement du système.

Cette modélisation permet d'identifier les cercles vertueux que l'entreprise devra chercher à renforcer, et les cercles vicieux qu'elle cherchera à dissiper.

L'atelier n°3 nous permettra d'identifier les variables clés influençant le business model du magasin (par exemple, le prix, le nombre de produits locaux, l'implication des parties prenantes, etc.) et d'identifier leur lien de causalité.

L'objectif est avant tout de regarder les variables endogènes (variables sur lesquelles le magasin peut agir) plutôt que les variables exogènes (variables sur lesquelles le magasin n'a aucune capacité d'action, comme l'exigence de la règlementation sur le label bio).

A compléter avant l'atelier n°3

Afin de déterminer les variables clés du fonctionnement du magasin (lors de l'atelier n°3), **listez toutes les actions menées par le magasin et ses partenaires pour poursuivre les finalités identifiées à l'atelier 1**. Par le magasin (par exemple, si l'une des finalités est « Rendre la bio accessible pour tous », les actions peuvent être de « rogner la marge magasin pour les produits locaux, favoriser l'achat du vrac et des fruits et légume, etc.)

1. Lister tout ce qui, au contraire, freinent l'atteinte de ces finalités.

Commentaire/Réflexion (facultatif) :

Retour d'expérience de l'atelier n°3

Qu'avez-vous retenu de cet atelier ?

Tracez une courbe faisant état de vos émotions avant, pendant, et après l'atelier, en identifiant les différents points de bascule :

Avant	Pendant l'atelier	Après

Décrivez ces émotions (roue des émotions en annexe pour vous aider) :

Qu’avez-vous envie d’entreprendre après avoir participé à cet atelier ? Quelles actions souhaiteriez-vous mener ?

Autre commentaire (facultatif) :

ATELIER 4 : IDENTIFIER LES POINTS DE LEVIER POUR AMELIORER LE BUSINESS MODEL

Un peu de théorie

La pensée systémique est une science « de l'ombre », dans le sens où **l'on cherche à comprendre les mécanismes sous-jacents qui influencent la dynamique du système pour s'attaquer aux racines profondes des problèmes plutôt que d'essayer de dissiper les symptômes**, au risque de les voir réapparaître un peu plus tard.

Ainsi, nous ne cherchons pas à résoudre les problèmes (les solutions d'aujourd'hui sont les problèmes de demain), mais plutôt à les dissoudre. Autrement dit, **plutôt que de s'attaquer à un problème en particulier, on va chercher à redesigner le système pour que le(s) problème(s) n'apparaisse(nt) plus.**

Pour ce faire, **nous devons repérer les « points de levier », permettant de générer de petits changements pouvant provoquer de grands résultats**. Ces points de levier peuvent être identifiés à partir du *pattern* du système (voir atelier n°3) : **plus une variable a de connexions avec les autres, plus elle peut être considérée comme un point de levier. Il s'agira alors de trouver un moyen d'influencer cette variable**. Notons que lorsqu'on fait évoluer une variable ayant de nombreuses connexions avec les autres, c'est souvent tout le système qui est impacté. Nous devons donc faire attention aux répercussions que peut avoir chaque changement sur l'ensemble du système, en prenant compte les « effets secondaires » ou « externalités négatives ». D'ailleurs, les effets « secondaires » n'existent pas, il n'y a que des effets, qu'ils soient intentionnels ou non-intentionnels, et que l'on décide de prendre en compte ou au contraire de les ignorer.

L'atelier n°4 sera donc l'occasion d'étudier les différents points de levier pour envisager de redesigner le business model du magasin, de sorte qu'il contribue davantage aux finalités poursuivies.

A compléter avant l'atelier n°4

Identifiez jusqu'à 3 points de levier (petits changements pouvant provoquer de grands résultats) à partir du *pattern* du business model (résultat de l'atelier n°3) pour améliorer la dynamique du magasin de sorte qu'il contribue davantage aux finalités qu'il poursuit (résultat de l'atelier n°1).

Pour rappel, un point de levier peut être identifié par le nombre plus important de connexions qu'une variable a avec les autres.

Pour chacun des points de levier, dites comment mettre en œuvre ces points de levier : faut-il intégrer de nouveaux actants, ajouter/modifier/supprimer certaines interactions (voir résultat atelier 2) ?

Points de levier	Mise en œuvre

Commentaire/Réflexion (facultatif) :

Retour d'expérience de l'atelier n°4

Qu'avez-vous retenu de cet atelier ?

Tracez une courbe faisant état de vos émotions avant, pendant, et après l'atelier, en identifiant les différents points de bascule :

Avant	Pendant l'atelier	Après

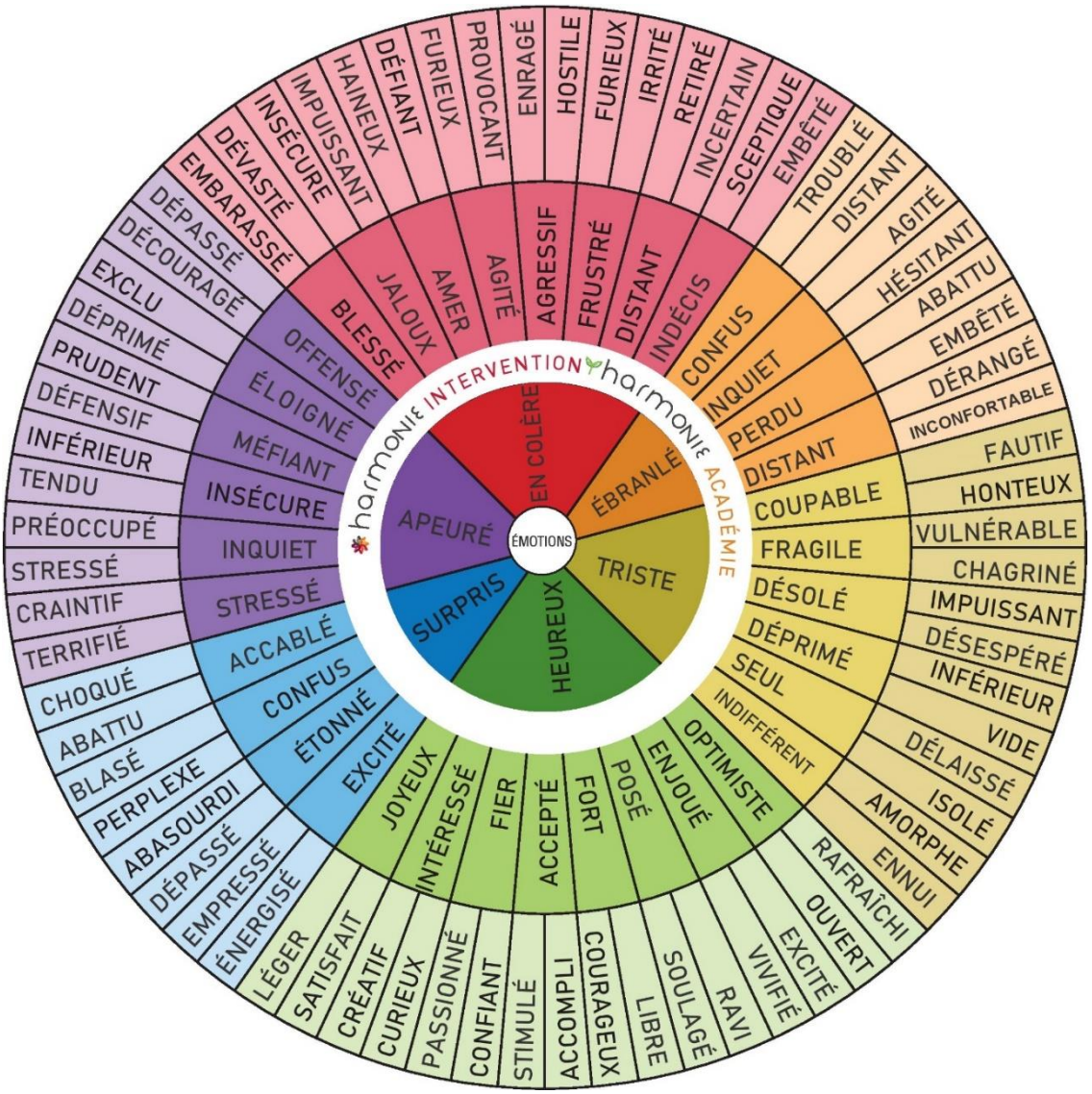
Décrivez ces émotions (roue des émotions en annexe pour vous aider) :

Qu’avez-vous envie d’entreprendre après avoir participé à cet atelier ? Quelles actions souhaiteriez-vous mener ?

Autre commentaire (facultatif) :

ANNEXE

Roue des émotions



Fiche pratique : Modélisation d'un diagramme de boucle causale

Définition et intérêt des diagrammes en boucles causales

Les diagrammes en boucles causales sont des modèles permettant de comprendre et de faire émerger les logiques sous-jacentes qui déterminent ou influencent le comportement d'un système (ici le business model du magasin).

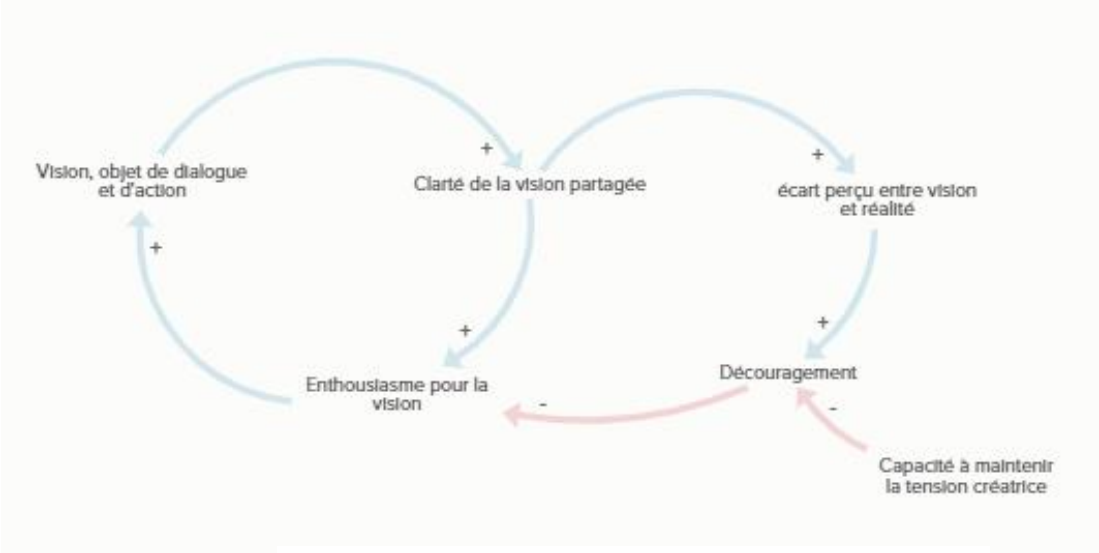
Cela permet en particulier de ne plus se focaliser sur les symptômes, mais de comprendre la racine profonde des problèmes, et de voir comment toutes les parties du système sont interdépendantes. Un changement mineur sur une partie peut ainsi avoir un impact conséquent sur d'autres parties, et donc potentiellement sur tout le système. Il convient alors d'identifier les 'points de levier' permettant de faire de petites actions ayant un grand impact, tout en faisant attention à tous les 'effets secondaires' possibles.

Vocabulaire

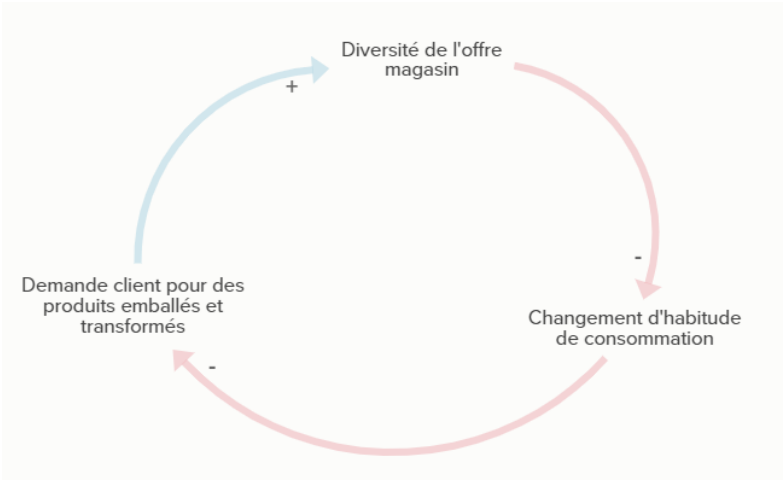
- **Une variable** est un facteur déterminant du comportement du système, que l'on peut évaluer et éventuellement mesurer (exemple : la marge magasin ; la confiance des clients, etc.).
    - **Les variables endogènes** sont des variables sur lesquels le système peut agir directement ou indirectement dessus. Le diagramme en boucles causales se concentre principalement sur celles-ci.
    - **Les variables exogènes** sont les variables sur lesquelles le système n'a aucun pouvoir d'action. Si elles peuvent être énumérées, elles ne sont pas ici notre priorité.
- **Liens de causalité :** Les variables sont reliées par des liens de causalité (causes et conséquences/effets) représentées par des flèches. Une polarité est attribuée à chaque lien de causalité, soit positive (+) ou négative (-), pour indiquer comment les variables s'influencent entre elles.
    - **Un lien positif (+)** signifie que si la cause augmente, l'effet augmente, et si la cause diminue, l'effet diminue.
    - **Un lien négatif (-)** signifie que si la cause augmente, l'effet diminue, et si la cause diminue, l'effet augmente.

- **Une boucle causale (ou boucle de rétroaction)** est une succession de variables formant une boucle (A => B => C => A). Il existe deux types de boucles de rétroaction :
    - Les **boucles amplificatrices (R)** tendent à renforcer ou amplifier tout comportement intervenant dans le système (ce sont les cercles vicieux ou vertueux)
    - Les **boucles régulatrices (B)** tendent à empêcher tout comportement de changer (les freins qui empêchent d'atteindre les objectifs ou finalités).

<u>Exemples de boucles causales :</u>



Boucles causales sur la vision partagée



Boucle causale sur l'offre magasin exigeante et le besoin de marge

Consigne :

- **Individuellement (5-10mns) :** lister toutes les variables relatives à cette thématique en répondant à la question « Quelles sont les principales variables affectantes XXX finalité ? »
- **En groupe de 2 ou 3 (1h) :**
  - Partagez les variables que vous avez définies, clarifiez leur signification, renommez les si besoin. Puis compléter, notamment avec la liste des variables données.
  - Définissez les variables qui vous semblent les plus importantes.
  - Classez les variables, selon si ce sont des variables endogènes (les parties prenantes peuvent-elle agir dessus directement ou indirectement ?) ou exogènes.
  - Définissez les liens de causalités entre les variables endogènes (les flèches et leur polarité).
    - Flèches bleues : lien positif (+)
    - Flèches rouges : lien négatif (-)
  - Identifiez les boucles de rétroaction qui vous semblent les plus pertinentes et intéressantes à partager. Définissez leur nature (boucle amplificatrice ou régulatrice)
- Si vous avez le temps, nommer les boucles causales.
- **Tous ensemble (20mns) :**
  - Chaque groupe explique son schéma, et ce qu'il a retiré comme leçons.
  - Créer des liens entre les différents modèles pour faire un méta-modèle

Conseils pour élaborer votre diagramme en boucles causales

- **Nommer les variables**
  - Les noms des variables doivent être des noms ou des expressions nominales. Les actions (verbes) sont capturées par les liens de causalité reliant les variables.
  - Les noms des variables doivent avoir un sens clair. Choisissez des noms pour lesquels le sens d'une augmentation ou d'une diminution est clair, des variables qui peuvent être plus grandes ou plus petites (exemple : « prix » et non pas « augmentation du prix »).
  - Choisissez des variables dont le sens normal est positif. Évitez d'utiliser des noms de variables contenant des préfixes indiquant la négation (non-, un- ; in-, etc.)

- **Définir les relations entre les variables**
    - Vos modèles doivent inclure uniquement les relations qui, selon vous, déterminent le comportement du business mdel. L'objectif n'est pas de tout détailler, au risque de rendre le modèle inintelligible.
    - Ne cherchez pas à multiplier les variables. Une fois les premières variables définies, demandez-vous : en quoi chacune d'elle influence les autres.
- **Mettre en forme le modèle :**
    - Utilisez des lignes courbes pour les retours d'information. Les lignes courbes aident le lecteur à visualiser les boucles de rétroaction.
    - Faites en sorte que les boucles importantes suivent des trajectoires circulaires ou ovales.
    - Organisez vos diagrammes pour minimiser les lignes croisées.
    - Faites des essais. Comme vous ne savez souvent pas quelles seront toutes les variables et les boucles lorsque vous commencerez, vous devrez redessiner vos diagrammes, souvent plusieurs fois, pour trouver la meilleure disposition.
- **Définir la nature des boucles causales**
    - Le moyen rapide de savoir si une boucle est positive ou négative est de compter le nombre de liens négatifs dans la boucle. Si le nombre de liens négatifs est pair, la boucle est positive ; si ce nombre est impair, la boucle est négative.

RÉSUMÉ

A l'heure de l'Anthropocène, les activités humaines ont eu plus que jamais un impact sur les écosystèmes planétaires. Si nous souhaitons vivre dans un espace juste et sûr pour l'humanité, les entreprises, majoritairement responsables et directement impactées par cette situation, doivent repenser leur manière de faire des affaires. Face à la complexité de ces enjeux et aux limites inhérentes de la pensée analytique pour y répondre, le concept de business model a ainsi besoin de mobiliser une pensée systémique. Au sein de la coopérative Biocoop, dans le cadre d'une recherche-action, nous avons élaboré une démarche de business modelling systémique et accompagné deux magasins du réseau au moyen d'ateliers collaboratifs. En résulte l'élaboration d'une nouvelle représentation conceptuelle de business model, et une démarche de business modelling éprouvée et fondée sur les principes de la pensée systémique pour appréhender les enjeux complexes auxquels font face les entreprises.

MOTS CLÉS

Business model ; Business modelling ; Pensée systémique ; Design systémique ; Recherche-action ; Anthropocène

ABSTRACT

In the Anthropocene era, human activities have had a greater impact than ever on the planet's ecosystems. If we want to live in a space that is fair and safe for humanity, companies, which are largely responsible for and directly impacted by this situation, need to rethink the way they do business. Given the complexity of these issues and the inherent limits of analytical thinking in responding to them, the business model concept needs to mobilise systems thinking. Within the cooperative Biocoop, as part of an action-research project, we developed a systemic business modelling approach and supported two shops in the network through collaborative workshops. The result was the development of a new conceptual representation of the business model, and a tried and tested business modelling approach based on the principles of systems thinking to understand the complex issues facing businesses.

KEYWORDS

Business model ; Business modelling ; Systems thinking ; Systemic design ; Action-research ; Anthropocene