

# LA LETTRE DE XMP-CONSULT

## RÉSEAU D'EXCELLENCE DU CONSEIL

### ÉDITORIAL

### Créer de la valeur en ces temps incertains...

En cet automne 2025, le moral jusque-là plutôt positif des dirigeants d'entreprise semble devoir être contrarié, selon différentes enquêtes (CJD, Grant Thomson, consultation CCI, baromètre Odoxa), par une situation politique nationale chaotique et par les incertitudes sur les marchés internationaux... Ces retournements de conjoncture sont la marque de notre époque, marquée par de nombreuses transitions. Dans ce numéro de la Lettre de XMP-Consult, nous illustrons un autre fait majeur : **il est possible de créer de la valeur quelles que soit l'ampleur des incertitudes et des transitions ou peut-être même grâce à elles.**

Catherine Hoyez ouvre cette discussion en faisant témoigner consultants, coachs et clients. Il en ressort clairement que, **dans un environnement incertain, les consultants indépendants sont à la fois miroirs et soutiens des organisations qu'ils accompagnent** et que leur assistance pour augmenter la résilience des entreprises est efficace, par leur capacité à inspirer confiance et action, même au cœur du doute.

Nous poursuivons avec le témoignage d'un chef d'entreprise, Nicolas Soubelet, qui montre qu'**un entrepreneuriat éthique, lucide et engagé peut non seulement surmonter les difficultés économiques, mais aussi inspirer un nouveau modèle d'entreprise**, capable d'affronter les temps nouveaux tout en restant fidèle à ses valeurs.

Alors que beaucoup se plaignent de l'inadaptation des réglementations, Alain Heidelberg rappelle que **l'entreprise peut s'impliquer dans le dialogue législatif** et qu'une participation à un lobbying transparent et éthique permet de mieux informer les législateurs, d'influencer positivement la loi et de transformer ses valeurs en avantage stratégique durable.

Nous en venons dans un deuxième temps aux pratiques de management qui permettent de réussir le changement, ou au moins l'adaptation, dans l'incertitude :

- Antoine de Vaugelas nous rappelle que **les dirigeants doivent adopter une posture d'expérimentation, de dialogue et d'humilité**. La clé n'est pas d'imposer des solutions, mais de faire évoluer les cadres de pensée.
- Claudie Boudet souligne qu'il s'agit de **concevoir collectivement des futurs possibles**, d'ancrer l'innovation dans des bases solides, et d'avancer avec souplesse grâce à de petites actions cumulatives.
- Pour Damien Ribon, **le leadership efficace aujourd'hui n'oppose plus autorité et collaboration**, il les articule pour conjuguer performance à court terme et pérennité (article à paraître prochainement).
- Jean-Charles Fuerxer souligne que, désormais, **diriger efficacement repose sur la capacité à expérimenter, apprendre vite, coopérer et s'adapter**. L'Effectuation devient ainsi une méthode d'action entrepreneuriale pour créer de la valeur dans un monde mouvant.
- Enfin, Catherine Hoyez et Jean-Charles Fuerxer nous décrivent **la pratique du codéveloppement professionnel, outil d'intelligence collective et d'apprentissage relationnel**. Avec lui, les dirigeants prennent du recul, se risquent à construire la confiance et trouvent des réponses adaptées grâce à la force du collectif.

Nous ne doutons pas que le lecteur trouvera dans ces différents apports inspiration et outils pour se relancer avec un certain optimisme à l'assaut des opportunités qui l'attendent !

 Antoine Jaulmes

 Damien Ribon

## SOMMAIRE

P. 02-03

**Paroles d'indépendants**

Catherine Hoyez

P. 04-06

**De l'innovation durable, une bonne boussole, un bon cap...**

Antoine Jaulmes

P. 07-08

**Le lobbying contribue à rendre l'avenir moins incertain**

Alain Heidelberg

P. 09-10

**En matière de transformation, le problème c'est la solution !**

Antoine de Vaugelas

P. 11-12

**Faire émerger de la valeur dans l'incertitude**

Claudie Boudet

P. 13-15

**Créer de la valeur dans l'incertitude : l'Effectuation en action**

Pierre-Yves Le Daéron

Jean-Charles Fuerxer

P. 16-18

**Le codéveloppement, outil d'apprentissage et d'intelligence collective**

Jean-Charles Fuerxer

Claudie Boudet



## Paroles d'indépendants



*L'affaire est entendue, l'environnement économique et géopolitique se caractérise plus que jamais par l'incertitude et l'instabilité.*

*En tant que consultants/coachs indépendants nous accompagnons nos clients et tentons de les aider dans des problématiques rendues parfois plus difficiles dans ce contexte.*

*L'échange avec quelques collègues permet de dessiner des évolutions et de souligner comment les consultants indépendants vivent ces transformations.*

*Cet article s'appuie sur leurs témoignages.*

### Des clients confrontés à des choix difficiles

Sans vouloir, ni pouvoir recenser l'ensemble des difficultés de nos clients, force est de constater qu'ils sont parfois devant des questions ou des inquiétudes fondamentales très ancrées dans la réalité de la période actuelle : un PGE à rembourser en situation de ralentissement du CA avec la crainte du dépôt de bilan, des investissements lourds avec un Etat incertain et changeant dans ses engagements, des pertes de savoir-faire qui menacent la reprise, la peur du risque et du changement d'orientation alors que les droits de douane sont instables, les coûts de production et d'approvisionnements incertains. Dans le public, des inquiétudes sur la pérennité des budgets, sur la capacité de l'Etat à investir notamment pour l'un de nos collègues, dans le domaine de la santé (ARS, hôpitaux).

Sans compter, la peur de perdre son poste...largement partagée et un climat interne dégradé.

Les conséquences de ces situations peuvent être pour les clients : une absence de décision surtout dans les grandes entreprises et parfois une forme de procrastination qui allonge les délais, l'obsession de la réduction des coûts au prix du sacrifice du long terme.

### Quelle valeur apportons-nous dans cet environnement ?

Certes nos métiers de consultants, de coach ou de managers de transition indépendants nous conduisent à accueillir les doutes et le stress de nos interlocuteurs.

Plus que jamais, nous soulignons la valeur pour nos clients d'avoir une position externe et indépendante, notre capacité à prendre du recul, à ne pas juger mais à aider à réfléchir, à écouter, questionner, apporter des clés de lecture aidantes.

L'un des consultants interviewés résume ainsi son travail :

“ Une position de consultant coach, à l'écoute, qui aide son client en prenant le temps nécessaire, pour cheminer, aller au-delà du refus ou du déni, se faire à l'idée nouvelle, accepter des transformations. ”

Un autre souligne son encouragement à passer à l'action :

“ J'aide mes clients à agir, sans nous laisser gagner (lui et moi) par la non-décision, je lui dis : « ne pas décider n'est pas une solution. Cela peut même être coûteux en études, scénarios etc qui vont retarder la prise de décision. Faites, agissez ! De toutes façons soit vous aurez gagné dès aujourd'hui, soit, si la décision n'est pas la bonne, vous pourrez en changer ». ”

Un autre souligne la sécurité qu'apporte son expertise à son client :

“ Dans ce contexte, ma posture c'est d'être fiable, solide, d'être un point d'appui, quelqu'un qui rassure et apporte une expertise. J'aide aussi à trouver des arguments pour convaincre la tutelle. Ma position consiste à valoriser mon client, sans me mettre en avant, à prendre certaines responsabilités...mais pas d'autres...à m'effacer quand tout va bien et à prendre les boulets en première ligne ! Un équilibre pas toujours confortable qui demande une certaine humilité ! ”

## Et nous dans tout ça, comment faisons-nous face ?

Ce n'est pas un scoop: nous sommes des hommes et des femmes qui exerçons cette activité de conseil ou de coaching et - pas encore - des robots ou des IA!

Alors l'inquiétude et l'insécurité font partie inhérente de notre quotidien, «*c'est le doute normal de l'entrepreneur*»: carnets de commande mais à court terme, pressions et discussions sur les conditions financières, lenteur des décisions, missions plus courtes, budgets par tranches, reports, etc.

## Résister, comment pour satisfaire au mieux nos clients ?

Pour faire face à l'incertitude, quelques pratiques et appuis sont évoqués par les collègues consultants et coachs:

### L'accomplissement et la confiance

- «faire de l'excellence un facteur différenciant en garantissant fiabilité, engagement, expérience client»
- «J'essaie de me dire que je m'en sortirai toujours»
- «Apprendre à trouver en moi des ressources, avoir des moments de conscience qui m'enrichissent et qui peuvent être utilisés ensuite, être présent à moi-même, me ménager des temps d'arrêt sans être dupe de moi-même, cultiver mon jardin...

### L'innovation

- «Dans le domaine de l'innovation, je n'arrive pas avec les solutions mais nous les co construisons et je contribue à la professionnalisation des équipes pour qu'elles soient de plus en plus agiles, adaptables, flexibles».
- «Être en recherche permanente d'innovation»
- «Oser ...quoi qu'il arrive, faire des choses que l'on n'a jamais faite»
- «Me remettre en question régulièrement et sans complaisance»

## Pour terminer

Si le quotidien des consultants / coachs indépendants est parfois difficile à vivre – en miroir de ce que vivent leurs clients - il n'en reste pas moins un fort attachement à ce métier d'accompagnement.

Quelques verbatims:

“ On gagne en capacité à changer, à rebondir. ”

“ j'apprends énormément et ma formation de coaching, plus mon expérience, mon âge et ma famille m'accompagnent dans ma quête vers la confiance. La confiance c'est la clé dans un contexte comme celui d'aujourd'hui ”

Et par surcroît, nous absorbons actuellement, tels des éponges, les doutes et les incertitudes des clients. Sans se plaindre, les personnes interviewées reconnaissent un quotidien parfois difficile à vivre avec ses hauts, parfois très hauts...et ses bas, parfois très bas ...mais l'un d'entre eux souligne que «*le doute et l'inquiétude sont nécessaires dans nos métiers car c'est ce qui nous fait progresser*».

### La gestion des risques

- «Diversifier les risques: «pas tous les œufs dans le même panier», des activités différentes («multi casquette»), des clients diversifiés, l'incertitude pousse à la prudence»

### Le réseau

- «Développer/créer un réseau apprenant»
- «Développer les contacts, faire partie de réseaux ou de communautés de pairs telle que XMP Consult où l'on peut s'exprimer sans crainte et recevoir des échos porteurs»
- «S'appuyer sur de vraies connexions, personnelles avec d'autres consultants, construire des relations de confiance en rencontrant les personnes physiquement ( le virtuel a beaucoup de limites), compter sur soi pas sur l'environnement»
- «Etre plus sélectif tant pour les clients que je prospecte que pour les réseaux que je fréquente»

“ C'est un métier formidable, les missions peuvent être d'une richesse incroyable. ”

“ On ne s'ennuie jamais même si on a moins de sécurité que les salariés. ”

Il n'y a, en fine, une passion qui bénéficie à leurs clients ...

 Catherine HOYEZ

## POUR ALLER PLUS LOIN

- Article : « Paroles d'indépendants »
- Article : « De l'innovation durable, une bonne boussole, un bon cap... »
- Article : « Le lobbying contribue à rendre l'avenir moins incertain »
- Article : « En matière de transformation, le problème c'est la solution ! »
- Article : « Faire émerger de la valeur dans l'incertitude »
- Article : « Créer de la valeur dans l'incertitude : l'Effectuation en action »
- Article : « Le codéveloppement, outil d'apprentissage et d'intelligence collective »

## De l'innovation durable, une bonne boussole, un bon cap...



*Après 12 ans d'expérience industrielle au sein du Groupe PSA Peugeot Citroën, Nicolas Soubelet s'est lancé en 2014 avec son épouse dans l'entrepreneuriat en créant la société Ma Bonne Etoile, qui conçoit et commercialise des gourdes souples réutilisables pour produits alimentaires (compotes, purées, smoothies...). Il assume aussi des fonctions de consultant en stratégie et impact, et un rôle de mentor, notamment au sein de l'Accélérateur ESS d'HEC Paris (accompagnement des entrepreneurs de l'Economie Sociale et Solidaire).*



### Nicolas, peux-tu présenter ton entreprise en deux mots ?

Ma Bonne Etoile révolutionne l'alimentation nomade en concevant des contenants réutilisables qui allient praticité et responsabilité environnementale. Nos marques Squiz et Fillgood transforment le quotidien des familles avec des gourdes souples, des sacs à goûter et des accessoires innovants qui éliminent les déchets jetables sans compromis sur la fonctionnalité.



Après trois ans de résultats mitigés, l'entreprise voit son chiffre d'affaires quasiment doubler sur 2025 et approcher ses niveaux d'avant COVID, avec en particulier l'ouverture de nouveaux débouchés et des projets de croissance externe qui font sens.

.....

### Comment l'idée vous est-elle venue de vous engager, toi et ton épouse, dans l'entrepreneuriat « éthique » ?

Pour nous, l'entrepreneuriat éthique n'était pas un plus mais un prérequis. Dès la conception de Ma Bonne Etoile, nous nous sommes demandé : pourquoi créer une entreprise qui ne serait pas alignée avec nos valeurs ? Intégrer l'éthique dès la genèse s'avère infiniment plus cohérent et efficace que de tenter des corrections a posteriori. C'est cette vision holistique qui nous guide depuis le premier jour : créer de la valeur économique tout en ayant un impact positif sur la société et l'environnement.

.....

### Quelles sont pour toi les raisons du succès de votre entreprise ?

Notre succès repose sur trois piliers fondamentaux :

- D'abord, une écoute active permanente de nos parties prenantes - particuliers comme professionnels - qui nous permet d'anticiper leurs besoins réels.
- Ensuite, une transparence totale sur nos pratiques, nos choix et même nos difficultés, qui crée une relation de confiance authentique.
- Enfin, notre stratégie de diversification des canaux de distribution qui nous assure une résilience face aux aléas du marché tout en touchant différents segments de consommateurs.

.....

## Quelles sont les principales difficultés que vous avez dû résoudre (accès au financement, débouchés, notoriété) et comment les avez-vous surmontées ?

Les crises conjoncturelles récentes - pandémie, inflation liée au conflit ukrainien - ont représenté notre principal défi. Nous avons vu notre écosystème de distributeurs spécialisés fragilisé, avec des fermetures de magasins partenaires qui ont directement impacté notre chiffre d'affaires.

Notre réponse a été triple : optimisation organisationnelle avec une équipe resserrée mais plus polyvalente, réallocation budgétaire privilégiant l'essentiel, et diversification accélérée de nos canaux de vente. Cette adaptation, bien que douloureuse - notamment pour notre visibilité marketing - nous a rendus plus agiles et résilients. L'équilibre reste fragile, mais nous avons appris à naviguer dans l'incertitude sans perdre notre cap éthique.

## Quelles sont au fond les qualités ou les comportements qui rendent les dirigeants pertinents pour continuer d'agir, de décider, d'embarquer leurs équipes malgré les incertitudes ?

Le dirigeant d'aujourd'hui doit maîtriser une équation complexe que résume parfaitement le modèle du "doughnut" de Kate Raworth<sup>1</sup> : opérer entre un plancher social à respecter et un plafond planétaire à ne pas dépasser. Cette vision systémique, encore minoritaire hier, devient indispensable.

Concrètement, cela implique de fédérer ses équipes autour d'une raison d'être claire et inspirante, qui dépasse la seule performance financière. Il faut aussi cultiver des valeurs de respect du Vivant qui se traduisent dans chaque décision opérationnelle. Enfin, maintenir une capacité d'adaptation constante tout en gardant le cap de long terme - un exercice d'équilibriste permanent mais passionnant.

## Quelle importance revêt pour vous la certification BCorp ? Pourquoi la préférez-vous à d'autres certifications ?

La certification BCorp est centrale dans notre identité car elle embrasse la complexité de notre mission. Contrairement aux certifications sectorielles, elle évalue simultanément le "pourquoi" - notre raison d'être - et le "comment" - nos pratiques concrètes. Cette approche holistique couvre autant l'impact environnemental que social, avec des standards internationaux exigeants.

Ce qui nous séduit particulièrement, c'est aussi sa capacité d'évolution : BCorp se remet régulièrement en question pour hausser ses exigences. Et au-delà de la certification, c'est une communauté d'entrepreneurs engagés qui partagent défis et solutions. C'est un écosystème de transformation, pas seulement un label.

## Quels conseils donnerais-tu à des personnes, jeunes ou moins jeunes, qui envisagent de se lancer dans une activité conforme à leurs principes ? Dans quels domaines devraient-ils investir ?

La question essentielle est : pourquoi vous lancez-vous ? Si c'est pour transformer les pratiques de votre secteur, préparez-vous à un parcours exigeant mais enthousiasmant.

L'entrepreneuriat éthique implique des coûts supplémentaires à tous les niveaux - R&D responsable, sourcing éthique, communication pédagogique - et une concurrence souvent déloyale. Prenez l'exemple de la mode : importer de la fast fashion reste facile et rentable quand on externalise les coûts sociaux et environnementaux. À l'inverse, produire localement en respectant toutes les normes coûte plus cher car vous internalisez ces externalités.

Mon conseil : choisissez un secteur où vous pouvez créer une véritable différenciation par l'innovation durable. Les consommateurs sont de plus en plus sensibles à ces enjeux, même si l'évolution des habitudes prend du temps. Le législateur nous aide progressivement, mais ne l'attendez pas pour agir.



**On constate actuellement un « backlash » sur les questions de responsabilité environnementale et sociétale, émanant de certaines organisations patronales et de certains hommes ou femmes politiques. Quel message souhaiterais-tu leur envoyer ?**

La myopie court-termiste est un luxe que nous ne pouvons plus nous offrir. À quoi sert de maximiser les profits sur une planète devenue invivable ? Nous avons tous une responsabilité à notre échelle, et l'histoire jugera nos choix d'aujourd'hui.

Paradoxalement, au lieu de regarder vers des modèles parfois régressifs, observons les efforts considérables de pays comme la Chine qui investissent massivement dans la transition énergétique avec des résultats déjà tangibles.

L'innovation verte n'est pas une contrainte mais un formidable levier de compétitivité future. Le réveil, s'il est trop tardif, sera brutal. Anticipons plutôt que subir : c'est aussi cela, l'intelligence économique.

.....

**Dans ta pratique professionnelle, as-tu déjà eu recours à des consultants extérieurs ? Si oui dans quel(s) domaine(s) et que retires-tu de cette expérience ? Si non, quels seraient les domaines pour lesquels cela pourrait être nécessaire dans l'avenir ?**

Absolument, et c'est devenu stratégique dans notre développement. Je fais systématiquement appel à des experts pointus : gestion des risques et assurances, stratégie digitale (réseaux sociaux, e-commerce, SEO/SEA), où l'expertise spécialisée apporte une valeur incomparable.

Cette approche me permet de me concentrer sur mon cœur de métier tout en bénéficiant des meilleures pratiques sectorielles. D'ailleurs, j'ai étendu cette logique en dirigeant également un cabinet de conseil spécialisé dans la transition écologique et la stratégie IA appliquée aux RH - des domaines désormais incontournables pour toute entreprise visionnaire.


Le retour d'expérience est clair : bien choisir ses partenaires experts accélère considérablement la montée en compétences et l'innovation.

.....

***Merci Nicolas pour ce témoignage très fort qui montre qu'on peut réussir, même dans un monde complexe et imprévisible, en choisissant une boussole adaptée à ce monde en transition, et en gardant le cap. Ces éléments donneront à réfléchir et inspireront peut-être certains lecteurs à se lancer à leur tour dans un projet d'entreprise innovant et éthique – et peut-être à faire appel au service mission de XMP-Consult.***

Propos recueillis par :  Antoine JAULMES

Se connecter :  Nicolas SOUBELET

- 
- Article : « Paroles d'indépendants »
  - Article : « De l'innovation durable, une bonne boussole, un bon cap... »
  - Article : « Le lobbying contribue à rendre l'avenir moins incertain »
  - Article : « En matière de transformation, le problème c'est la solution ! »
  - Article : « Faire émerger de la valeur dans l'incertitude »
  - Article : « Créer de la valeur dans l'incertitude : l'Effectuation en action »
  - Article : « Le codéveloppement, outil d'apprentissage et d'intelligence collective »

## Le lobbying contribue à rendre l'avenir moins incertain



**Alain Heidelberger est lobbyiste et expert en environnement industriel. Il lève ici le voile sur le métier de lobbyiste, un métier qui participe à la gouvernance démocratique au même titre que les associations ou les militants qu'il représente, mais qui est parfois confronté à la représentation d'intérêts particuliers...**

### L'entreprise qui ne surveille pas l'évolution de loi s'expose à davantage d'incertitude

Tous les jours se discute ou se décide, quelque part dans le monde, une loi, une convention internationale, une directive, une norme, qui touche la vie des citoyens et des entreprises.

Nouvelles taxes pour votre secteur, valeurs limite de rejets renforcées pour votre industrie, exclusion de votre activité des financements verts, interdiction d'exporter vos produits : autant de nouveautés réglementaires susceptibles de remettre en question vos investissements, votre compétitivité, votre modèle économique, voire la survie de votre entreprise.

Malgré cela, de nombreux dirigeants ne participent pas à l'élaboration de la loi, par scepticisme quant à la démarche ou par manque de temps.

Et pourtant ...

### Le législateur est accessible

Rien n'interdit de lui demander un rendez-vous, de le rencontrer. Pour parler de quoi? Des particularités de chacun. Le visiteur expose les spécificités techniques, économiques et déontologiques de son activité. Le législateur est preneur d'informations précises et fiables, car elles lui sont nécessaires pour statuer en meilleure connaissance de cause le jour venu.

A son tour, il partage ses objectifs, ses projets, sa vision, sa feuille de route, ses contraintes, ses points durs. Il donne ainsi un aperçu direct sur les marges de manœuvre du pouvoir et sur les forces en présence. Ce sont des informations essentielles pour le dirigeant car elles l'amènent à réexaminer ses postulats, ses pratiques, à s'adapter, à préparer l'avenir avec plus de justesse.

### Atténuer un projet de texte pénalisant

Lorsqu'on découvre un point pénalisant dans un projet de texte, pourquoi ne pas proposer une version atténuée, claire et motivée, qui tienne compte à la fois de ses intérêts et des contraintes du législateur?

### Favoriser sa vision du métier

Il vous est également possible de proposer un nouvel article qui, en cas d'adoption, apporte un soutien réglementaire à votre vision entrepreneuriale, à vos projets. Vous disposez alors d'un avantage considérable car votre vision devient la loi.

En procédant de la sorte, l'acteur économique (ou le citoyen) augmente les chances de faire prévaloir sa vision, sa technologie, etc. sur le terrain. Si de plus il veille activement à ce que « son » article se maintienne durablement à travers l'évolution des textes, il renforce la stabilité de la réglementation qui le concerne. Il se trouve alors dans une situation moins incertaine, plus sereine pour investir et se développer.



## Quel profil rechercher pour faire du lobbying éthique ?

Il ne peut y avoir de lobbying éthique sans vision éthique, quel que soit le profil du lobbyiste. Pour que le lobbying d'une entreprise industrielle soit éthique du point de vue environnemental, celle-ci doit être activement engagée dans la transition environnementale ou au minimum sincèrement désireuse de s'y engager.

Non par obligation, mais parce qu'elle est profondément convaincue que c'est la meilleure (la seule?) voie viable et que cela lui apportera un avantage compétitif de premier plan. Voici quelques thèmes (la liste est infinie...) qui peuvent être l'objet d'un lobbying éthique :

- Faire interdire tel ou tel polluant éternel actuellement présent dans notre alimentation
- Redonner à l'éducation nationale les moyens qui lui font défaut
- Favoriser le procédé plus durable de stockage de l'électricité que vous venez de mettre au point
- Favoriser votre procédé dix fois moins gourmand en énergie de dépollution des eaux usées.

D'autre part, pour ceux qui envisagent de recourir à un lobbyiste professionnel, il convient de privilégier quelqu'un 1) ayant le goût de défendre l'intérêt général 2) désireux et capable d'établir des relations de confiance sur la durée avec les pouvoirs publics. Car le lobbying éthique est une course de longue haleine.

Souvenons-nous de ces militants, experts, etc. qui ont réussi à faire adopter des lois pour améliorer la santé publique :

- Le cancérologue Maurice Tubiana et le professeur Albert Hirsch, à l'origine de la loi Évin interdisant le tabac dans les lieux publics ;
- Ou encore le physicien Henri Pézerat, qui a œuvré pour faire interdire l'amiante.

Ces citoyens ont donné de remarquables exemples de lobbying éthique. Ils ont réussi à sensibiliser les pouvoirs publics et ont poursuivi leurs efforts jusqu'à l'adoption de la loi, de ses décrets d'application et de leur mise en œuvre sur le terrain.

## Des entreprises éthiques reconnues par le marché

Voici pour terminer le cas d'une association d'entreprises spécialisées dans la dépollution industrielle. Dès leur création, ces start-up ont choisi d'exercer leur activité d'une manière qui protège au mieux la santé et l'environnement (cela semble aller de soi, mais il faut savoir qu'il existe par ailleurs certaines pratiques discutables dans ce secteur). Ensemble, elles ont établi une charte reflétant leur vision éthique du métier. Ensemble, elles militent depuis des années pour que cette vision soit intégrée autant que possible dans la réglementation européenne et internationale.

De fait, au fil du temps, les textes relatifs à cette activité ont progressivement incorporé plusieurs principes de la charte de l'association, avec deux conséquences positives. Premièrement le niveau de protection de la santé et de l'environnement s'est trouvé renforcé pour l'ensemble de ce secteur d'activité. D'autre part, les entreprises qui appliquent cette charte dans leur exploitation quotidienne disposent d'un avantage compétitif important. Il est satisfaisant de constater que le marché récompense ces entreprises visionnaires pour leur choix éthique.

 Alain HEIDELBERGER



- Article : « Paroles d'indépendants »
- Article : « De l'innovation durable, une bonne boussole, un bon cap... »
- Article : « Le lobbying contribue à rendre l'avenir moins incertain »
- Article : « En matière de transformation, le problème c'est la solution ! »
- Article : « Faire émerger de la valeur dans l'incertitude »
- Article : « Créer de la valeur dans l'incertitude : l'Effectuation en action »
- Article : « Le codéveloppement, outil d'apprentissage et d'intelligence collective »





## En matière de transformation, le problème c'est la solution !



Sur une tablette d'argile babylonienne, dont l'âge est estimé à plus de 3000 ans, on trouve les phrases suivantes: «*La jeunesse d'aujourd'hui est pourrie jusqu'au tréfonds, mauvaise, irrégulière et paresseuse. Elle ne sera jamais comme la jeunesse du passé et sera incapable de préserver notre civilisation*» (Paul Watzlawick: «*Changements : Paradoxes et psychothérapie*»).

Aussi ancien que soit ce conflit, personne ne semble avoir trouvé le moyen d'y remédier, ce qui peut laisser penser qu'il n'admet pas de solution. Force est de constater que dans les temps actuels fortement marqués par l'incertitude et la complexité dans un contexte international fortement perturbé, des transformations rapides ont de grandes chances de «conduire à des impasses, des situations inextricables, des dilemmes insupportables ...» en laissant penser qu'elles n'admettent pas de solution.

Dans un tel contexte, les métarègles issues de l'approche de Palo Alto\* constituent une base solide pour créer de la valeur dans la conduite de transformations au sein des entreprises. Elles permettent de:

- sortir du piège en changeant de niveau logique, en réfléchissant au cadre de la relation entre les personnes concernées: comment décidons-nous ensemble? quelle est la règle du jeu?
- face à des situations paradoxales, de rendre explicite ce qui est implicite, de restaurer un espace de dialogue permettant d'exercer une responsabilité partagée et de donner de la flexibilité au système.

.....

### Voici 5 métarègles clés que nous recommandons avec une application concrète dans les entreprises :

#### Métarègle 1.

##### Observer avant d'agir

Toute interaction est porteuse de sens, même le silence. Observer les échanges, les comportements, les résistances avant d'intervenir est crucial.

Avant d'imposer un changement (numérique, RH, stratégique...), commencez par observer les signaux faibles : quelles sont les croyances, les tabous, les peurs ? qui ne parle pas ? où sont les tensions latentes ? quelles sont les règles implicites ? Cela permet d'adapter votre stratégie d'influence ou de conduite du changement avec finesse.

#### Métarègle 2.

##### Le problème est souvent la manière dont on cherche à le résoudre

Ce n'est pas la réalité qui est problématique, c'est la manière dont on la perçoit: « Le problème, c'est la solution devenue rigide ».

Si un processus ou une organisation semble bloqué, ne cherchez pas uniquement à optimiser, détectez les faux remèdes: quelles actions ont été déjà tentées? avec quels résultats? où observe-t-on du découragement?

Posez la question du cadre de référence: "Et si on abordait ce problème autrement?" Utilisez des tiers de confiance (conseillers, coachs, médiateurs) pour reformuler les blocages sous un angle inédit.

\* Au sein de l'Ecole de Palo Alto, Paul Watzlawick a introduit le concept de «métarègle» dans le cadre de sa théorie de la communication (cf. «Changements : Paradoxes et psychothérapie»)

Une métarègle peut être définie comme une règle qui dicte comment les autres règles doivent être utilisées, interprétées ou modifiées: c'est une règle de 2ème niveau qui obéit à la théorie des types logiques introduite par Gregory Bateson dans les sciences du comportement,

Les métarègles influencent la façon dont nous interprétons les messages, les intentions et les normes culturelles. Elles déterminent ainsi la signification et le contexte des interactions et peuvent ainsi avoir un impact significatif sur la qualité et l'efficacité de la communication, tout particulièrement dans des écosystèmes complexes.

### Métarègle 3.

#### Agir sur la relation plutôt que sur le contenu

Ce qui structure une interaction, ce n'est pas ce qu'on se dit, mais comment on se parle.

Travailler le lien entre les acteurs: qui ne se parle plus ou ne s'écoute plus? pourquoi?

En cas de conflit ou de tension, évitez d'argumenter sur les faits. Travaillez la qualité de la relation entre les personnes afin de mobiliser les énergies : légitimer les émotions, reformuler les positions, créer des boucles de feedback (atelier, CODEV, tiers de confiance). Cela rétablit un climat propice à la coopération, source de performance durable.

### Métarègle 4.

#### Rompre les tentatives de solution inefficaces, sortir des impasses

Quand une solution ne marche pas, persister aggrave le problème. Il devient nécessaire d'introduire un changement de logique pour sortir des impasses.

Prenez du recul sur les projets qui patinent. Par exemple, si un programme de transformation suscite du rejet malgré les efforts, arrêtez de "mieux expliquer" et tentez une stratégie inversée: paradoxe, expérimentation à petite échelle pour créer un effet boule de neige, abandon temporaire du projet, etc ...

### Métarègle 5.

#### Utiliser le recadrage stratégique

Transformer la perception d'un problème en modifiant son cadre d'interprétation: "Le problème est la tentative de le résoudre".

Si la ou les équipes voient une situation comme une contrainte, proposez une nouvelle grille de lecture. Par exemple : "Ce ralentissement commercial est une opportunité pour renforcer la cohésion" ou "Ce conflit est le signe d'une énergie mal canalisée, pas d'un dysfonctionnement."


Pour aller plus loin, l'école de Palo Alto invite à adopter une posture d'expérimentateur, d'humilité active qui accepte l'incertitude comme donnée de base.

Cela implique :

- des boucles courtes de feedback,
- une tolérance à l'essai-erreur,
- une capacité à suspendre temporairement le jugement,
- et un focus sur les interactions plutôt que sur les individus.

 Antoine de VAUGELAS



- 
- Article : « Paroles d'indépendants »
  - Article : « De l'innovation durable, une bonne boussole, un bon cap... »
  - Article : « Le lobbying contribue à rendre l'avenir moins incertain »
  - Article : « En matière de transformation, le problème c'est la solution ! »
  - Article : « Faire émerger de la valeur dans l'incertitude »
  - Article : « Créer de la valeur dans l'incertitude : l'Effectuation en action »
  - Article : « Le codéveloppement, outil d'apprentissage et d'intelligence collective »

## Faire émerger de la valeur dans l'incertitude



L'incertitude vient souvent d'un environnement qui fait des vagues ou même carrément inconnu notamment quand le développement d'un produit s'étend sur plusieurs années comme dans l'automobile, le secteur militaire ou le BTP. Elle provient aussi de la versatilité croissante des clients, soumis aux modes éphémères. Bref, on est cerné par l'incertitude. Et si la mauvaise nouvelle est que la prise de décision devient complexe et la création de valeur délicate, la bonne nouvelle est que l'avenir changeant offre des opportunités à ceux qui savent anticiper les signaux faibles et transformer la volatilité en source de valeur.

### Promenons-nous dans l'avenir

La description de l'avenir est souvent perçue, à tort, comme une prédiction soumise immédiatement à l'examen critique : « Comment être certain que cela se produira ? ». En effet, tout est flou et changeant, qu'il s'agisse des hypothèses, des dynamiques, des catastrophes ou bien des surprises.

Face à cette incertitude, il devient utile de structurer ce flou afin de construire un terrain de jeu de demain, un espace dans lequel il est possible d'évoluer collectivement et de se promener ensemble. L'objectif n'est pas d'anticiper précisément la réalité de demain, mais plutôt de défricher un espace de réflexion, d'imaginer un paysage concerté du futur composé de champs de valeur choisis pour leur pertinence et leur capacité à séduire les clients, à donner du sens.

L'avenir devient ainsi plus accessible, car il se limite à cinq ou six champs de valeur, sélectionnés pour leur importance sociétale ou pour leur potentiel à renforcer le sens de la marque. Ces champs de valeur sont envisagés comme des axes temporels, réunissant des produits & services qui s'inscrivent dans une même ambition, tout en faisant appel à des technologies variées. Par exemple, un constructeur automobile pourra intégrer dans le champ de valeur « se rencontrer » un service comme « don d'ubiquité avec un avatar », dépassant son domaine traditionnel, aussi bien qu'un produit tel que le « robot-taxi monoplace », qui s'inscrit dans la continuité de son expertise.

Ces champs de valeur, ainsi que les produits & services qui les composent, seront

régulièrement ajustés et modulés pour tenir compte des nouveautés et des signaux faibles qui émergent à chaque révision. Au fil du temps, il s'avérera que certains champs de valeur se révèlent plus nourris, plus robustes ou plus stables que d'autres. Il devient alors possible de leur accorder davantage de poids, de les renforcer et de choisir de se positionner à l'avant-garde ou, au contraire, de prendre du recul.

C'est au sein de ce terrain de jeu de l'avenir que la création et la recherche de valeur prennent tout leur sens. Toutefois, avant de s'y engager pleinement, il convient d'apporter un peu de consolidation à cette démarche.

### Consolider l'avenir par les réglementations, normes et partenariats

Pour donner de la solidité à ce futur incertain, il est essentiel d'intégrer les contraintes réglementaires et certaines normes dans le terrain de jeu du futur qu'elles soient avérées ou en cours d'étude. Ces éléments constituent des points d'ancrage stables, tout en révélant d'éventuelles exigences à challenger via le lobbying.

Les partenaires et acteurs d'écosystèmes connexes jouent également un rôle clé dans la consolidation de cette vision partagée du futur. Illustrant cette démarche, la Red Team de la Défense associe auteurs, artistes, experts scientifiques et militaires pour imaginer les menaces futures visant la France ou ses intérêts. Construire ce terrain de jeu du futur avec des partenaires, des fournisseurs, des studios de tendance ou des artistes enrichit et sécurise la démarche. Celle-ci gagnera peu à peu en force par sa dynamique collective et sa révision dans le temps.

## Classer la valeur

Les produits & services déployés dans les champs de valeur peuvent maintenant prendre de l'épaisseur en les répartissant dans trois catégories de valeur : « socle », « on-the-top » et « cerise sur le gâteau »


- Le socle est une base, structurellement bâtie pour absorber les réglementations & normes, en intégrant même certains standards métiers ou consumer. C'est un fondamental. Partagé par la profession, il évolue lentement, il est calmement au gout du jour, ce qui garantit sa pérennité. De bonne qualité, il a pour principal bénéfice sa fraîcheur lentement continue. C'est un morceau de confiance. Incontournable, il a peu de valeur, il faudra donc optimiser son coût par la transversalité et la mutualisation. Louper ce socle, c'est se mettre hors compétition et créer de la dévaleur. Imposer ce socle, c'est être leader pour un temps. Collaborer à ce socle, c'est gagnant, rassurant et robuste.
- On-the-top : Cette catégorie englobe un type de produits & services non-normé, agile à suivre la mode, adapté aux attentes changeantes des clients. Plutôt innovant, c'est sur lui que se concentre la création de valeur, il fait la différence, et pour le client, il est sa préférence. Porté par la marque et la culture d'entreprise, il crée de l'attachement. Spécifique à chaque acteur, il s'adapte aux évolutions locales et court-terme, incarnant la séduction et la modernité. Alors que le socle est pour tous, on-the-top est pour chacun. Il sera décidé le plus tard possible.
- La cerise sur le gâteau : Véritable pépite, elle se distingue par son unicité et son pouvoir d'attraction. Fortement reliée à la marque, elle est séduisante et sait, d'un coup, emporter le choix du client, qu'il s'agisse d'une couleur, d'une odeur ou d'un détail marquant. Elle a une valeur immense, elle donne de l'âme au produit et une identité à la marque.

## Et la puissance du « un peu » ?

La création de valeur en environnement incertain repose ainsi sur l'identification des champs de valeur les plus robustes et le développement des produits & services « on-the-top » ou « cerise sur le gâteau » à fort potentiel. Cette structuration originale facilite la prise de décision, encourage l'innovation tant produits & services qu'organisationnelle. Elle permet la réallocation des efforts vers ce qui compte réellement.

Comme une petite astuce, on pourra aussi adopter la philosophie « un peu » qui consiste à empiler plusieurs mini-solutions, elles-mêmes plus faciles à approcher, elles coopèrent par touches successives, s'effeuillent aussi, ou combinent le virtuel et le réel pour construire une solution complète mais légère et adaptable. Elle valorise le service sur le produit, l'évanescence, la superposition, autant d'axes à explorer pour créer de la valeur dans l'incertitude.

 Claudie BOUDET

- 
- Article : « Paroles d'indépendants »
  - Article : « De l'innovation durable, une bonne boussole, un bon cap... »
  - Article : « Le lobbying contribue à rendre l'avenir moins incertain »
  - Article : « En matière de transformation, le problème c'est la solution ! »
  - Article : « Faire émerger de la valeur dans l'incertitude »
  - Article : « Créer de la valeur dans l'incertitude : l'Effectuation en action »
  - Article : « Le codéveloppement, outil d'apprentissage et d'intelligence collective »

# Créer de la valeur dans l'incertitude : l'Effectuation en action



**La crise de la Covid a bouleversé tous les secteurs. Ce n'est pas un cas unique, tant nous sommes confrontés à de nombreuses autres événements disruptifs, quels que soient notre secteur d'activité (conflits armés en Europe, guerre tarifaire, transition énergétique, raréfaction des ressources, etc.).**

**Cette incertitude a aussi révélé comment certains dirigeants savent transformer le chaos en opportunité. L'histoire de Jacques, dirigeant d'une ETI du bâtiment, illustre à merveille cette capacité. Sa démarche, intuitive mais structurée, entre en résonance avec la théorie de l'Effectuation développée par la chercheuse Saras Sarasvathy.**

## Piloter dans l'incertitude

Jacques dirige une ETI du second œuvre du bâtiment, organisée autour de deux métiers : la construction neuve de maisons individuelles (B2B) et la rénovation pour les particuliers (B2C). Son entreprise s'appuie sur un réseau dense d'une centaine de petites agences locales.

Le modèle B2B repose sur un cycle très long : plus d'un an s'écoule souvent entre le dépôt d'un permis de construire et la signature effective d'une commande. En 2023, avec la crise sanitaire, cet équilibre s'effondre brutalement. Le nombre de permis de construire plonge, annonçant un avenir sombre pour cette activité.

C'est dans ce contexte de bascule que Jacques, dirigeant et actionnaire, choisit de réagir avec une lucidité et une rapidité remarquable.

## Veille à 360° et lecture des signaux faibles

En scrutant les données du marché, Jacques perçoit ce que beaucoup refusent encore de voir : Les agences, trop dépendantes du B2B vont se retrouver en difficulté. Sans attendre, il convainc ses co-actionnaires de se préparer à une crise qui, selon lui, frappera d'ici 12 à 18 mois.

Le timing rend sa démarche d'autant plus audacieuse. Les agences sont alors débordées par la gestion des chantiers et des clients impatients. Les bilans financiers sont excellents, ce qui pousse les directeurs d'agence à se concentrer sur le quotidien plutôt qu'à s'inquiéter des commandes futures. Jacques, lui, regarde déjà au-delà de l'horizon.

## Transformer une menace en opportunité

Alors que les pouvoirs publics favorisent de plus en plus l'habitat collectif, Jacques s'interroge : par quoi remplacer l'activité B2B si la construction de pavillons neufs n'est plus soutenue ?

Très vite, il repère une piste : la rénovation énergétique des maisons individuelles. Les incitations gouvernementales se multiplient pour éliminer les « passoires thermiques ». Jacques comprend que ce marché peut créer de la valeur à plusieurs niveaux : pour les propriétaires occupants, pour l'environnement grâce à une moindre consommation de ressources, et pour ses agences, qui y trouveraient un relais d'activité. Certaines avaient d'ailleurs déjà commencé à explorer ce créneau.

Mais ce nouveau marché porte aussi un risque : celui de voir surgir de nouveaux acteurs capables de contourner les agences et de capter directement la relation client. Plutôt que de subir cette menace, Jacques choisit d'y voir une opportunité. Après tout, si le marché n'existe pas encore, pourquoi ne serait-ce pas lui qui l'invente ? Reste à en identifier les conditions de succès.



## Le hasard ne favorise que les esprits préparés (Pasteur)

Le hasard place alors sur la route de Jacques un profil atypique : ancien cadre marketing de l'automobile, cet entrepreneur a repris une petite société de rénovation de maisons et nourrit l'ambition de contribuer, à grande échelle, à la transition énergétique des logements.

## Tester, apprendre, ajuster

Peu à peu, la baisse des permis de construire rattrape les agences. Les premiers signes de ralentissement apparaissent. Les mesures anticipées par Jacques amortissent le choc, mais l'inquiétude grandit. Face à l'incertitude, beaucoup de directeurs hésitent encore à se diversifier.

Trois d'entre eux pourtant franchissent le pas. Ils décident d'investir dans le projet : du temps pour identifier des profils clés à recruter, et des fonds pour mener des actions locales de prospection, marketing et test commercial.

Ces expérimentations successives obligent à revoir le concept à plusieurs reprises, afin de l'adapter aux réalités du marché, aux contraintes réglementaires et aux ressources disponibles dans chaque agence. Un an plus tard, une dizaine d'agences pilotes sont engagées, signe tangible que l'initiative séduit sur le terrain.

## Les pivots successifs

Aujourd'hui, le concept marketing n'a plus grand-chose à voir avec celui imaginé au départ. Plusieurs pivots ont été nécessaires, dictés à la fois par l'évolution de l'environnement - comme les ajustements liés au dispositif *MaPrimeRénov'* - et par la réalité du terrain : le positionnement a dû être adapté en fonction des capacités réelles des agences et des attentes des partenaires.

## Enseignements

L'histoire n'est pas encore terminée. Mais une leçon se dessine déjà : il est possible de reprendre la main sur son destin, même dans un environnement incertain et mouvant.

Comment piloter une entreprise quand tout change et que les repères habituels ne tiennent plus ? Comment se réorienter alors que le marché n'est pas encore visible ? C'est précisément là qu'intervient l'Effectuation : une démarche qui part d'une question ouverte, sans trajectoire prédéfinie, mais avec un champ des possibles à explorer rapidement.

Pour élaborer ce cadre, Saras Sarasvathy n'a pas interrogé des entrepreneurs à succès, elle les a observés en situation. Elle a étudié leurs choix, leurs raisonnements, leurs arbitrages face à l'incertain. De cette observation, elle a dégagé cinq principes communs, véritables repères pour entreprendre sans carte ni boussole.

Séduit par ces premiers échanges, Jacques convainc son conseil d'administration de débloquer une première (petite) enveloppe, modeste mais suffisante, pour explorer l'opportunité. L'étude menée ouvre rapidement la voie à un projet concret de diversification.

Deux mois plus tard, une filiale voit le jour. Elle incarne cette nouvelle ambition et est confiée à l'entrepreneur, devenu à la fois co-actionnaire et pilote du projet.

## La perte acceptable : repenser le business plan

Les premiers résultats financiers tombent : ils sont en deçà des attentes et les pertes dépassent les prévisions. Pour une entreprise familiale, attachée à l'autofinancement et habituée à atteindre ses objectifs, le choc est réel.

Le business plan, sans cesse bousculé par les ajustements du terrain, perd vite sa valeur de repère. Faut-il pour autant arrêter ? Le conseil d'administration choisit une autre voie : poursuivre l'aventure tant que les pertes restent « acceptables ». Le business plan ne redeviendra un outil de pilotage que lorsqu'il aura gagné en robustesse.

## « Faire avec ce qu'on a »

La première démarche de Jacques est simple : regarder ce que ses agences font déjà. Très autonomes, certaines ont trouvé des niches de marché. Il ne cherche pas à révolutionner les choses, juste à faire preuve de pragmatisme.

La question qu'il se pose : qu'est-ce que nous savons faire, et comment l'exploiter ? Quels marchés sont accessibles avec nos ressources actuelles ?

Il commence modestement, puis enrichit sa réflexion à chaque rencontre et partenariat, chaque collaboration apportant son lot de nouvelles ressources.

L'objectif principal : se réapproprié tout ce que son entreprise sait faire — ce que l'on maîtrise déjà et ce que l'on découvre en chemin.

## La perte acceptable

La difficulté dans un environnement incertain, c'est que les métriques du marché sont inexistantes. Il faut donc naviguer autrement. Si l'on est attentif, Jacques va procéder en utilisant le principe de la perte acceptable à de nombreuses reprises. Tout d'abord en concertation avec ses co-actionnaires, pour prendre la décision d'investir un peu d'argent pour voir. Il le refait avec l'entrée d'un partenaire et la création d'une filiale qui se doit d'être rentable. Il le refait une nouvelle fois en associant de nouveaux partenaires au projet avec ses directeurs d'agences qui ont accepté également d'investir pour explorer un marché potentiel.

Pour s'affranchir du stress, quand on tente un pari, mieux vaut jouer une petite somme que tout miser. De plus, cela présente l'avantage de mutualiser les risques et de les diluer entre les différents partenaires.

## « Le patchwork fou »

Cela consiste à associer dès que possible les parties prenantes au projet. Jacques sent qu'il faut anticiper une potentielle crise. Il rallie ses associés, puis rencontre Paul, gérant d'une TPE dans le secteur cible et décide de coconstruire avec ce dernier. Puis c'est au tour de ses patrons d'agences. A chaque fois, on discute en pertes acceptables pour chacun, en contraintes et on va itérer et tester.

## « La limonade »

Le principe de la limonade est de toujours être dans le rebond. Un problème peut être un problème, mais si on le regarde différemment, est ce qu'il peut devenir une opportunité? Le risque que le marché actuel s'effondre est un problème, celui de se diversifier est une opportunité. Le secteur B2B du bâtiment entre en crise, mais en même temps, celui de la rénovation énergétique est encouragé, mais le marché n'existe pas. Celui qui le prendra le premier pourra vraiment gagner.

Il y a cependant une notion à garder en tête. Toutes les opportunités ne sont pas à prendre. Il faut seulement prendre le temps de les regarder sous cet angle et d'évaluer si cela est pertinent. L'étude indique qu'il y a eu beaucoup de pivots et d'ajustements.

## « Le pilote dans l'avion »

C'est souvent le principe le plus difficile à appréhender. Dans un environnement incertain, quand le marché porteur est invisible, décider où aller est un vrai défi. Le concept : si vous êtes dans un avion sans destination précise, mieux vaut être le pilote que le passager. Au moins, vous pouvez décider.

Le but n'est pas de naviguer au hasard, mais de viser des actions atteignables en investissant le minimum. La question clé : « Que puis-je faire ici et maintenant avec les moyens dont je dispose ? ». On est dans une logique de Quick Win.

Jacques illustre bien cette approche :

- Sentir l'évolution du marché en choisissant un indicateur fin, comme le nombre de permis de construire.
- Faire voter un budget pour se donner la possibilité d'agir.
- Aller visiter ses agences pour comprendre ce qu'elles savent réaliser et ce qui les distingue.
- Décider de nouer un partenariat avec Paul, puis avec 3 agences, puis 10, puis créer une filiale.

À chaque étape, l'objectif reste simple et clair : gagner un peu de visibilité, identifier les opportunités, tester le marché, mobiliser l'intelligence collective et agir immédiatement. Pas de business plan lourd ni d'investissements massifs : juste des petits investissements partagés entre l'entreprise, les partenaires, les filiales et les agences, chacun à son niveau.

**En conclusion : Agir dans l'incertitude n'est pas un hasard, c'est une méthode.**

Comme vous pouvez le voir, Jacques navigue instinctivement de manière Effective. Ce comportement est typique du fonctionnement d'un entrepreneur en phase d'incertitude et a été théorisé par Saras Saravathy. Elle nous offre une grille de lecture pragmatique: comprendre ce que l'on sait faire, tester avec de petits investissements, partager les risques et prendre les commandes de son projet. Chaque décision est une opportunité d'apprentissage, chaque action un pas vers la visibilité et la maîtrise de son marché.

[in](#) Jean-Charles FUERXER

[in](#) Pierre-Yves LE DAËRON

- Article : « Paroles d'indépendants »
- Article : « De l'innovation durable, une bonne boussole, un bon cap... »
- Article : « Le lobbying contribue à rendre l'avenir moins incertain »
- Article : « En matière de transformation, le problème c'est la solution ! »
- Article : « Faire émerger de la valeur dans l'incertitude »
- Article : « Créer de la valeur dans l'incertitude : l'Effectuation en action »
- Article : « Le codéveloppement, outil d'apprentissage et d'intelligence collective »

# Le codéveloppement, outil d'apprentissage et d'intelligence collective



**Piloter une entreprise, c'est décider sans jamais avoir toutes les cartes en main. Et, comme le rappelle Peter Drucker, cette décision reste toujours solitaire. Pourtant, il existe des méthodes pour enrichir sa réflexion avant de trancher.**

**“ La délibération doit être multiple ; la décision seule. ”**  
Peter Drucker

## De Peter Drucker au Codéveloppement professionnel

Peter Drucker a défini six étapes pour bien décider :

1. Clarifier le problème
2. Définir le problème
3. Spécifier la réponse, quels sont les buts à atteindre ?
4. Décider de ce qui est juste plutôt qu'acceptable
5. Intégrer des actions
6. Tester la validité

Peter Drucker rappelle qu'une bonne décision n'est jamais le fruit d'une intuition rapide, mais d'un processus rigoureux. Tout commence par poser les bons mots sur le vrai problème, d'en cerner les contours, les objectifs à atteindre et de chercher la solution la plus juste, pas seulement la plus acceptable.

Une fois cette décision prise, elle doit immédiatement être traduite en actions concrètes. Enfin, Drucker insiste sur un point trop souvent négligé : évaluer après coup la pertinence de ce qui a été décidé et ajuster si nécessaire.

Au Québec, Adrien Payette et Claude Champagne ont créé une méthode qui résonne fortement avec cette approche : le codéveloppement professionnel.

Le principe : 6 à 8 dirigeants ou managers se réunissent régulièrement avec un facilitateur. À tour de rôle, chacun présente une situation réelle (un problème, une décision à prendre, un projet). Le groupe l'aide à clarifier, enrichir et élargir sa réflexion à travers une démarche structurée en six étapes, de l'exposé du sujet jusqu'à la mise en action.

1. Préparation d'un sujet
2. Exposé du sujet
3. Clarification
4. Contrat
5. Consultation
6. Synthèse et plan d'action
7. Apprentissages

## Une méthode simple, un impact puissant

Le codéveloppement repose sur une règle d'or : pas de conseils plaqués. Les pairs partagent plutôt leurs expériences, leurs regards, leurs questions, toujours dans l'intérêt du « client de séance ». Celui qui expose son cas, repart alors avec des idées nouvelles, un plan d'action, et surtout la conviction de ne pas être seul face à ses dilemmes.

À la séance suivante, il partage ce qu'il a testé. Le groupe apprend collectivement des partages, réussites, mais aussi des erreurs. C'est là toute la force de la méthode : transformer l'expérience individuelle en apprentissage collectif.

## Comparaison et spécificités du codéveloppement professionnel

Certes, le processus Payette et Champagne n'est pas exactement identique à celui proposé par P. Drucker et c'est d'ailleurs ce qui va faire la richesse de cet article.

Vous pouvez y voir des processus de gestion de problématiques, d'accompagnement à la prise de décision. En effet, les deux suggèrent de prendre le temps de clarifier le problème. En quoi est-ce vraiment un problème? Pourquoi, ici et maintenant? le comprendre, s'en emparer, dépasser ses propres heuristiques, en apprécier le périmètre, ses limites...

Les deux suggèrent de faire appel à l'intelligence collective en allant chercher des témoignages, des réflexions qui ouvrent le champ des possibles et qui permettent d'aller chercher autre chose que le compromis qu'on avait en tête. On y trouve des idées «justes» pour décider.

Le tout pour quoi? Pour s'engager sur des actions en ayant mieux compris ses propres modèles.

Alors oui effectivement, vous pouvez voir le codéveloppement professionnel comme l'expérimentation d'un processus d'apprentissage profond de prise de décision dans la lignée des principes de Peter Drucker, mais vous pouvez aussi le voir différemment.

**“ Le groupe de codéveloppement est une méthode structurée d'apprentissage collaboratif pour des personnes qui croient pouvoir s'améliorer, devenir plus efficaces dans leur pratique et apprendre les uns des autres en s'entraînant dans une démarche réflexive sur l'action initiée par un processus d'enquête et de consultation de chacun d'entre eux.**

Claude Champagne



Le fondement même de cette démarche repose sur l'apprentissage expérientiel.

## Ce que les dirigeants en disent

Un ancien participant, Xavier D. disait: «Le groupe de codéveloppement est avant toute chose, une rencontre entre pairs pour échanger sur des problématiques que vous ne pouvez partager avec personne.» Un autre disait qu'il avait trouvé un lieu pour déposer des problématiques qu'il ne pouvait aborder ni avec son associé, ni avec sa femme. Un autre nous rapportait cela: «C'est le seul endroit où on peut réellement parler de soi en montrant ses failles tout en étant écouté, sans jugement»

Voilà ce qu'est un groupe de codéveloppement: un lieu d'intimité et de confiance. D'ailleurs, pour avoir animé de nombreux groupes, cela ne fonctionne qu'à cette condition. Avoir le droit de parler de ses doutes, de ses essais, de ses erreurs, sans jugements. D'ailleurs, il est courant que les liens construits pendant les séances perdurent longtemps après. Un membre nous disait pendant la séance de bilan: «On sait que nous pourrions tous nous appeler les uns les autres, car les choses ont été entendues et acceptées. Cela a créé une intimité entre nous»

## Deux exemples vécus

Florence C est confronté à un conflit entre actionnaires. Elle n'a pas reçu une «solution clef en main», mais le groupe l'a aidé à clarifier ses options et à agir en confiance.

Avons-nous trouvé une solution en séance à Florence? Non, mais nous lui avons permis de faire le tri, de voir l'espace des possibles sous un œil neuf et à prendre les décisions qui lui semblaient bonnes. Lors de son feedback, elle nous a informés que forte de nos échanges, elle avait pu construire les actions qui lui ont permis de gérer sa situation. Si les participants partagent de nombreuses problématiques communes, ils reconnaissent aussi que la seule vraie réponse ne peut être que personnelle. Concernant les participants du groupe, ils ont pu questionner leur propre relation avec leurs associés, voir les points de vigilance et surtout profiter de ce partage d'expérience.

Prenons le simple cas de votre auteur. Passer du salariat à l'entrepreneuriat était un réel saut qui me tirait. Ma séance en tant que client m'a permis de passer à l'action. J'avais besoin d'entendre d'autres, ce que je pensais de cette situation. Venant des autres, cela n'avait pas la même portée. Je le savais au fond de moi. Combien de fois ais-je reporté cette décision à plus tard en me focalisant sur d'autres priorités secondaires. J'ai su entendre le partage d'expérience de mes pairs et eux, ont pu se rappeler de l'importance de ne pas s'enfermer dans des parasitages qui brouillent la vision.

Dans cet article, nous avons souhaité faire un parallèle entre deux approches et vous présenter la force d'une démarche collaborative qu'est le codéveloppement professionnel.

Le codéveloppement professionnel n'est pas un club de discussion ni un simple outil de résolution de problèmes.

C'est avant tout un espace structuré où l'on apprend à prendre du recul, à clarifier les situations complexes, confuses ou sensibles. Il aide à voir ses propres angles morts, à gagner en confiance et à être légitime pour parler de ses doutes.


Il permet collectivement de baser les apprentissages sur des expériences réelles et non sur des cas théoriques. Il sert à créer du lien et à donner naissance à une communauté de pratique. Le groupe devient plus intelligent que la somme des individus et il permet l'apprentissage de la coopération en profondeur.

De quoi avons-nous le plus besoin dans les situations complexes et incertaines où il faut piloter à vue, sinon que de pouvoir partager et apprendre ensemble ?

Le codéveloppement n'est pas une théorie : c'est une pratique pour un monde incertain, où aucun dirigeant ne peut avancer seul.

 Jean-Charles FUERXER

Avec l'aide de :  Claudie BOUDET

- 
- Article : « Paroles d'indépendants »
  - Article : « De l'innovation durable, une bonne boussole, un bon cap... »
  - Article : « Le lobbying contribue à rendre l'avenir moins incertain »
  - Article : « En matière de transformation, le problème c'est la solution ! »
  - Article : « Faire émerger de la valeur dans l'incertitude »
  - Article : « Créer de la valeur dans l'incertitude : l'Effectuation en action »
  - Article : « Le codéveloppement, outil d'apprentissage et d'intelligence collective »





En savoir plus sur l'adhésion ?  
Proposer une mission de conseil aux membres d'XMP-Consult ?  
Participer à nos événements ?

CONSULTEZ NOTRE SITE 

[info@xmp-consult.org](mailto:info@xmp-consult.org)



Association loi 1901 ayant son siège au  
5 Rue Descartes 75005 PARIS