

## COMMENT ABORDER PLUS FACILEMENT LA TRANSITION ÉCOLOGIQUE AVEC UN MEILLEUR QUESTIONNEMENT ?



Cette formation proposait aux chargé-es de mission DLA d'analyser la façon dont iels peuvent aborder les enjeux de transformation écologique à l'occasion de leurs accompagnements. Elle s'appuyait sur les meilleures façons de poser des questions.

### OBJECTIFS

**Outiller les chargé-es de mission DLA à mieux identifier les postures dans l'accompagnement** à la transformation écologique afin qu'iels puissent se sentir légitimes à aborder la transformation écologique sans être expert-es du sujet, et être révélateurs et révélatrices de besoin auprès des structures accompagnées sur ces enjeux. Cette formation avait également pour objectif d'identifier la façon de questionner les structures pour aborder les enjeux de transformation écologique sans les braquer.



### PÉRIMÈTRE DE LA FORMATION ET DÉFINITION DES CONCEPTS-CLÉS

### QUELQUES RÉFLEXIONS PRÉALABLES POUR PARLER DE TRANSFORMATION ÉCOLOGIQUE DANS LES ORGANISATIONS

#### Une approche de la transformation écologique des organisations qui évolue

Si les questions écologiques ont longtemps été abordées dans les organisations principalement sous l'angle des impacts de l'activité sur l'environnement, aujourd'hui on interroge la façon dont les modèles socio-économiques des organisations sont impactés par la crise écologique et comment cette dernière impacte les liens avec les parties prenantes.

Le premier enjeu en matière d'accompagnement sur le sujet se situe dans le fait d'amener les structures à se questionner par elles-mêmes autour des enjeux écologiques, même avec les structures les plus récalcitrantes, et ce à travers des sujets qui leur parlent particulièrement : gouvernance, modèle socio-économique, projet stratégique.



### INTERVENANT

\* **Sébastien Marquant**, est l'un des associés du cabinet **ImmaTerra**, une Société Coopérative d'Intérêt Collectif (SCIC). Présente dans quatre régions françaises, ImmaTerra accompagne et forme des organisations de tous horizons (associations, petites et moyennes entreprises, entreprises de taille intermédiaire et grands groupes) qui souhaitent repenser et mettre en œuvre des modèles économiques plus robustes et vertueux, en phase avec les enjeux sociétaux actuels.

L'intervenant s'intéresse plus particulièrement à l'art du questionnement et à l'approche de la robustesse comme moyen d'accélérer la prise de conscience et le passage à l'action des organisations en les guidant vers des pratiques et des modèles économiques mieux adaptés aux enjeux de la transition sociétale et écologique en cours.



En savoir plus



### De l'abondance à la raréfaction : l'enjeu d'améliorer la robustesse des organisations

Pour comprendre les enjeux de la transformation écologique des organisations, il faut prendre conscience que **nous avons changé de modèle socio-économique, en passant d'un « monde de l'abondance » à un « monde de la raréfaction »**. Un certain nombre de crises affectent désormais l'ensemble des modèles socio-économiques avec lesquels nous vivons et fragilisent l'ensemble de nos systèmes (ex. : pannes informatiques ou électriques généralisées, ruptures d'approvisionnement à l'échelle mondiale, etc.). L'ensemble de ces facteurs rend les organisations vulnérables.

Il devient donc indispensable **d'interroger les dépendances et les vulnérabilités des modèles socio-économiques** des organisations qui découlent de ce changement de modèle : comment réussit-on à maintenir des organisations stables dans un système qui vit de nombreuses fluctuations ?



### Questionner les dépendances et vulnérabilités

Pour identifier ces dépendances et vulnérabilités, il convient de considérer plusieurs éléments :

- \* **Eviter de tomber dans le réflexe conditionné d'optimisation et d'efficacité** : face à l'instabilité, les structures adoptent souvent le réflexe de rechercher à tout prix l'optimisation et l'efficacité. Or ce réflexe implique des changements dans l'organisation de la structure qui peuvent la fragiliser. Il est donc conseillé d'axer la réflexion sur une étude des dépendances et vulnérabilités plutôt que sur une recherche d'efficacité à tout prix.
- \* **Questionner son modèle économique**, être plus robuste, c'est se tourner vers des modèles économiques moins gourmands et moins dépendants des ressources et des volumes. En ce sens, la coopération permet d'apporter plus de stabilité en permettant de constituer une œuvre commune pour faire évoluer les territoires et les organisations vers plus de robustesse. C'est dans cette logique que s'inscrivent les structures de l'ESS. L'enjeu est donc à l'avenir de mieux valoriser ces modèles économiques et de démontrer les effets positifs qu'ils apportent sur le territoire.
- \* **Interroger son lien avec le territoire et identifier les acteurs** qui pourraient et auraient intérêt à travailler avec elle pour être plus résilients demain. Il s'agit donc de faire résonner la capacité du territoire par rapport à la capacité d'action de l'organisation.

Bien questionner les dépendances et les vulnérabilités des structures peut donc permettre de faire émerger les enjeux de transformation écologique, et d'identifier des opportunités de coopérations sur le territoire pour être plus robuste demain.

## AGIR POUR RENDRE SA STRUCTURE PLUS RÉSILIENTE

Dans un contexte où les structures peinent à se projeter, la réflexion sur trois horizons est une méthode pratique pour gérer l'existant tout en préparant l'avenir.

L'objectif : articuler les qualités et les valeurs recherchées par la structure pour l'avenir, avec des mesures visant à les concrétiser qui puissent être délibérément, collaborativement et efficacement poursuivies dans le présent.

La réflexion sur trois horizons repose sur l'idée que pour être robuste dans le temps, la structure doit être en mesure de se projeter sur trois temporalités en parallèle.



**L'horizon 1** c'est la réalité actuelle, c'est-à-dire la gestion et la satisfaction des besoins actuels de la structure et de ses bénéficiaires, avec les méthodes qui sont en place. C'est ce qui fonctionne aujourd'hui mais qui risque de s'essouffler à terme compte tenu de l'évolution du contexte.

**L'horizon 3** c'est une projection vers des futurs viables et souhaités. C'est une projection à long terme, qui nécessite de nouveaux modèles d'organisation pour assurer la pérennité de l'organisation.

**L'horizon 2** c'est la période de transition qui concentre l'énergie entrepreneuriale, l'innovation et les initiatives émergentes. C'est le pont qui permet de découvrir et créer des modèles viables pour arriver à l'horizon 3 à partir de la situation actuelle (horizon 1).

Ces trois modes de pensée et de compréhension impliquent des modes distincts de collaboration sociale et de comportement économique. L'enjeu de cette pensée en trois horizons est de permettre une réflexion pour passer du présent au futur souhaité sans rupture brutale, en apprenant à imaginer et agir ensemble pour créer des futurs viables à partir de la situation actuelle<sup>1</sup>.

Les organisations de l'ESS peuvent solliciter le DLA au moment des 3 types d'horizon :

- \* L'horizon 1 afin d'adapter un modèle qui s'effondre ;
- \* L'horizon 2 afin de développer de nouvelles activités, un nouveau projet, une recherche de financement ;
- \* L'horizon 3 afin d'évoluer vers un modèle plus robuste et pérenne dans le temps.



Pour amener la structure à cheminer de l'horizon 1 à l'horizon 3, on peut l'interroger sur ses dépendances et ses vulnérabilités, notamment par des questions concernant son fonctionnement, ses bénéficiaires ou son organisation. Voici quelques exemples de questions :

- \* **Fonctionnement de la structure** : de quoi dépendez-vous (en termes de ressources, d'acteurs, etc.) ? Comment ces dépendances peuvent-elles évoluer ? Comment vous adaptez-vous à cela ?
- \* **Ses bénéficiaires** : quels sont leurs besoins ? Comment peuvent-ils évoluer ? Quelle innovation sera-t-elle nécessaire pour continuer de répondre aux besoins des bénéficiaires ? Comment cela fait-il évoluer la raison d'être de la structure ?
- \* **Sur sa chaîne de valeur** : quels sont les fournisseurs, producteurs, acteurs qui vous permettent de réaliser vos activités ? Quels sont les acteurs qui interviennent pour diffuser vos activités ? Avec quels autres acteurs votre structure s'articule-t-elle pour réaliser ses activités ? Qui pourrait impacter le fonctionnement de mon organisation ?

## POSTURE ET QUESTIONNEMENT : LES FONDAMENTAUX

L'art de poser la bonne question au bon moment permet d'aider à donner les clés à son interlocuteur·rice pour s'interroger et trouver la solution à son problème et/ou sa situation.

### AMENER L'INTERLOCUTEUR/L'INTERLOCUTRICE À SE POSER LES BONNES QUESTIONS

#### Accéder à une alliance forte

« La coopération est avant tout une histoire de personnes » : il s'agit donc de créer les bonnes conditions pour qu'une alliance se crée entre le questionneur et le questionné, ce qui s'appuie sur une première phase indispensable d'interconnaissance. Les conditions pour la créer sont les suivantes :

- \* Se présenter : parler de soi en invitant l'autre à parler de ses convictions personnelles ;
- \* Poser le cadre en annonçant l'intention de l'échange : inviter l'autre à se questionner. Il s'agit donc d'inviter votre interlocuteur·rice à exprimer ses attentes (ex. : vous serez content·e si quoi ?) ;
- \* Découvrir l'autre : l'inviter à parler de lui/elle, chercher une approche personnelle et différenciante (ex. : qu'est-ce qui l'anime ?).

### QUELQUES CONSEILS POUR FORMULER DES QUESTIONS DE QUALITÉ

Une bonne question est avant tout une question utile à votre interlocuteur·rice, et non pas forcément qui vous aide vous à tout comprendre ou maîtriser. Cette question doit le/la faire avancer, l'aider à progresser dans sa réflexion, son passage à l'action, lui permettre de voir son projet sous de nouveaux angles, voire de prendre en

#### Bâtir une « quête » commune

Pour amener la personne à entrer dans un processus de cheminement, il est nécessaire de trouver une première question qui permet au questionneur et au questionné de cheminer ensemble vers quelque chose (la quête commune). A partir de la question initiale, la discussion permettra de clarifier le projet et comment, dans ce projet, il est possible de tirer le fil de la transformation écologique. Bien souvent, il s'agit d'une question qui commence par « comment » et qui est conjuguée au futur de l'indicatif.

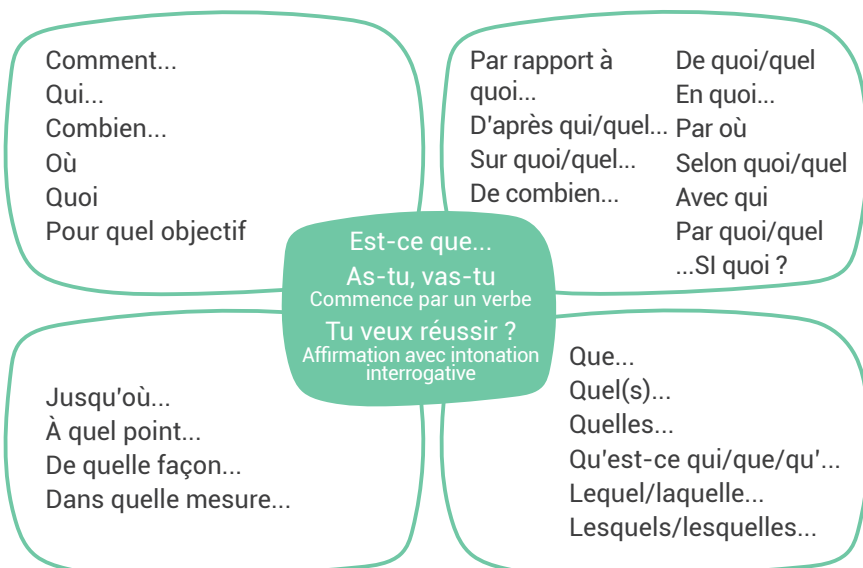
- \* Exemple de question pour définir cette quête : quelle est la question centrale sur laquelle votre structure devra trouver une réponse dans les prochains mois ?



compte des « angles morts » comme celui de la transition sociétale.

Des **bonnes questions sont des questions ouvertes**. En moyenne, nous posons 80% de questions fermées pour 20% de questions ouvertes. L'objectif est donc d'inverser ce ratio.

#### Mémo : les questions ouvertes commencent par



\* **Les questions fermées** ont l'inconvénient de pouvoir être traitées sans véritable réflexion, ni implication, et offrent un choix de réponses limité (oui, non, peut-être, option A ou B). Pour les identifier : elles commencent souvent par « est-ce que... », « y a-t-il... », par un verbe (ex. : « interrogez-vous vos fournisseurs sur ... ? ») ou une assertion interrogative (ex. : « Ne pourriez-vous pas demander à vos fournisseurs de... ? »).

\* **Les questions ouvertes** peuvent avoir l'inconvénient d'être inconfortables autant pour celui/celle qui la pose (qui ne peut pas anticiper la réponse) que celui/celle qui la reçoit (qui n'a pas de réponse toute faite). Leur avantage est qu'elles font réfléchir le questionneur et le questionné qui cheminent ensemble.

## S'entraîner à poser des questions pertinentes

**Questionner au futur** permet de se projeter : « là où tout est possible ». Cela donne de l'élan, donne envie de réunir les moyens et toutes les capacités des parties prenantes pour y aller.

**Remplacer « pourquoi » par « pour quels objectifs »** : la question « Pourquoi... ? » est souvent interprétée par les personnes qui la reçoivent en « Quelles sont les raisons qui expliquent que... ». Cela les pousse à se justifier, et possiblement à les démotiver. La question « Pour quels objectifs ? » projette davantage les personnes vers des objectifs désirables.



**Poser des questions pertinentes** et non des questions intelligentes afin de faire évoluer l'autre dans son cheminement.

\* **Les questions intelligentes** visent à creuser le fond (questions d'expert-es). Ex. : *Qu'avez-vous déjà engagé pour réduire l'impact carbone de votre activité ?*

\* **Les questions pertinentes** nous invitent à la curiosité et à la prise de hauteur sur la situation/le projet. Il s'agit de chercher à questionner le chemin, l'objectif, les moyens pour faire avancer l'interlocuteur-riche dans ses réflexions, notamment sur le lien stratégique direct ou indirect de la transition sociétale avec la pérennité, le développement de la structure ou du projet qui fait l'objet d'un accompagnement DLA. Ex. : *Au-delà des aspects réglementaires, quelle est la conséquence majeure de la transition sociétale sur votre activité sur laquelle vous auriez intérêt à avoir prochainement une véritable réflexion de fond ?*

## LE PROCESSUS DE QUESTIONNEMENT : CHEMINER VIA L'OUTIL SCOR<sup>2</sup>E

Après avoir travaillé sur la qualité des questions, il est aussi intéressant de **s'approprier un meilleur processus pour les poser**. Cela aidera à faire cheminer plus facilement les personnes que vous questionnez dans leurs réflexions pour qu'elles trouvent par elles-mêmes « leurs bonnes raisons » d'intégrer davantage les impacts sociaux et environnementaux dans le développement de leur structure/projet.

Pour ce faire, il est possible d'utiliser l'outil « SCOR<sup>2</sup>E », acronyme qui souligne l'importance de questionner progressivement et de manière équilibrée les Symptômes, Causes, Objectifs, Ressources, Résultats et Effets.

On peut structurer le processus de questionnement en quatre grandes étapes :

- \* **1. Questionner les freins et difficultés** des organisations en interrogeant les Symptômes et les Causes ;
- \* **2. Questionner les ressources mobilisables** par la structure pour répondre à ces freins et difficultés ;
- \* **3. Questionner les « objectifs-bénéfices »**, soit les Objectifs, les Résultats et les Effets que pourront susciter les réponses apportées aux questionnements ;
- \* **4. Aider à verbaliser** les motivations profondes liées à ces engagements.

### Le processus de questionnement : l'outil S.C.O.R.<sup>2</sup>E



## APPLIQUER CES QUESTIONNEMENTS AUX ENJEUX DE TRANSFORMATION ÉCOLOGIQUE

Dans cette troisième partie, il s'agit d'appliquer la méthodologie décrite pour questionner les structures sur la transformation écologique de leur modèle. **Un kit de questions** pensées pour les chargées de mission DLA est proposé [ici](#). Les quatre étapes méthodologiques sont les suivantes :

### Étape 1

Poser la première question afin de faire naître une quête commune à explorer autour des enjeux de transformation écologique avec la personne interrogée.

Exemple de question à poser pour établir cette quête : en quoi une intégration (plus ambitieuse) des enjeux de transition environnementale pourra-t-elle renforcer votre projet et la pérennité de votre structure ?

- \*1• Si votre interlocuteur·rice vous emmène vers son idée ou bien son point de départ, poursuivre en aidant à discerner ce qui le freine et empêcherait de prendre en compte davantage ces enjeux (cf. l'étape 2) ;
- \*2• Si vous n'obtenez pas de réponse : relancer avec une autre question pour affiner la quête : « comme ça, à chaud, quels seraient les 2, 3 principaux enjeux de transition écologique les plus en lien avec vos activités ? ».

### Étape 2

Aborder les freins et les difficultés rencontrés par l'organisation pour aboutir à cette quête d'intégration des enjeux de transformation écologique dans son modèle. Cette étape permet de définir :

\***Les symptômes** : un fait problématique, un dysfonctionnement observable montrant un problème.

Ex. : Quelles sont déjà ou seraient prochainement les principales conséquences d'un manque de prise en compte des enjeux de transformation écologique dans votre projet/structure ? En quoi ces difficultés sont ou seront-elles problématiques ?

\***Les causes** : expliquer ou réaliser une hypothèse sur ce qui provoque et entretient les symptômes présentés précédemment.

Ex. : Quelles sont les principales causes de ce manque de prise en compte ? Qu'est-ce qui n'est pas (encore) fait pour que ce sujet soit (davantage) pris en compte ? Sur quelles croyances reposent cette situation / le système actuel ?

\***Les objectifs** : une fois que l'on s'est penché sur les symptômes et les causes, ce que nous voulons dans cette phase, c'est amener notre interlocuteur·rice à trouver des moyens pour lever les freins et les difficultés énoncés précédemment.

Ex. : Dans quelques mois, qu'est-ce qui pourrait être prioritairement fait/initié pour une meilleure intégration de ces enjeux ? Qu'est-ce que l'atteinte de ces premiers objectifs vous permettra alors ? Quels sont les acteurs-clés qui feront la réussite de cette ambition ? Quelles parties du référentiel métier ou du projet faudra-t-il le plus challenger ? Quel sera le saut culturel le plus fort à opérer au sein de votre structure ?

### Étape 3

Identifier les ressources nécessaires (moyens humains, matériels et immatériels) connus ou potentiels pour arriver à cette quête. Cette phase permet également de se questionner sur les résultats voulus et les effets attendus.

\***Les ressources** : Il s'agit de faire le point sur les ressources à mobiliser pour aboutir à la quête.  
Ex. : Avez-vous identifié des facteurs / ressources / alliances qui vous permettraient de vous engager davantage ? Quels seront les principaux leviers qui vous permettront d'embarquer rapidement plus de contributeurs internes et externes sur cet objectif ambitieux ? Sur qui pourrez-vous assurément compter pour initier/accroître ces engagements ? En quoi ces engagements font-ils le plus écho avec l'ADN de la structure ? A quel niveau ces engagements soutiendront-ils le plus la stratégie actuelle ? Quelles ressources inattendues/surprenantes pourront-elles arriver une fois que ce changement sera vraiment engagé ?

\***Les résultats** : ici on s'intéresse à l'aspect « matériel » de la réussite, ce que l'on pourra constater concrètement à la fin de la démarche.  
Ex. : Quels sont les 3 principaux indicateurs sur lesquels vous attendez des résultats sur ces axes ? A quoi verrez-vous, sentirez-vous que vous avez eu raison de vous engager ? Qui seront les premiers bénéficiaires de ces avancées ?

\***Les effets** : dans ce cadre, on s'attache plus à du ressenti sur ce qu'a pu apporter l'atteinte des résultats.  
Ex. : de quoi êtes-vous le plus fier ? Quelles sensations agréables sont-elles maintenant présentes ? Que dit-on maintenant de votre structure, service, projet, etc. ? A quoi votre organisation peut-elle prétendre alors ? Qui se réjouit le plus de cette nouvelle situation ? Quels auraient été les plus grands regrets si vous ne l'aviez pas fait ?

### Étape 4

La dernière étape consiste à sonder les motivations profondes de l'organisation et à rechercher les effets que cela pourrait susciter si la structure parvenait à cette quête.

Il s'agit ici de questionner les motivations de la personne en interrogeant ses croyances et ses valeurs, l'identité et le sens qu'elle apporte à la démarche.  
Ex. : En quoi tout cela est-il vraiment important pour vous ?



## COMMENT INTÉGRER CES ÉLÉMENTS AU DLA ET POURQUOI ?

Lorsqu'une structure de l'ESS vient solliciter un accompagnement DLA, l'organisation s'inscrit déjà dans un processus de cheminement sur une thématique précise ou sur une situation problématique. Toutefois, les méthodes de questionnement présentées peuvent être utilisées pour amener la structure à s'interroger en plus sur les enjeux de transformation écologique, importants à prendre en considération pour appréhender la durabilité d'une organisation. C'est dans la prise de conscience de leurs liens d'interdépendance avec la nature et des vulnérabilités que cela induit que le DLA constitue un levier fort pour rendre les structures de l'ESS plus robustes face aux enjeux environnementaux et pour les accompagner à saisir des opportunités issues de la transition écologique sociétale.

Au cours de l'accompagnement DLA, les questionnements sur la transformation écologique peuvent prendre plusieurs formes.

**\*Poser le cadre des échanges lors de l'accueil de la structure** : informer dès l'accueil de la structure que le DLA a pour ambition de faire une analyse systémique de la structure, pour mieux comprendre les enjeux qui la traversent et donc que les échanges dépasseront la problématique initiale. Cela ouvre la possibilité d'aborder ensuite les enjeux transversaux tels que la transformation écologique.

**\*Au cours du diagnostic et de la construction de l'accompagnement** : interroger la robustesse de la structure et ses liens d'interdépendance avec son environnement pour lui permettre d'identifier ses vulnérabilités face à la crise écologique et se mettre en action.

**\*À la fin de l'accompagnement**, pour ouvrir d'autres perspectives de travail, notamment par l'intermédiaire du suivi-post accompagnement.



Pour en savoir plus sur les différents temps et moments pour interroger la transformation écologique dans le DLA, consultez la ressource « [Intégrer la transformation écologique dans le parcours d'accompagnement DLA](#) »



### POUR ALLER PLUS LOIN

#### Vulnérabilités et dépendances face à la crise écologique.

L'une des façons de se sentir plus à l'aise pour aborder les enjeux de vulnérabilités et de dépendances des modèles socio-économiques face à la crise écologique peut être de mieux s'acculturer à ces concepts :

- ➔ Robustesse : Olivier Hamant - Vidéo 30'  
[Performance, robustesse en entreprise - Olivier Hamant](#)
- ➔ Coopération : [instercoop](#)
- ➔ Questilogie® : [Frédéric Falisse](#)
- ➔ Transition/innovation de modèle économique : [Immaterra](#)
- ➔ 3 Horizons : [Sarah Dureil](#)