

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

L'ÉLABORATION ET L'INTÉGRATION DE PRATIQUES DURABLES AU
SEIN D'UNE ORGANISATION CIRCASSIENNE PAR LE BIAIS D'UNE
DÉMARCHE COLLECTIVE

MÉMOIRE
PRÉSENTÉ
COMME EXIGENCE PARTIELLE
DE LA MAÎTRISE EN COMMUNICATION

PAR
GÉNIFÈRE LEGRAND

AVRIL 2018

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de ce mémoire se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.01-2006). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

AVANT-PROPOS

Œuvrant depuis plus de quinze ans dans le milieu des arts de la scène et de l'événementiel, j'ai eu envie d'élargir mes connaissances en matière de gestion. Portée par des valeurs humanistes et préoccupée par l'impact des activités humaines sur l'environnement, je me suis inscrite au certificat d'études supérieures en responsabilité sociale des organisations, à la suite de quoi j'ai souhaité aller plus loin et devenir moi-même un acteur de changement. Je me suis alors butée aux deux questions suivantes : par où commencer et à quelle échelle peut-on avoir un effet significatif? Passer de la théorie à l'action n'est pas chose simple, et plus particulièrement lorsqu'on travaille à temps plein dans un emploi passionnant. C'est dans ce contexte que ma rencontre avec Isabelle Mahy, directrice de recherche, a été déterminante : elle m'a fait découvrir la recherche-intervention.

L'accompagnement d'un processus de changement au sein de l'organisation dans laquelle je travaillais, le collectif de cirque Les 7 doigts de la main, a été le début d'une aventure qui se poursuit encore aujourd'hui. D'une part, l'organisation en question continue ses efforts en matière de développement durable, et d'autre part, j'ai utilisé les mêmes approche et méthodologie de recherche dans le cadre de mon nouvel emploi, chez C2 Montréal, en vue d'amorcer une démarche collective d'intégration de développement durable. C2 est une conférence d'affaires qui, depuis 2012, rassemble annuellement à Montréal plus de 6000 décideurs provenant d'une vingtaine d'industries différentes à travers le monde, dans le but de trouver des solutions créatives aux enjeux commerciaux. La mobilisation et l'engagement des employés de C2 à déployer un événement aux pratiques durables sont tels que

l'entreprise a été certifiée gestionnaire d'événement écoresponsable de niveau 3¹ selon la norme 9700-253 du Bureau de normalisation du Québec (BNQ)².

Soulignons que les connaissances acquises au cours de cette recherche-intervention me sont utiles au quotidien. C'est pourquoi je suis extrêmement reconnaissante aux personnes de mon entourage qui m'ont encouragée à poursuivre ces études malgré tous les défis relatifs à la persévérance et à la rigueur que comporte l'aboutissement d'un mémoire. Mirko, Paul et Émilie, sans vous, je n'aurais pu accomplir ce projet. Merci.

¹ La norme prévoit 5 niveaux, le niveau 1 correspondant à très peu d'efforts déployés en matière d'écoresponsabilité, tandis que le niveau 5 équivaut à une empreinte nulle sur l'environnement et la société. Selon le Conseil québécois des événements écoresponsables (CQEER), aucun événement de la taille de C2 Montréal n'atteint une certification de niveau 2 (BNQ. Bureau de normalisation du Québec, s.d.).

² Les Minutes de C2 Montréal, édition 2017 (C2 Montréal, 2017).

TABLE DES MATIÈRES

AVANT-PROPOS	II
LISTE DES FIGURES	VII
LISTE DES TABLEAUX.....	VIII
RÉSUMÉ	IX
INTRODUCTION	1
CHAPITRE I	
PROBLÉMATIQUE.....	7
1.1 Développement durable au sein des organisations.....	8
1.2 Milieu du cirque québécois	13
1.2.1 Le cirque québécois sur le plan identitaire.....	15
1.2.2 Dimension économique du milieu circassien.....	16
1.2.3 Enjeu environnemental et responsabilité sociale du milieu circassien	17
1.3 Collectif Les 7 doigts de la main.....	21
1.4 Question générale de la recherche.....	25
1.4.1 Principaux objectifs.....	26
1.4.2 Pertinence sociale et perspective communicationnelle.....	27
CHAPITRE II	
FONDEMENTS ET REPÈRES CONCEPTUELS	30
2.1 Ancrage ontologique : le constructivisme	32
2.2 Ancrage axiologique : l'humanisme.....	32
2.3 Repères paradigmatiques.....	33
2.4 Repères conceptuels	35
2.4.1 Organisation vivante	35
2.4.2 Émergence.....	36
CHAPITRE III	
MÉTHODOLOGIE.....	40
3.1 La recherche-intervention.....	41
3.1.1 Rôle de la chercheure.....	42

3.1.2	Lien de la chercheuse avec les acteurs au sein de l'organisation.....	42
3.1.3	Positionnement du projet dans l'organisation.....	43
3.2	Stratégie d'intervention	44
3.2.1	Initiatives.....	45
3.2.1.1	Plateforme d'échanges	47
3.2.1.2	Atelier de réflexion collective	48
3.2.1.3	Déroulement du World Café	49
3.2.1.4	Partenariat avec Conseil québécois des événements écoresponsables.....	50
3.3	Cueillette des données	51
CHAPITRE IV		
INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS		
4.1	Ensemble des données colligées.....	54
4.2	Vue d'ensemble du processus de changement	55
4.3	Accueil de la recherche au sein de l'organisation	56
4.4	Partage de connaissances.....	57
4.5	Atelier de réflexion collective – World Café	58
4.5.1	Mise à niveau des connaissances relatives au concept de développement durable	59
4.5.2	Contexte de l'accompagnement	60
4.5.3	Questions du World Café.....	62
4.5.4	Idées issues du World Café et priorisation.....	66
4.6	Actions du réseau informel.....	68
4.7	Engagements du réseau formel.....	69
4.7.1	Engagement envers les collaborateurs	70
4.7.2	Engagement envers les fournisseurs	71
4.7.3	Engagement envers le public	72
4.8	Réalisations	73
4.8.1	Amuse	73
4.8.2	Le murmure du coquelicot.....	75
4.9	Partenariat avec le Conseil québécois des événements écoresponsables	76
CONCLUSION.....		85

APPENDICE A : LETTRE D'ENTENTE AVEC LE CONSEIL QUÉBÉCOIS DES ÉVÉNEMENTS ÉCORESPONSABLES (CQEER).....	89
APPENDICE B : PHOTO DES ACTIONS	91
APPENDICE C : INVITATION MONTRÉAL COMPLÈTEMENT CIRQUE.....	93
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....	94

LISTE DES FIGURES

Figure 1.1	Portrait du milieu du cirque au Québec	15
Figure 1.2	Relation entre la communication et le développement durable	29
Figure 2.1	Fondements et repères conceptuels.....	31
Figure 2.2	Théorie U de Scharmer	38
Figure 3.1	Stratégie de recherche-intervention	47
Figure 3.2	Acteurs de la recherche-intervention	51
Figure 4.1	Données colligées	55
Figure 4.2	Ligne du temps.....	56
Figure 4.3	Courbe U des questions	66
Figure 4.4	Amuse, 2012	74

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 4.1	Cueillette de données concernant le spectacle Le murmure du coquelicot	80
Tableau 4.2	Empreinte environnementale du spectacle Le murmure du coquelicot.....	81

RÉSUMÉ

Devant une détérioration à l'échelle planétaire de l'environnement et du bien-être collectif de plusieurs populations en raison des activités d'entreprises transnationales, le concept de développement durable est devenu incontournable. Bien que l'idée ait fait du chemin au cours des dernières années, la concrétisation de ce concept pose des défis importants, car elle nécessite des changements organisationnels profonds.

Rattachée aux sciences de la complexité, la présente recherche-intervention avait pour but d'accompagner un processus de changement non linéaire au sein du collectif de cirque Les 7 doigts de la main par l'élaboration et l'intégration de pratiques durables s'appuyant sur une démarche collective. Afin que les cofondateurs et employés du collectif acquièrent les connaissances de base relatives au développement durable, nous avons créé une plateforme d'échanges où chacun a partagé de l'information en fonction de ses champs d'intérêt. Nous avons par la suite organisé un atelier de réflexion collective animé selon l'approche *the Art of Hosting*, qui vise à susciter l'éveil d'une intelligence collective et engage les participants dans la co-création d'initiatives adaptées à leur réalité. Un partenariat avec le Conseil québécois des événements écoresponsables (CQEER) a rendu possible la conception d'outils qui pourront servir à d'autres organisations du milieu des arts de la scène qui désirent entreprendre une démarche de mise en œuvre de développement durable. Ainsi, la mobilisation et la créativité des 7 doigts de la main auront un rayonnement positif dans la communauté circassienne.

MOTS CLÉS : Changement organisationnel, développement durable, complexité, arts de la scène, intelligence collective, cirque.

INTRODUCTION

Dans un monde en pleine mutation où les enjeux environnementaux débordent les frontières, l'entreprise moderne ne peut plus se contenter de simplement exploiter ses marchés au profit de ses actionnaires (Aktouf, 2008 ; Capra, 2004 ; Pasquero, 2007). Le concept de responsabilité sociale pose la question suivante : envers qui l'entreprise devrait-elle être responsable ? Devant la complexité des relations sociopolitiques, au-delà de la performance économique, les dirigeants doivent répondre aux attentes de leurs parties prenantes³ en démontrant une gestion responsable. La responsabilité sociale « est formée de l'ensemble des obligations, légalement requises ou volontairement choisies, qu'une entreprise doit assumer afin de passer pour un modèle imitable de bonne citoyenneté dans un milieu donné » (Pasquero, 2007). Concept très ouvert et peu quantifiable, la responsabilité sociale des entreprises fait difficilement consensus au sein des auteurs et appelle à l'émergence d'un nouveau vocable : le développement durable. Aujourd'hui, on reconnaît l'inextricabilité des liens entre les deux concepts, au point où les deux termes sont souvent vus comme synonymes (Pasquero, 2007). Dans le cadre de ce travail, c'est le terme *développement durable* qui sera utilisé.

C'est en 1987, dans le rapport de la commission Brundtland intitulé *Notre avenir à tous*, qu'apparaît pour la première fois le terme *développement durable*. Ce rapport de

³ Les parties prenantes (*stakeholders*) sont tous les acteurs ayant une relation avec l'entreprise et qui peuvent donc influencer les activités de cette dernière ou encore être influencés par elle. Ces acteurs se trouvent au sein de l'entreprise (personnel, dirigeants, représentants) et également à l'extérieur, tels les actionnaires, les fournisseurs, les partenaires, les utilisateurs, les consommateurs, les pouvoirs publics, les médias, etc. (Pasquero, 2007).

la Commission des Nations Unies sur l'environnement et le développement fait état des enjeux environnementaux à l'échelle planétaire, enjeux découlant des modes de consommation et de production non responsables des pays du Nord et l'aggravation de la pauvreté des pays du Sud (Brundtland, 1987).

Réclamant une stratégie qui puisse rétablir un équilibre entre le développement économique et l'environnement, la présidente de la Commission, Gro Harlem Brundtland, propose une nouvelle conception du rôle de l'entreprise. Pour Brundtland, « [l]'écologie et l'économie sont en effet étroitement liées – de plus en plus, d'ailleurs – à l'échelle locale, régionale, nationale et mondiale : c'est un écheveau inextricable de causes et d'effets » (Brundtland, 1987, p. 11).

Sur la responsabilité de l'entreprise face à ces enjeux, le rapport énonce :

La réaction de l'industrie face à la pollution et à la dégradation des ressources ne devrait pas se limiter à l'observation des règlements. Elle devrait faire preuve d'un large esprit de responsabilité sociale et s'assurer qu'il y ait une prise de conscience des aspects écologiques à tous les niveaux dans les entreprises. À cette fin, toutes les entreprises industrielles et associations professionnelles et tous les syndicats devraient élaborer, à l'échelle de la société ou de l'industrie, des politiques en matière de gestion des ressources et de l'environnement, y compris le respect des lois et prescriptions du pays dans lequel ils exercent leurs activités (Brundtland, 1987, p. 180).

Le rapport se fonde principalement sur le concept de développement durable, lequel comporte trois objectifs : créer de la richesse, se préoccuper du bien-être des employés et des communautés locales, et protéger l'environnement (Wolff, 2010). Bien que ces trois dimensions soient traditionnellement considérées comme étant peu compatibles, la flexibilité du concept soutenant la croissance permet aux organisations de différentes envergures de s'approprier ces trois objectifs (Pasquero,

2007). Le développement durable tel que présenté a pour objectif de promouvoir un développement répondant aux besoins croissants de la société actuelle sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs. Il s'est d'ailleurs ancré dans plusieurs sphères d'activités de notre société au cours des vingt dernières années (Wolff, 2010). « Elle [l'idéologie] s'impose aujourd'hui progressivement comme la finalité collective de l'activité des entreprises » (Pasquero, 2007, p. 116).

Le concept de développement durable étant reconnu par la communauté internationale, plusieurs pays, en vue d'appuyer les organisations dans leur responsabilisation, ont réuni leurs efforts dans l'élaboration conjointe d'outils de référence, dont la norme ISO 26000. Sans être une certification, la norme ISO 26000 se construit autour de sept questions centrales visant à aider les organisations à se responsabiliser socialement au-delà du respect de la loi (ISO, s.d.). Les questions sont relatives aux conditions de travail, à l'environnement, à la loyauté des pratiques, aux consommateurs, aux communautés, aux droits de la personne et à la gouvernance. Ces questions ont pour but d'identifier d'une part les parties prenantes dans l'intention d'engager un dialogue avec elles, et d'autre part les impacts négatifs sur l'environnement et la société afin de procéder à des choix éthiques relativement aux activités de l'organisation. Cette norme, développée grâce à la collaboration de 99 pays, constitue un point de départ en ce qui concerne la compréhension commune de ce qu'est le développement durable. Parallèlement, les indicateurs de performance en matière de responsabilité sociale contenus dans le Global Reporting Initiative (GRI), fondé par le Programme des Nations Unies pour l'environnement et la Coalition pour les économies environnementalement responsables, créent un cadre de référence en ce qui a trait à la reddition de comptes en matière du développement durable (GRI, s.d.). Ces indicateurs, élaborés par un réseau international composé de milliers de professionnels provenant de différents secteurs d'activités, invitent les organisations à

mesurer leur performance selon les objectifs relatifs aux trois piliers du développement durable (création de richesses, bien-être des employés et communautés locales, et protection de l'environnement). Afin d'encourager les entreprises à la reddition de comptes en matière de développement durable, les 79 indicateurs sont disponibles en ligne. Le référentiel couvre les aspects de l'économie, de l'environnement, des droits de l'homme, des relations de travail ainsi que de la responsabilité envers le produit de vente et la société.

Bien que les outils de référence d'ISO 26000 et du GRI soient à la disposition de toutes les organisations, seul un nombre restreint d'entre elles entreprennent une démarche de mise en œuvre du développement durable, et ce, en dépit du fait que les données récentes sur les changements climatiques démontrent l'urgence d'agir (Aktouf, 2008). Assurément, l'environnement est bouleversé par le réchauffement planétaire. On observe particulièrement la modification des écosystèmes, la raréfaction des ressources et l'accélération des catastrophes naturelles (Aktouf, 2008). Ces conséquences sur l'environnement et la société accentueront les attentes des parties prenantes quant à la responsabilité sociale des organisations (Fournier, 2015 ; GRI, 2015 ; Turcotte, Langelier, Hanquez, Allard, Desrochers et Tirilly, 2011). Cependant, de l'avis de plusieurs intervenants à la Conférence de Paris de 2015 sur le climat, l'adoption de pratiques de développement durable est trop lente et trop timide pour limiter le réchauffement climatique sous la barre des 2 °C (COP21, 2015). Parmi les facteurs invoqués pour expliquer la lenteur de l'intégration de ces pratiques au sein des entreprises, on trouve entre autres la difficulté pour les PME d'instaurer de nouvelles pratiques dans un contexte de ressources insuffisantes, d'absence d'expertise et de résistance au changement au sein de l'organisation (Fiorucci, 2012).

Devant les défis que comporte la mise en œuvre d'une démarche de développement durable, notre recherche puise ses fondements dans les sciences de la complexité.

Ainsi, sous la forme d'une recherche-intervention portée par des valeurs humanistes, notre démarche consiste à accompagner un processus de changement organisationnel visant l'élaboration et l'intégration de pratiques durables. Un tel processus exigeant du temps, la recherche a voulu cibler un seul pilier du développement durable, soit la protection de l'environnement.

La recherche s'est déroulée au sein du collectif de cirque Les 7 doigts de la main, organisme à but non lucratif basé à Montréal. Ce processus de changement, réalisé par le biais d'une démarche collective, a requis de poser un regard nouveau sur la façon de produire un spectacle circassien en vue de minimiser l'impact négatif des différentes étapes de production sur l'environnement.

Reconnaissant la non-linéarité des processus de changement conduisant à un recadrage de la réalité de la compagnie, qui est possible grâce à un apprentissage (Mahy et Carle, 2012 ; Scharmer, 2008a ; Senge, Gauthier et Plagnol, 1991), nous avons adopté une posture d'accompagnement. Plutôt que d'imposer le changement en soumettant un plan d'action déjà conçu, lequel n'aurait pas été adapté à la réalité des acteurs concernés, nous avons choisi de mobiliser les concepts d'organisations vivantes de Fritjof Capra (2004) et de changement émergent d'Otto Scharmer (2008a), impliquant les employés intéressés dans la démarche, et ce, dès le début de l'élaboration et de l'intégration de pratiques durables. Dans cette perspective, nous avons observé l'auto-organisation des participants qui sont devenus, par le fait même, porteurs du changement à opérer. Le processus de changement non linéaire entrepris par Les 7 doigts de la main est d'ailleurs devenu source de mobilisation et de créativité dans la communauté circassienne.

Notre stratégie de recherche-intervention s'est déployée en trois étapes. La première a consisté à mettre en place une plateforme sur laquelle les acteurs partageaient les fondements du concept de développement durable. La deuxième a reposé sur l'animation d'un atelier selon l'approche *the Art of Hosting*, qui encourage les dialogues constructifs menant à la co-création d'initiatives en vue de réduire les impacts environnementaux négatifs liés à la production de spectacles de cirque (Art of Hosting, s.d.). La troisième étape a quant à elle culminé en un partenariat qui a donné lieu au développement d'outils facilitant la mise en œuvre de l'intégration du développement durable dans les arts de la scène.

Dans le dessein de situer le lecteur, nous cernerons au chapitre 1 la problématique de la recherche ; les défis que pose la mise en œuvre du développement durable seront abordés, et nous enchaînerons avec un bref portrait du milieu circassien afin de décrire l'organisation dans laquelle s'est tenue notre recherche-intervention. Nous poursuivrons, au chapitre 2, avec les fondements et les repères conceptuels sur lesquels nous nous sommes appuyée au cours de notre recherche. Au chapitre 3, la méthodologie ainsi que notre stratégie de recherche seront présentées. Enfin, au chapitre 4, nous verrons en détail le processus de changement mené en y interprétant les données recueillies tout au long de la recherche-intervention.

CHAPITRE I

PROBLÉMATIQUE

Dans le présent chapitre sont abordés les aspects qui sous-tendent la problématique. Dans un premier temps, nous présentons les concepts clés du développement durable dans le cadre des organisations ; sont exposés les tenants et les aboutissants du développement durable et son intégration dans les différents milieux malgré les nombreux défis auxquels font face les organisations. Dans un deuxième temps, le milieu du cirque est dépeint, plus particulièrement le collectif Les 7 doigts de la main – milieu sélectionné en vue de cette recherche ; de macro à micro, la volonté des 7 doigts de la main de positionner l'être humain au cœur de ses préoccupations a motivé ses employés à entamer un processus de changement conduisant à l'élaboration de pratiques soucieuses de l'environnement et cadrant avec une démarche de développement durable. Puis l'énoncé de notre question générale de recherche est formulé, à savoir de quelle façon la démarche de développement durable se concrétise au sein des 7 doigts de la main et comment ce processus est source de mobilisation dans le milieu des arts du cirque au Québec. Le chapitre se termine en mettant en lumière la pertinence sociale dans laquelle s'inscrit cette recherche ainsi que l'importance du rôle transversal qu'y occupe la communication.

1.1 Développement durable au sein des organisations

Depuis les années 1970, le modèle économique actionnarial domine le marché. Dans ce contexte, l'entreprise moderne qui est reconnue comme entité morale a pour devoir de maximiser les profits de ses actionnaires (Aktouf, 2008 ; Pasquero, 2007 ; Wolff, 2010). Malgré ses bienfaits, ce modèle capitaliste de croissance fait l'objet de critiques du fait qu'il entraîne des comportements ancrés dans une vision à court terme qui porte occasionnellement préjudice aux parties prenantes et à l'environnement de l'entreprise (Wolff, 2010, p. 4). De nombreuses crises sont attribuées à la déréglementation des marchés et au mode de gouvernance fondé sur la compétitivité qui en résulte (Aktouf, 2008 ; Wolff, 2010). Devant l'autonomie croissante des multinationales – qui arrivent parfois à échapper aux contrôles nationaux – et en l'absence d'un gouvernement mondial ayant la capacité de réglementer ces entreprises opérant dans plusieurs pays, comment gérer la complexité des enjeux qui n'ont plus de frontières (Pasquero, 2003) ?

Pour le praticien Jean-François Noubel (2004), l'incapacité de générer des organisations capables de dénouer cette complexité, dont elles sont en partie responsables, représente un véritable enjeu pour l'humanité. Afin que nous nous adaptions à la complexité de notre monde, Edgar Morin et Jean-Louis Le Moigne proposent un nouvel entendement qui repose sur « l'écologie de l'action humaine » (1999, p. 10) ; la prise de conscience de la portée de ses gestes, parce qu'elle interpelle une forme d'intelligence collective, est une des clés de voûte de notre évolution (Morin et Le Moigne, 1999).

La notion de développement durable au sein de l'entreprise peut apparaître « comme un cadre de réflexion idéal, un référentiel humaniste permettant de pallier l'asymétrie

d'intérêts entre les différentes attentes des parties prenantes » (Wolff, 2010, p. 4). Toutefois, la mise en œuvre du développement durable dans les entreprises n'est pas sans entraver la culture organisationnelle en place. Les organisations qu'on qualifie de « durables » ou d'« entreprises citoyennes » (Pasquero, 2007, p. 115) sont confrontées à des défis de cohérence entre leurs intentions et leurs actions. Ces défis, que Jean-François Noubel (2004) qualifie d'absolus en raison de la complexité dans laquelle œuvrent les entreprises, mettent en évidence la dualité, entre la valeur marchande et les valeurs humanistes, les dynamiques individuelles versus les dynamiques collectives, la compétition au détriment de la fertilisation des savoirs, et le secret au profit de la transparence. Toute organisation entreprenant une démarche de développement durable se trouve confrontée à de nombreux défis relatifs à sa gestion et à ses valeurs (Pasquero, 2007).

La succursale montréalaise du Réseau entreprise et développement durable (REDD)⁴ a réuni autour de ce sujet le Conseil des PME, dans le but d'identifier les enjeux prioritaires du développement durable. Treize entreprises québécoises provenant de divers secteurs⁵ et sélectionnées pour leur leadership en développement durable ont été invitées à prendre part à un processus comportant trois étapes : identifier des défis liés à leur organisation, catégoriser ces défis, et en déterminer l'ordre de priorité, en prévision d'obtenir un portrait représentatif et consensuel des différents milieux professionnels québécois tels que le commerce de détail, le commerce de gros, la construction, le loisir, les services publics, les services professionnels et la finance (Service Québec, 2017). Créant un pont entre la communauté universitaire et le

⁴ Le REDD est un organisme à but non lucratif financé par le Conseil de recherches en sciences humaines du Canada, l'UQAM, la Western University et son Conseil des Leaders.

⁵ Les entreprises du Conseil des PME 2013 du REDD sont : Les Alouettes de Montréal, Artopex, Savons Prolav Inc. (Bio-Vert), Centre de Collision St-Jean, Enerkem, Geos Spa Sacacomie, IGA, Cookshire-Eaton, Insertech Angus, JAS Filtration, JS David Consultant Inc., Quartz Nature, L'Empreinte, ministère de l'Économie et des Finances du Québec, Le SERIC, La SODER, Victor Innovatex et Fonds mondial pour la nature (WWF) (REDD, 2013).

monde des affaires, le REDD a publié un rapport révélant les huit défis identifiés par le Conseil des PME 2013. Ces défis sont formulés en questions et sont classés par ordre d'importance :

- 1) Comment arriver à ce que les investissements en développement durable se traduisent en résultats financiers ?
- 2) Quelles actions favoriseraient l'émergence de réglementations cohérentes et efficaces en matière de développement durable ?
- 3) Comment innover et maintenir sa compétitivité tout en contribuant au développement durable ?
- 4) Comment participer à l'éducation du public aux trois dimensions du développement durable ?
- 5) Comment enraciner les actions de développement durable dans la culture organisationnelle ?
- 6) Quels moyens sont à la disposition des dirigeants de PME pour préparer une relève d'entreprise afin d'en assurer la pérennité ?
- 7) Quelles stratégies des entreprises manufacturières contribuent à inciter les commerces de détail à vendre leurs produits durables ?
- 8) Comment rehausser sa compétitivité vis-à-vis des écoblanchisseurs ?

Ainsi, nombreux sont les défis à relever en vue de rapatrier les préoccupations sociales et environnementales au cœur des organisations tout en gardant le cap sur la performance financière. Toutefois, ces défis ne semblent pas décourager les entreprises d'amorcer une démarche durable : le nombre d'entreprises qui le font est en croissance depuis une trentaine d'années (Pasquero, 2007 ; Tremblay, 2007). Parmi les avantages à intégrer une telle démarche dans le fonctionnement régulier d'une organisation, on trouve l'amélioration des relations avec les parties prenantes (Pasquero, 2007) ; cela peut conduire par exemple à l'obtention d'une légitimité reposant sur une réputation d'entreprise citoyenne favorisant la rétention des

employés, et lorsque les organisations se responsabilisent volontairement, elles ont souvent un avantage compétitif par rapport aux entreprises de leur secteur qui se conforment à la suite d'un incident ou de l'imposition d'une loi (Pasquero, 2003). Au Québec, un premier jalon a été posé dans la reconnaissance des exigences de la société civile d'une responsabilisation sociale des organisations : en 2006, le gouvernement du Québec a adopté la *Loi sur le développement durable* ayant pour objectif d'appliquer les principes du développement durable à l'intérieur de ses ministères (ministère du Développement durable, de l'Environnement et de la Lutte contre les changements climatiques, 2017).

Si l'idéologie du développement durable dépasse le stade de la marginalité, on observe toutefois un décalage entre le discours et les actions de ces organisations dites vertueuses en matière de développement durable (Libaert, 2010). Cela est dû au fait que les raisons qui motivent une telle démarche – réputation, compétitivité, conformité à la réglementation – sont souvent en contradiction avec la responsabilité première des entreprises privées néo-libérales⁶, qui vise la profitabilité des actionnaires dans le respect des lois régissant le marché (Pasquero, 2003).

En 2009, une étude menée par Ujjef Communication & Entreprise⁷ et Inférences⁸ auprès de 45 entreprises françaises provenant de 13 secteurs différents a identifié trois paradoxes auxquels les organisations se heurtent lorsqu'elles communiquent leurs

⁶ L'entreprise néo-libérale exerce à travers des droits de liberté d'association, de propriété et d'entreprise. Elle est légitime et n'a pas à justifier son existence à l'État. Par conséquent, elle a des responsabilités limitées envers la société (Pasquero, 2003).

⁷ Ujjef Communication & Entreprise est un regroupement de professionnels de la communication basé en France.

⁸ Inférences est un cabinet d'études français spécialisé dans le langage.

actions durables⁹. Ces paradoxes sont présentés sous la forme d'une personnification de ces organisations. Le premier paradoxe est celui relevant de l'économiste, qui met de l'avant ses performances financières sous prétexte qu'elles renvoient au développement économique – pilier du développement durable – alors que les performances environnementales et sociétales sont reléguées à l'arrière-plan. Le court-termiste, illustrant le deuxième paradoxe, fait preuve d'une absence de vision globale des enjeux, ce qui a pour effet de multiplier les initiatives sans que celles-ci poursuivent des objectifs à long terme pourtant inhérents à la durabilité ; c'est ainsi que bon nombre de ces initiatives basculent dans l'écoblanchiment, qui consiste à se vanter de pratiques qu'on dit durables mais qui ne le sont pas ou ne sont pas encore en place. Enfin, cette étude révèle également le paradoxe relatif au conformiste qui, par manque de vision et d'engagement, tient des discours qui se ressemblent à un point tel qu'ils pourraient être interchangeables.

Force est de constater que l'adoption de pratiques durables basées sur les trois piliers du développement durable au sein des entreprises reste souvent théorique et idéologique, et que leur mise en pratique réelle se bute à l'inégalité de l'importance des piliers, le développement économique passant bien avant la protection de l'environnement et le bien-être des employés et des communautés.

⁹ Il est important de souligner que l'article 225 de la loi française Grenelle II oblige les grandes entreprises françaises à produire un rapport annuel de responsabilité sociétale des entreprises. Cela explique la quantité massive de données analysées dans cette étude.

1.2 Milieu du cirque québécois

« Le cirque est devenu au Québec un atout majeur du spectacle vivant, le modèle d'une nouvelle industrie culturelle triomphante ! » (Bellavance, 2000, p. 23, cité dans Fagot et Uzel, 2006, p. 231). Certes, le cirque québécois connaît une effervescence fulgurante. En moins d'un quart de siècle, cette forme d'art s'est institutionnalisée et elle fait rayonner de nombreuses productions à travers le monde. Montréal est, pour ainsi dire, devenue la capitale mondiale du cirque contemporain depuis l'aménagement de la Cité des arts du cirque en 2004, regroupant le lieu de diffusion La Tohu, les locaux d'En Piste—Regroupement national des arts du cirque, l'École nationale de cirque de même que les installations du Cirque du Soleil. Les retombées économiques du cirque à Montréal représentent plus d'un billion de dollars en revenus annuels directs (Leroux, 2016).

Si au Québec le cirque a pu être réinventé, c'est en partie parce que la culture des cirques traditionnels (c'est-à-dire avec animaux) n'y était pas présente (Fagot et Uzel, 2006 ; Jacob, 2001 ; Leroux, 2016). Les créateurs de l'époque étaient donc libres d'innover en s'inspirant de ce qui se faisait dans d'autres domaines. Par exemple, de l'émancipation française des années 1960 à 1990, les Québécois ont tiré ce « nouveau cirque », des formes artistiques inédites qui, du fait de l'absence d'animaux, pouvaient désormais être présentées en théâtre. La description de l'historien Pascal Jacob met en lumière la modernisation du cirque :

Après deux siècles d'existence, le cirque s'essouffle. Stimulé par des acrobates et des clowns venus du théâtre et de la danse, un nouveau champ d'expériences artistiques s'esquisse, intégrant la performance à la chorégraphie et au jeu. C'est l'émergence d'un autre cirque, aussi classique, iconoclaste et contemporain que patrimonial, expérimental et populaire (Jacob, 2001).

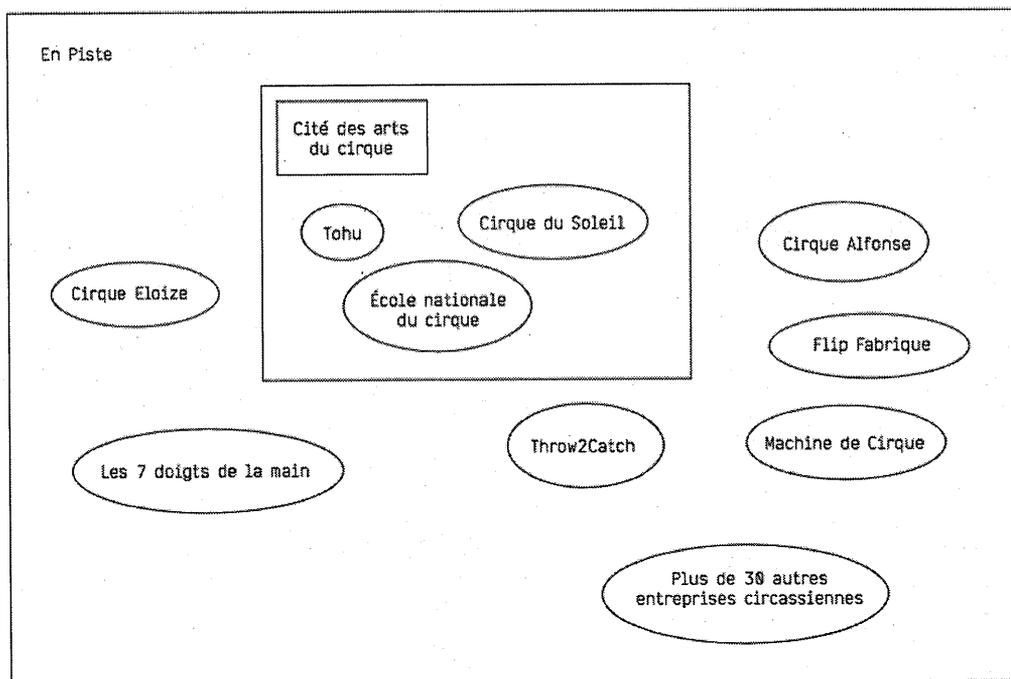
Le cirque québécois s'inspire de la rigueur des entraînements russes, tandis que son goût du risque provient des Américains. Les Suisses et les Allemands sont utilisés comme modèles pour tout ce qui a trait aux chapiteaux et au gréage (Leroux, 2016).

Le cirque québécois devient un incontournable grâce à René Lévesque, homme politique qui, en 1984, octroie une bourse d'un million de dollars à Guy Laliberté, cofondateur du Cirque du Soleil, afin de créer un spectacle de cirque d'un nouveau genre (Jacob, 2001 ; Leroux, 2014). Aujourd'hui, plus de vingt-cinq entreprises de cirque sont répertoriées au sein d'En Piste—Regroupement national des arts du cirque (En Piste. Regroupement national des arts du cirque, s.d.). En ordre décroissant selon le nombre de spectacles présentés à ce jour, voici les principaux acteurs du milieu : Cirque du Soleil, Les 7 doigts de la main, Cirque Éloize¹⁰, Cirque Alfonse, Les Parfaits Inconnus, Throw2Catch, Flip Fabrique et Machine de Cirque (voir figure 1.1). S'ajoutent à ces entreprises une trentaine de petites formations qui présentent, dans divers événements spéciaux ou encore en performances de rue, des spectacles et numéros sous forme collective ou en solo¹¹.

¹⁰ De 2012 à 2016, le Cirque du Soleil a détenu 50 % des parts du Cirque Éloize (Turenne, 2016).

¹¹ Cavalia ne s'identifiant pas aux arts du cirque, nous avons choisi de ne pas tenir compte de ses activités dans la présente recherche.

Figure 1.1 Portrait du milieu du cirque au Québec



1.2.1 Le cirque québécois sur le plan identitaire

Sylvain Fagot et Jean-Philippe Uzel rappellent que le discours artistique des spectacles circassiens, comme toute forme d'art, est un reflet de la société dans laquelle il est produit. La trame principale du spectacle de cirque moderne québécois met en exergue la réussite au moyen de performances physiques où le corps devient inévitablement l'axe central. « Il traduit tout à la fois une culture du geste et un geste culturel. [...] Ce rapport instrumental entretenu avec le corps devient porteur de sens et sert à obtenir l'adhésion du public » (Fagot et Uzel, 2006, p. 232-233). Alors que Sylvain Fagot et Jean-Philippe Uzel interprètent la gestuelle des artistes de cirque

comme étant « [...] la domination du corps, l'affirmation de la transcendance et de la réussite de l'homme sur l'incertitude » (2006, p. 235), Leroux (2012) exprime une idée similaire en associant l'ethos esthétique du Cirque du Soleil au mythe d'Icare¹². Dans la plupart des spectacles présentés, l'anticipation de la chute icarienne tient les spectateurs haletants, les yeux rivés sur la scène, en même temps que le message principal est celui du dépassement de soi par la force de l'imagination et la persévérance. À travers la mise en scène et les prouesses acrobatiques, ce mythe transsude la majorité des disciplines (aériens, barre russe, trampoline, mât chinois, jonglerie, équilibre, clown, etc.) en évoquant le possible surpassement de chacun de nous (Leroux, 2012). En employant une trame narrative fondée sur un langage corporel, le cirque québécois réunit non seulement des artistes provenant de tous les continents, mais également des spectateurs partout dans le monde.

1.2.2 Dimension économique du milieu circassien

Soumis à l'impératif de la réussite immédiate, le cirque s'inscrit dans la logique du marché nord-américain. Malgré que le Conseil des arts et des lettres du Québec reconnaisse les arts du cirque (il est le seul organisme subventionnaire à le faire en Amérique du Nord) et qu'il accorde des bourses généreuses, le montant ne suffit pas à couvrir les frais de subsistances des récipiendaires appartenant à des troupes de petites formes¹³. De plus, le marché québécois étant restreint par sa démographie, le

¹² Selon un mythe grec, Icare, en voulant fuir la Crète, s'est envolé grâce à des ailes de plumes fabriquées par son père, Dédale, et fixées avec de la cire. S'étant élevé trop haut, la cire a fondu sous un soleil ardent, précipitant Icare dans la mer Égée.

¹³ Afin de soutenir les créateurs du domaine, le Conseil des arts et des lettres du Québec octroie annuellement une douzaine de bourses d'un maximum de 15 000 \$ par projet (Conseil des arts et des lettres du Québec, 2013-2014).

cirque n'a d'autres choix que de pénétrer le marché international afin d'assurer sa pérennité. Ainsi, le produit artistique doit en premier lieu répondre à la demande des marchés extérieurs et, par le fait même, s'inscrire dans une logique de rentabilité. Le modèle d'affaires des cirques québécois de renom (Cirque du Soleil, Cirque Éloize et Les 7 doigts de la main) repose donc sur une organisation classique du travail qui, inévitablement, fait en sorte que « l'organisation générale de la création et la division du travail l'emportent sur l'autonomie de l'artiste » (Fagot et Uzel, 2006, p. 240).

1.2.3 Enjeu environnemental et responsabilité sociale du milieu circassien

Alors que les festivals extérieurs et les réceptions professionnelles (appelées « événements corporatifs » dans le milieu) font, relativement à l'écoresponsabilité, des efforts visant à réduire leur impact environnemental, notamment par une meilleure gestion de l'énergie et des matières résiduelles (efforts reconnus et certifiés par la norme BNQ 9700-253¹⁴ suivant le principe de la certification ISO 26000¹⁵), le concept de développement durable n'a pas encore rejoint le milieu des arts du cirque en matière de certification, et ce, malgré les impacts environnementaux négatifs causés par la production de ses spectacles – on peut, de toute évidence, identifier plusieurs facteurs concourant à une empreinte écologique forte en émissions de carbone, dont les nombreux déplacements aériens tant de la main-d'œuvre que des équipements.

¹⁴ BNQ. Bureau de normalisation du Québec [s.d.].

¹⁵ ISO. Organisation internationale de normalisation. [s.d.].

En guise d'exemple de l'impact environnemental des déplacements dans le domaine des arts, citons les Cowboys Fringants qui, avec le soutien de la Chaire en éco-conseil de l'Université du Québec à Chicoutimi, ont fait en 2008 une tournée dite verte. Au cours de celle-ci, ils ont compensé leurs émissions de gaz à effet de serre ainsi que celles de leur public des 175 villes visitées au Québec : étant donné les 27 millions de kilomètres parcourus ayant généré 7500 tonnes de gaz à effet de serre, ils ont fait planter 33 584 arbres dans le nord du Québec (Fondation Cowboys Fringants, 2013). En guise de référence, cent kilomètres parcourus en covoiturage produisent 8 kg de CO₂, comparativement à 17,15 kg pour chaque cent kilomètre franchi par passager en avion¹⁶.

Les déplacements en avion ne sont pas les seules sources d'impacts environnementaux de la production circassienne. À titre d'exemples, lors de la production d'un spectacle circassien, les actions suivantes sont également susceptibles d'avoir un impact négatif sur l'environnement : utilisation d'équipements techniques exigeant de l'énergie (électrique ou autre), emploi de matériaux de construction pour la fabrication des décors, confection de costumes usant de colorants chimiques, nuitées en hôtel, activités quotidiennes au siège social.

Même si aucune marche à suivre formelle n'existe dans l'intégration du développement durable aux arts du cirque, le milieu y est propice. La communauté circassienne établie à Montréal est porteuse d'une caractéristique intrinsèque au changement : l'engagement¹⁷. D'une part, la majorité des acteurs qui œuvrent dans ce milieu est composée de gens passionnés qui s'investissent dans la création de projets

¹⁶ Calculateur des émissions de gaz à effet de serre du Fonds d'action québécois pour le développement durable (Fonds d'action québécois pour le développement durable, 2013).

¹⁷ D'après une analyse des profils d'emploi effectuée dans le cadre du projet d'équité salariale au sein des 7 doigts de la main (Conseil des ressources humaines du secteur culturel, 2016).

collectifs dépassant la somme des individus qui y contribuent, formant un terreau fertile à la croissance de nouvelles idées et façons de concevoir la mise en marché des produits créatifs. D'autre part, les acteurs du milieu côtoient de près des initiatives remarquables en matière de responsabilité sociale et environnementale, telle que la mission de la Tohu¹⁸ et le volet cirque social du Cirque du Soleil¹⁹. Ces joueurs occupant une place prépondérante sur le marché québécois, leur influence se fait sentir sur tous les acteurs du milieu circassien québécois, et leurs actions font figure d'exemples positifs d'engagement.

Dans le même sens, en 2007, le fondateur du Cirque du Soleil a mis sur pied la fondation One Drop, qui aspire à donner accès à l'eau potable et à éduquer en matière d'hygiène (One Drop, s.d.). Toutefois, ce geste philanthropique est quelque peu controversé au regard des réelles motivations de la mise en œuvre de cette fondation :

Paradoxically, most of the funds redirected towards the foundation for water awareness are generated by casino-fuelled productions in the Nevada desert, including the aquatic circus show *O* which features a 1.5 million-gallon pool of water and plays in the Bellagio's air conditioned palace [...] (Leroux, 2012, p. 8).

Bien qu'il puisse sembler y avoir antinomie entre la provenance des fonds et ce pour quoi ils sont levés, la fondation a soutenu, de 2005 à 2015, plus de 195 000 personnes en Inde, au Nicaragua, au Honduras et en Haïti (One Drop, s.d.).

¹⁸ La Tohu a pour mission la diffusion, la création, l'expérimentation et la convergence entre culture (CIRQUE), environnement (TERRE) et engagement communautaire (HUMAIN) » (Tohu, 2014).

¹⁹ En 1984, le Cirque du Soleil a mis sur pied un volet cirque social dans lequel le cirque va à la rencontre des jeunes en milieu défavorisé afin de leur faire découvrir la pratique des arts du cirque.

Toujours dans une perspective environnementale, la Cité des arts du cirque regroupant le Cirque du Soleil, l'École nationale de cirque et la Tohu a obtenu la certification LEED (*Leadership in Energy and Environmental Design*) de niveau Or pour les installations de la Tohu²⁰. En plus de la prise en compte du volet environnemental, cette salle de spectacle répond aux objectifs sociaux des principes du développement durable en employant des jeunes en réinsertion sociale du quartier défavorisé où elle est établie²¹. Ce n'est pas un hasard si la Cité des arts du cirque a pris racine dans le quartier Saint-Michel. Le choix de l'emplacement est issu d'un engagement à rendre les arts du cirque accessibles aux plus démunis. La décontamination de l'ancien dépotoir redonne aux citoyens accès à ce terrain auparavant négligé (Tohu, 2014). Malgré la noble mission de la Cité des arts du cirque, les effets positifs de cette revitalisation au sein de la communauté du quartier Saint-Michel demeurent pour l'instant marginaux. Comme rapporté par Louis Patrick Leroux (2012), l'aménagement de la Cité des arts du cirque a des retombées économiques peu significatives dans le quartier et, outre la tenue de projets ponctuels, peu de résidents sont employés à des tâches reliées au fonctionnement quotidien.

Toutefois, la démarche sociale et environnementale de la Cité des arts du cirque étant ancrée dans une vision à long terme, les efforts pour atteindre les objectifs en matière d'engagement auprès de la communauté locale ont de fortes chances d'évoluer positivement. En effet, les chercheuses Deborah Leslie et Norma Rantisi (2014) expliquent :

²⁰ Cette certification reconnaît la durabilité des bâtiments et comporte quatre niveaux : Certifié, Argent, Or et Platine (Canada Green Building Council, 2016).

²¹ La Tohu est située dans le quartier Saint-Michel, dans l'arrondissement Villeray-Saint-Michel-Parc-Extension. En 2004, 40 % des ménages de Saint-Michel vivaient sous le seuil de faible revenu alors qu'en moyenne, sur l'île de Montréal, ce taux était de 29 % (Groupe de travail sur les portraits des quartiers Villeray, Saint-Michel et Parc-Extension, 2014).

Through such initiatives and involvement in neighborhood roundtables, La Tohu has the potential to contribute to social cohesion and identity and to shape new local governance schemes; an ability to realize that potential however depends on continued engagement with the community and a long-term commitment to redressing the social and economic disparities (p. 150).

Pour Raufflet et Battelier (2008), l'apprentissage de la responsabilité sociale se situe dans l'action : « Apprendre la responsabilité sociale d'entreprise est une praxis qui s'apprend en grande partie à l'épreuve de l'expérience, celle des autres d'abord, la sienne ensuite » (p. v). À travers les exemples de la Tohu et du Cirque du Soleil, on constate que la communauté circassienne est disposée au changement en vue d'intégrer des pratiques durables dans la production de spectacles.

1.3 Collectif Les 7 doigts de la main

L'organisation dans laquelle s'inscrit la recherche-intervention est le collectif de cirque Les 7 doigts de la main. Réappropriation de l'expression « comme les cinq doigts de la main », le nom de la compagnie reflète les liens étroits unissant des parties distinctes amenées à se mouvoir en harmonie en vue d'atteindre un objectif commun. Ainsi sont les cofondateurs de la compagnie qui, combinant leur personnalité, leurs talents et leurs expériences, servent la même visée artistique, avec la dextérité et la charmante maladresse d'une inhabituelle main à sept doigts. Chacune des créations de l'organisation Les 7 doigts de la main est abordée, *a priori*, de façon collective²². De cette approche résulte un cirque d'auteur contemporain, reconnu par les pairs du milieu des arts de la scène et du cirque et à partir duquel on

²² Néanmoins, il arrive désormais que ses membres se partagent la mise en scène sans impliquer tous les cofondateurs, de façon à augmenter le nombre de productions.

cherche à explorer des maillages artistiques inédits, intégrant différentes formes d'art en une expérience unique²³.

Créant des spectacles dans lesquels chaque artiste apparaît comme un individu responsabilisé et non remplaçable, le collectif a remporté plusieurs prix tels que le Grand Prix de la 28^e édition du Conseil des arts de Montréal en 2013 (Conseil des arts de Montréal, 2013) et, en 2011, le *top 10* du *Time Magazine* (Zoglin, 2011) et la 1^{re} position parmi les 30 artistes de l'année du concours *La Presse* (*La Presse*, 2011).

La notoriété grandissante des 7 doigts de la main a permis à l'organisation de conquérir la *Big Apple* en y présentant trois spectacles de longue durée. Le premier spectacle, intitulé *Traces*, présenté de 2010 à 2012, a fait acquérir au collectif notoriété et reconnaissance. En 2013, l'une des cofondatrices a participé à la mise en scène de la comédie musicale *Pippin*, produite de 2013 à 2016. Puis, à la fin de l'année 2013, le collectif a conçu un spectacle programmé dans le cadre d'un souper cabaret à l'hôtel Paramount. Petit à petit, le collectif Les 7 doigts de la main va à la rencontre de différentes disciplines (danse, chant, théâtre et art numérique), favorisant la « pollinisation croisée » (Leroux, 2014) des formes d'arts. Ce métissage crée des occasions tant artistiques que d'affaires, comme en témoigne la coproduction avec le Théâtre du Nouveau Monde, *Le murmure du coquelicot*, réalisée à l'automne 2013 (Théâtre du Nouveau Monde, 2013).

Les conditions sont favorables à ce que cette organisation amorce un processus de changement menant à l'intégration du développement durable. Victime de son succès, la compagnie connaît une croissance fulgurante qui met en péril ses valeurs

²³ Inspiré et adapté d'un document de promotion des 7 doigts de la main présenté dans le cadre d'une recherche de financement.

humanistes. Le collectif de cirque, qui a fêté son dixième anniversaire en 2012, a donné plus de 4200 représentations sur tous les continents, ce qui l'a conduit à quintupler son chiffre d'affaires entre 2008 et 2012. Le collectif Les 7 doigts de la main tourne aujourd'hui au moins neuf spectacles en simultané et emploie plus de 200 personnes sur une base permanente (Paré, 2013).

Tous ayant précédemment travaillé au Cirque du Soleil, l'objectif principal des sept fondateurs des 7 doigts de la main était de se doter d'un espace de création où les idées de chacun contribueraient à la création des spectacles. L'organisation atypique a été fondée sur l'implication collective de ses membres fondateurs, tous de statut égal. Ancré dans des valeurs d'équité, de transparence, d'intégrité, de démocratie et d'entraide, le modèle d'affaires s'est d'abord construit sur une hiérarchie horizontale qui impliquait que le processus décisionnel reposait sur le consensus de ses fondateurs. Outre leur ambition de monter des spectacles sans prétention, ceux-ci accordaient une importance centrale au bien-être de chacun.

Il est par ailleurs intéressant de constater que des liens particuliers unissent les personnes au sein de l'organisation. Cela repose en grande partie sur le fait qu'à l'origine, les cofondateurs changeaient de chapeau à tour de rôle, de manière à accomplir la quasi-totalité du travail à eux seuls, et que pour l'excédent, ils comptaient sur l'aide de leur entourage sans se préoccuper des compétences dans l'affectation des tâches. Dans un esprit d'entraide et de solidarité, cet entourage les a accompagnés dans l'ascension vers le succès, et il a dès lors fait entièrement partie de l'entreprise. Au fil des années, la « famille » s'est élargie, accueillant, dans un premier temps, des stagiaires souhaitant faire leurs premières armes dans le milieu des arts du cirque. Au fur et à mesure que les contrats ont pris de l'ampleur, des chargés de projet plus expérimentés se sont greffés à la compagnie en plein essor. Puis, en 2007, le collectif a jugé bon d'adopter une gestion classique intégrant une

structure pyramidale dans laquelle le travail a été divisé selon des profils de poste. Seules les décisions artistiques de l'organisation font encore l'objet d'un consensus entre les fondateurs.

Bien que les objectifs des membres de l'équipe convergent vers l'élaboration de spectacles hors du commun, une telle croissance a eu des répercussions à plusieurs égards. Peu préparée à connaître un succès d'une pareille ampleur, l'équipe de travail complète en a subi les contrecoups. Dans un premier temps, c'est l'équipe de production qui en a souffert. À chaque nouveau contrat signé entre les dirigeants et les diffuseurs, l'ensemble des employés de production étaient plongés dans l'urgence de répondre aux demandes grandissantes, supportant une surcharge de travail source de stress.

Devant la gestion de la croissance avec laquelle les fondateurs du collectif ont dû et doivent composer, force est de constater que ceux-ci démontrent un intérêt marqué pour le développement durable, dont les principes leur permettent de ne pas s'éloigner de leurs valeurs fondamentales, qui positionnent l'humain au cœur de l'organisation, comme le montre cet extrait du sommaire des activités de l'exercice financier 2012-2013 :

Comme les activités de notre entreprise continuent de croître à un rythme soutenu, nous devons nous adjoindre de nouvelles ressources humaines, améliorer nos outils de gestion et investir dans de nouveaux équipements. Nous veillons à ce que cela se fasse en restant à l'écoute de la culture des gens et en respectant les spécificités d'une entreprise de création²⁴.

²⁴ Extrait de la demande de subvention de fonctionnement présentée au bureau Inter-arts pour l'exercice financier 2012-2013.

La gestion singulière de l'organisation repose également sur le besoin d'innovation, comme stipulé dans un concours promouvant l'entrepreneuriat à l'international : « Nous pensons qu'il est du devoir d'une entreprise de création de faire preuve d'imagination pour penser différemment la manière dont nous faisons les choses²⁵. » Parce que cette organisation souhaite revaloriser l'humain dans ses fonctions et qu'elle a le désir d'innover, l'intégration des principes du développement durable répond à ses besoins spécifiques.

1.4 Question générale de la recherche

À la lumière des différents enjeux rapportés dans la présentation de la problématique, notre question générale porte sur la façon de rendre les pratiques circassiennes actuelles plus durables au sein des 7 doigts de la main en vue de générer le moins d'impacts négatifs sur l'environnement relativement à chacune des décisions conduisant à la concrétisation d'un spectacle présenté devant un public.

Afin de faire preuve de cohérence entre les intentions, le discours et les actions menées, nous pensons que l'intégration du développement durable nécessite un changement profond dans les pratiques (Libaert, 2010). C'est l'engagement de la direction et des employés dans un processus d'apprentissage collectif qui mènera véritablement à un changement durable tant dans la gestion que dans le fonctionnement.

²⁵ Extrait du formulaire de candidature pour le prix Desjardins Entrepreneurs 2013.

La question sous-jacente touche la portée de notre recherche-intervention : la démarche entreprise par Les 7 doigts de la main peut-elle influencer les pratiques dans le milieu des arts du cirque québécois ?

1.4.1 Principaux objectifs

Dans le cas présent, la recherche-intervention implique l'accompagnement de l'organisation par la chercheure dans le processus de changement déjà entamé, de même que la documentation du parcours, afin d'analyser la pratique et de dégager un sens qui contribue à la recherche en sciences humaines.

L'objectif général de notre recherche-intervention est de rendre les pratiques circassiennes durables. Les objectifs sous-jacents sont :

1.1 Mettre en place les conditions rendant possibles l'élaboration et l'intégration de pratiques durables.

1.2 Observer la façon dont les participants développent leur sens critique par l'apprentissage en matière de prise de décisions responsables et durables.

1.3 Concevoir et accompagner le processus d'apprentissage par l'action.

Notre rôle, à titre de chercheure, consiste à faire appel à des concepts scientifiques, à accompagner les différents acteurs et à documenter le cheminement.

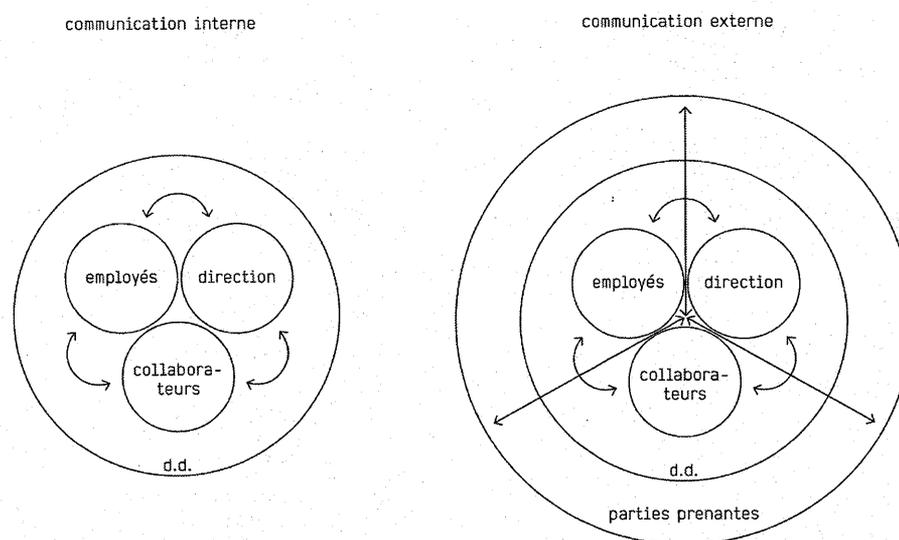
1.4.2 Pertinence sociale et perspective communicationnelle

Comme nous l'avons vu précédemment, les problématiques dans lesquelles s'inscrit la présente recherche font état de la nécessité d'apporter un changement dans les pratiques des organisations œuvrant en arts du cirque. Si le développement durable a rejoint un nombre croissant d'entreprises au cours des dernières années, les défis liés à l'intégration des principes qui le guident restent complexes. C'est qu'un développement de ce type remet en question la responsabilité première des entreprises néo-libérales (maximiser les profits de ses actionnaires) et crée de ce fait beaucoup de résistance au changement, augmentant le risque d'échec dans la concrétisation d'une telle démarche. Par contre, la flexibilité du concept de développement durable permet à toute forme d'organisation de s'appropriier le concept, de le modeler à sa réalité afin de le rendre applicable. En accompagnant une démarche collective d'intégration du développement durable au cœur d'une organisation du milieu du cirque, notre recherche trouve sa pertinence sociale. En raison de la portée de cette démarche, nous croyons que la mobilisation entraînera des transformations des pratiques au sein des 7 doigts de la main, transformations qui, nous l'espérons, seront innovatrices et porteuses de changements dans l'ensemble de la communauté circassienne.

Si notre recherche se réclame du domaine de la communication, c'est que cette dernière y occupe un rôle principal : la communication est transversale, nécessaire au développement durable et à toutes les étapes de son processus d'intégration (Tremblay, 2007). Pour être source de mobilisation, la communication doit non seulement être ouverte et transparente en vue de montrer la cohérence entre le discours, les intentions et les actions, mais également impliquer les parties prenantes de l'organisation. Cela exige un changement dans la communication, l'approche

descendante de diffusion de l'information (*top down*) ne fonctionnant plus. Pour emprunter les mots de Solange Tremblay (2007), il importe qu'il y ait une éthique dans le dialogue, car l'être humain doit être au cœur du développement : c'est la clé maîtresse. Cette éthique à laquelle se réfère Solange Tremblay repose sur une communication où les différents acteurs expriment leurs attentes respectives. La communication est par conséquent la courroie de transmission entre les trois piliers du développement durable (Libaert, 2010 ; Tremblay, 2007). L'idée centrale de la pensée communicationnelle et celle du développement durable reposent sur la mise en relation. L'harmonie entre les acteurs se trouve dans une communication bidirectionnelle et symétrique (Grunig, 2009) entre toutes les composantes humaines de l'organisation, mais aussi avec l'ensemble des parties prenantes. Il s'agit d'entretenir des relations avec chacune de ces parties prenantes de sorte qu'ait lieu un dialogue réel où on accorde la même importance à l'écoute qu'à la prise de parole. La figure 1.2 représente le modèle d'interaction entre la communication et le développement durable tel que nous le décrivons.

Figure 1.2 Relation entre la communication et le développement durable



Toujours dans une perspective communicationnelle, nous reconnaissons l'art comme étant une forme de langage qui franchit les frontières, les cultures, les barrières linguistiques et les siècles. En plus d'influencer la société, son caractère transversal préserve une mémoire collective universelle dans laquelle se reflète l'époque de sa création, mais aussi la culture, les enjeux, les angoisses, les utopies et les idéaux d'une société (Gadamer, 1996). La liberté créative dont jouissent les artistes circassiens fait en sorte qu'ils arrivent à matérialiser ce qui les habite et à l'exprimer en prouesses acrobatiques, dans une forme artistique (Fagot et Uzel, 2006). Ils apportent un regard nouveau sur le réel, et leur mobilisation en matière de développement durable pourrait avoir un impact considérable sur la société, faisant de ce milieu et de ses acteurs des agents de changement, d'où la pertinence sociale de notre recherche.

CHAPITRE II

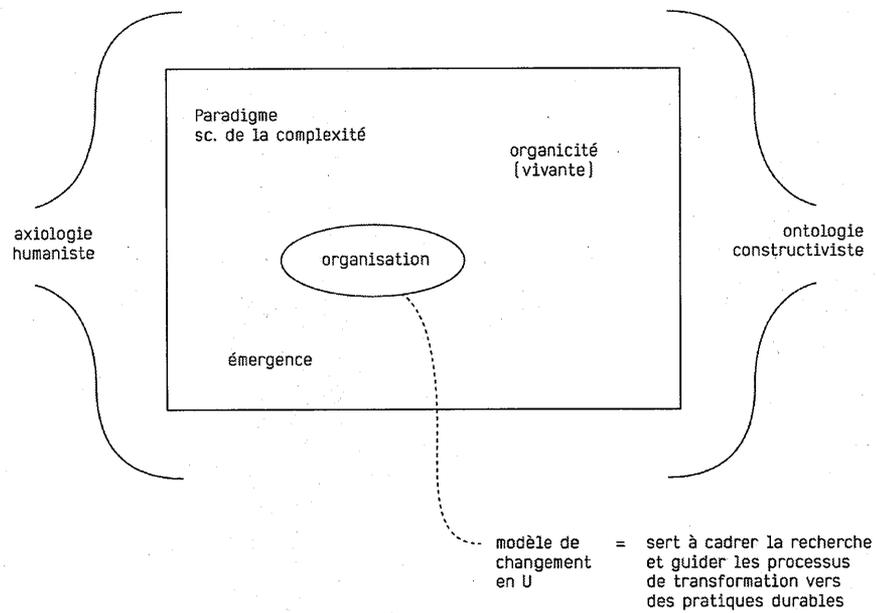
FONDEMENTS ET REPÈRES CONCEPTUELS

Nous avons vu dans le chapitre précédent que malgré la progression du développement durable dans divers milieux, l'intégration des principes du concept rencontre bon nombre de défis parce qu'elle nécessite un changement organisationnel. Dans le chapitre II, nous présentons nos fondements ontologique et axiologique ancrés dans des valeurs humanistes, les repères paradigmatiques relevant des sciences de la complexité ainsi que les deux concepts auxquels nous faisons appel dans le cadre de cette recherche-intervention afin d'accompagner un processus de changement non linéaire : l'organisation vivante et l'émergence.

Dans le cadre de notre recherche-intervention, nous avons choisi d'observer le phénomène de changement comme un processus complexe puisque celui-ci est non linéaire. Il est impossible de prédire le dénouement de ce changement en raison de l'autonomie des acteurs qui interagissent entre eux et avec leur environnement. Au cours de ce processus, la réalité de chacun des acteurs est appelée à se transformer à travers un apprentissage collectif. De plus, notre ancrage ontologique s'inscrit dans le courant constructionniste tandis que notre ancrage axiologique repose sur des valeurs humanistes. Étant donné que nous observons un système ouvert, nous comparons le collectif que nous accompagnons à une organisation vivante en mettant en lumière les différents réseaux de communication qui ont pris forme au fil de l'intervention (Capra, 2004). Comme un changement profond doit s'opérer pour que soient découvertes de nouvelles façons de faire, nous nous appuyons sur le concept d'émergence, lequel mobilise l'intelligence collective afin de favoriser la co-

construction d'idées novatrices (Mahy et Carle, 2012 ; Scharmer, 2008a). La figure 2.1 illustre nos fondements et repères conceptuels.

Figure 2.1 Fondements et repères conceptuels



2.1 Ancrage ontologique : le constructivisme

L'approche constructiviste privilégie une vision du monde construite par l'esprit humain, par ses expériences et l'interprétation de celles-ci. Sur le plan ontologique, une approche constructiviste consiste à étudier comment l'intelligence opère pour construire un monde relativement stable (Von Glasersfeld, 1996). Le constructionnisme social, plus précisément, est l'idée que les objets sont le produit d'un processus de construction (Dumora et Boy, 2008). En ce sens, le fait de rassembler et d'engager des individus dans des dialogues s'apparente au constructionnisme social, puisque les individus et leur monde respectif interagissent en utilisant le langage et sont ainsi engagés dans un processus de construction. Il est à noter que sans la construction du réel par l'individu, nulle relation sociale ne peut avoir lieu (Mucchielli, 2011).

L'approche constructiviste implique que les connaissances sont orientées par des perspectives de changement et reliées aux expériences individuelles en interaction avec le monde (ibid). En somme, elle se focalise sur la responsabilisation de l'individu en tant que partie prenante de la construction de sa société.

2.2 Ancrage axiologique : l'humanisme

Notre ancrage axiologique trouve ses racines dans des valeurs dites humanistes, dans la mesure où nous visons à améliorer le bien-être des acteurs de l'organisation étudiée (Couture, Bednarz et Barry, 2007). Ce sont des valeurs d'intégrité, d'équité, de transparence, de responsabilisation et d'entraide qui supportent les fondements de

cette recherche et qui la portent. La recherche s'ancre dans ces valeurs en plaçant l'individu au centre de l'action, en appliquant des mesures de transparence et en invitant chaque individu à jouer un rôle lui conférant une responsabilité directe dans la conduite de la recherche.

2.3 Repères paradigmatiques

Les sciences de la complexité en tant que paradigme trouvent leurs racines dans l'enchevêtrement de la cybernétique et de la systémique. Selon Edgar Morin et Jean-Louis Le Moigne (1999), l'apport de la cybernétique réside dans l'étude des processus de communication et de commande qui régissent les comportements à l'intérieur de phénomènes complexes dans lesquels il y a une prise en compte de l'observateur dans le système étudié.

Nous sommes dans une époque de changement de paradigme : les paradigmes, ce sont les principes des principes, les quelques idées maîtresses qui contrôlent les esprits, qui commandent les théories, sans qu'on en soit conscient nous-mêmes (Morin et Le Moigne, 1999, p. 40).

La cybernétique de second ordre, ou sociocybernétique, reconnaît l'auto-organisation des systèmes vivants, qui leur permet de retrouver un équilibre dans les phases de chaos. Cette autonomie est le caractère premier de l'imprévisibilité d'un système. En découle l'approche systémique, qui étudie le fonctionnement des systèmes inhérents à leur transformation, afin de créer des modèles (Morin et Le Moigne, 1999 ; Capra, 2004).

Trois principes caractérisent la complexité à laquelle réfèrent Edgar Morin et Jean-Louis Le Moigne (1999) :

- 1) Le principe dialogique : relation entre l'ordre, le désordre et l'organisation au sein d'un système. Ces trois états pouvant survenir simultanément, relier ces antagonismes amène à en saisir la complexité.
- 2) Le principe récursif : démarche circulaire et en boucle au cours de laquelle l'effet rétroagit sur la cause. Par exemple, ce sont les interactions entre les individus qui créent la société, alors que la société façonne les individus par la culture qu'elle inculque.
- 3) Le principe hologrammique : principe selon lequel le tout est dans la partie et la partie est dans le tout.

En tenant compte des valeurs sociales et de la culture du sujet, l'étude de la complexité se penche sur la combinaison d'éléments formant des systèmes qui comportent des lois générales de nature relationnelle et non prédictible (Morin et Le Moigne, 1999). Ces systèmes possèdent des caractéristiques uniques émergeant de la somme des individus qui les composent. « Certaines propriétés émergentes n'ont d'existence et de sens qu'au niveau du système comme totalité indivisible ; le degré d'autonomie dépend de la structure dans l'espace et le temps et de l'organisation logique de l'ensemble du système impliqué » (Abdelmalek, 2004, p. 101). Le paradigme de la complexité tend à relier tous les éléments la composant pour en dégager les distinctions (Morin et Le Moigne, 1999).

2.4 Repères conceptuels

Notre recherche s'inscrivant dans le paradigme de la complexité, nous avons mobilisé deux concepts qui reposent sur la capacité d'un groupe à faire émerger une intelligence collective qui lui permette un apprentissage commun (Lévy, 2010) : l'organisation vivante et l'émergence.

2.4.1 Organisation vivante

Les organisations professionnelles sont fondées dans le but de répondre à un objectif de marché précis. Elles prennent différentes formes juridiques telles que l'incorporation, l'organisation non lucrative, la coopérative, etc. Peu importe la convention qui les régit, elles sont composées d'êtres humains qui ont chacun leur propre bagage culturel et qui interagissent avec leur environnement (Capra, 2004). De ce fait, en observant une organisation professionnelle de la même façon qu'on le ferait pour un organisme vivant, nous reconnaissons leur capacité à s'auto-organiser en apprenant et en créant dans la poursuite d'un but commun (Capra, 2004 ; Mahy et Carle, 2012 ; Senge, Gauthier et Plagnol, 1991).

Les organisations professionnelles faisant partie d'un monde complexe, la formation de réseaux est, selon l'approche systémique, une pierre angulaire :

Une des idées fondamentales de l'approche systémique a été de réaliser que le réseau est une configuration présente à tous les échelons de la vie. Partout, à tous les niveaux, la vie s'organise en réseaux (Capra, 2004, p. 29).

En matière de communication, les organisations mettent en place deux types de réseaux : formel et informel. Le réseau formel comprend la transmission par la direction d'un ensemble de règles qui encadrent le travail des employés. Le réseau informel s'établit quant à lui à partir d'un partage de savoir qui varie selon les gens qui y contribuent sur une base volontaire. Il y a constante interaction entre ces deux réseaux. D'une part, les employés donnent du sens aux règles et procédures communiquées par la direction en les modelant afin de se les approprier ; si cette appropriation n'est pas possible, le changement imposé rencontre de la résistance, car il brime la capacité de chacun des employés à user de sa créativité pour faire sien son travail (Capra, 2004). D'autre part, une organisation professionnelle vivante non seulement soutient les réseaux informels, mais elle intègre les innovations des employés dans la structure formelle par souci de se renouveler et d'apprendre. « Si l'information circule bien et si tout le monde se sent soutenu par la direction, ces mesures vont libérer les énergies des employés, stimuler leur créativité et mettre en marche les processus de changement » (Capra, 2004, p. 136).

Appliquer le concept d'organisation vivante à notre démarche a pour but de susciter l'engagement dans le processus de changement non linéaire et nécessite de mettre en relation les réseaux de communication formel et informel afin de dégager le sens de ce que cette démarche représente pour chacune des parties impliquées.

2.4.2 Émergence

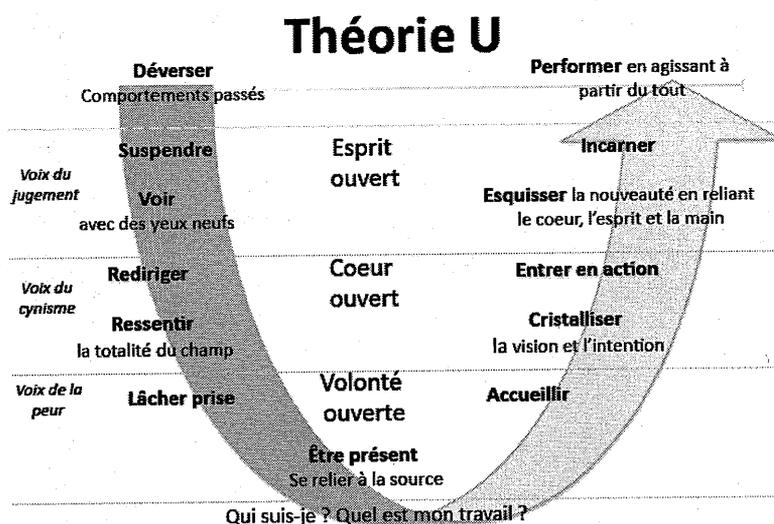
L'émergence de la nouveauté est propre aux systèmes ouverts (Capra, 2004). Elle est une propriété des systèmes complexes et est inhérente aux processus de changement non linéaire (Mahy et Carle, 2012). Le modèle de changement retenu pour cerner le

processus d'émergence est celui d'Otto Scharmer. Adaptée à la complexité des organisations, cette théorie du changement intitulée *Theory U, A Social Technology of Presencing* a été élaborée par le chercheur du MIT. Le terme *presencing* est un télescopage des mots *presence* (présence) et *sensing* (ressentir). Il désigne l'état d'attention dans lequel les individus se placent et le canal par lequel ils font passer leurs réflexions et interactions en vue de percevoir un futur qui émerge. En d'autres termes, il réfère à la capacité des individus à être entièrement présents au sein du groupe. Cela débute par une remise en question de l'ordre établi, ce qui permet aux personnes impliquées d'établir différents types de communication. Au fur et à mesure que le niveau d'écoute augmente, l'état de conscience et de présence accroît l'authenticité des conversations. Cette progression de la qualité d'écoute, entraînant des conversations de plus en plus engagées, est juxtaposée au cheminement individuel qui va de l'ouverture d'esprit à l'ouverture du cœur, puis à la volonté d'être présent afin d'agir non plus que pour soi, mais en faveur du groupe. Dès lors, la co-création d'une pensée propre au groupe est possible.

Otto Scharmer identifie quatre niveaux progressifs d'écoute, associés chacun à un type de conversation et positionnés sur une courbe en U. Le U illustre les étapes de descente en soi (branche de gauche) et, de là, la remontée dans un processus de transformation (branche de droite). Le premier niveau est celui de l'écoute par habitude, dans lequel sont présents les a priori habituels et qui donne lieu à des conversations polies. Si on suspend son jugement, l'écoute devient factuelle et appelle au débat, à la confrontation des idées, à la remise en question ; c'est le second niveau. Quand on arrive à poser un regard différent en redirigeant sa pensée, l'écoute devient empathique et s'ouvre sur un dialogue grâce auquel on découvre et on ressent l'espace qu'on occupe ; ce niveau d'écoute, le troisième, invite au lâcher-prise. Enfin, le quatrième niveau d'écoute est générateur : il repose sur un état de présence où les conversations font place à la créativité et à l'éveil d'une intelligence collective.

Le modèle d'Otto Scharmer, illustré ci-dessous (voir figure 2.2), présente en détail chacun des états vécus à travers le processus de changement émergent.

Figure 2.2 Théorie U de Scharmer



Source : Scharmer, 2009, présenté dans *Théorie U*, de Mahy et Carle, 2012, p. 50.

Ce type de changement résulte d'un apprentissage conduisant à une réinterprétation de la réalité (Mahy et Carle, 2012). Le trajet représenté sous la forme d'un U exprime bien les trois seuils vécus au cours d'un changement profond. Le haut de la branche de gauche représente l'état préliminaire du processus. La pente empruntée conduit au seuil de passage où, dans le chaos, s'opère le changement que certains nomment état liminaire (voir figure 2.2 ci-dessus). Enfin, la remontée de la branche vers la droite mène à l'état post-liminaire, durant lequel un nouvel équilibre est trouvé et où apparaît un changement.

Tout changement non linéaire comporte l'impossibilité de prédire le résultat qui émergera du processus. Cette imprévisibilité est attribuable à la complexité des systèmes ouverts (Mahy et Carle, 2012) : plus le nombre d'interactions entre les individus est important, plus la stabilité des systèmes auto-organisés est fragile. Un tel processus, un contexte aussi complexe : tout est en place pour qu'il soit difficile de connaître à l'avance les résultats (Mahy et Carle, 2012).

CHAPITRE III

MÉTHODOLOGIE

Les principes ontologique, axiologique et les repères paradigmatiques présentés précédemment ont permis de mettre en lumière les fondements de cette recherche. Dans le chapitre III, il est question des éléments qui sous-tendent une recherche-intervention ainsi que de l'implication de la chercheuse dans le cadre de celle-ci. La stratégie de recherche est décrite, laquelle repose sur trois étapes : (1) un partage de connaissances ; (2) un atelier de réflexion collective *the Art of Hosting* (AoH) ; (3) un partenariat avec le Conseil québécois des événements écoresponsables (CQEER). Le milieu de la recherche de même que les acteurs participant à la recherche-intervention sont à leur tour présentés, de même que la méthodologie de la cueillette de données et les modalités d'analyse.

3.1 La recherche-intervention

Puisque nous avons choisi le paradigme des sciences de la complexité – qui s'intéressent aux systèmes régis par de multiples lois non linéaires et à caractère imprévisible –, la recherche-intervention nous apparaissait être l'approche qui mettrait le mieux en relief le processus de changement que nous accompagnerions au sein de l'organisation *Les 7 doigts de la main*.

La recherche-intervention est une recherche qualitative, propre aux sciences humaines, et elle conduit à la signification des données relatives aux phénomènes humains. Elle s'effectue dans le lieu de l'intervention avec les acteurs concernés. La chercheuse étant impliquée dans la recherche, l'observation porte à la fois sur les pratiques, sur la recherche scientifique ayant pour objet ces pratiques et sur l'intervention menée (Mucchielli, 2011).

L'essence méthodologique de la recherche-intervention est quadruple (Mucchielli, 2011) : appliquée (la chercheuse observe des acteurs capables d'actions et de collaboration) ; impliquée (la chercheuse influence la recherche par sa présence sur les lieux de l'intervention) ; imbriquée (les acteurs que la chercheuse accompagne lui reconnaissent une légitimité dans le cadre de l'intervention) ; et engagée (la chercheuse et les acteurs attendent une certaine utilité sociale de la recherche).

3.1.1 Rôle de la chercheure

Dans le cadre d'une recherche-intervention, nous avons été appelée à œuvrer dans un contexte existant afin d'y accompagner un changement (Mucchielli, 2011). À partir d'une approche inductive, nous avons observé l'émergence de nouvelles connaissances par la co-construction de la réalité issue du processus de changement (Mucchielli, 2011). Ce type de recherche repose sur une posture subjective selon laquelle le monde est relatif et la connaissance située (Mahy, 2008). Sur le plan axiologique, notre statut de chercheure concomitant à notre engagement dans le groupe a fait en sorte que nos valeurs ont influé sur la recherche (Couture, Bednarz et Barry, 2007). Ce sont effectivement nos valeurs humanistes – intégrité, équité, démocratie, transparence, responsabilisation et entraide – qui ont orienté le choix de notre recherche. C'est en notant une correspondance entre les valeurs de l'organisation, celles du développement durable et nos propres valeurs que nous avons décidé d'entreprendre cette étude.

3.1.2 Lien de la chercheure avec les acteurs au sein de l'organisation

À titre à la fois de chercheure et de chargée de projets travaillant au sein de l'organisation où se déroule la recherche, nous avons pu influencer l'organisation en proposant d'entreprendre une démarche de développement durable. Une fois l'idée semée, nous avons pris soin de remettre entre les mains des acteurs les initiatives relatives à l'émergence et à l'intégration de pratiques de développement durable. Nous souhaitons maintenir notre rôle d'accompagnatrice impliquant de réunir les

conditions de changement, et ce, jusqu'à la fin de notre contrat d'emploi avec Les 7 doigts de la main.

Une telle implication de la chercheuse au sein de sa recherche n'est pas sans enjeux. Dans la mise en œuvre de ce processus, au nombre des écueils possibles pour la chercheuse, on identifie un stress croissant dû à des attentes de productivité et de rendement. Le soutien de la direction peut s'avérer une arme à double tranchant : le projet de recherche étant réalisé en partie sur les heures de travail, l'attente patronale de la rentabilité de l'investissement risque de devenir un obstacle majeur et, dans un cas extrême, de conduire à une perte d'emploi ou à un départ en raison de surmenage. Notre implication dans le lieu de l'intervention fait partie de la complexité des assises méthodologiques de la recherche-intervention. Nous reconnaissons avoir exercé une influence sur le cours des événements, être imbriquée dans l'organisation où se déroule la recherche et être engagée dans l'intervention.

3.1.3 Positionnement du projet dans l'organisation

En étant imbriquée dans l'organisation, nous avons l'avantage de pouvoir suivre et vivre l'évolution du changement au quotidien. En outre, notre crédibilité professionnelle favorise la mobilisation de nos pairs. Comme nous avons une connaissance approfondie de la culture organisationnelle, l'accompagnement du processus tient compte de la complexité de la réalité des employés. Afin d'impliquer les employés dans la recherche, notre rôle de chercheuse est double.

C'est un acteur interface qui doit simultanément chercher le sens de la situation au regard du praticien et de ses connaissances théoriques. Ce

chercheur est à la fois organisateur et participant, donc responsable de la mise en place de la démarche de co-construction et du processus de recherche permettant d'en dégager le sens. Plus qu'un animateur, il met à contribution son expertise non pas pour critiquer la pratique, mais plutôt pour contribuer à son explication et à son développement (Couture, Bednarz et Barry, 2007, p. 2).

Notre légitimité permet également de faire passer les objectifs de cette recherche du stade personnel au stade organisationnel et d'obtenir l'appui de la haute direction. Nous avons constaté que nous partageons une vision commune de l'avenir, condition essentielle pour mener à bien le projet dans l'organisation. Selon Senge et al. : « Trop souvent il manque une discipline capable de transformer un projet personnel en un projet partagé » (1991, p. 25). Dans le souci de faire de ce projet une occasion de mobilisation collective, nous avons opté pour que le travail d'équipe soit incontournable. Il s'agit pour nous de « faire émerger la vision de l'avenir commune à tous, de manière à inciter chacun à l'engagement plutôt qu'au suivisme » (ibid).

3.2 Stratégie d'intervention

S'échelonnant sur une période de seize mois²⁶, l'intervention repose sur la création d'espaces de dialogues qui peuvent conduire à la co-construction de pratiques durables (Vogt, Brown, et Isaacs, 2003). L'approche présentée mobilise des pratiques analogues à celles déjà en place, puisque les membres fondateurs de l'organisation Les 7 doigts de la main privilégient les remue-méninges collectifs dans la création de leurs spectacles. Les cofondateurs décrivent ainsi leur processus créatif :

26 Le projet de recherche s'est déroulé d'août 2012 à novembre 2013.

Nous nous rencontrons afin de faire un premier tour de table où chacun dévoile les idées qui l'animent. L'actualité, les spectacles et œuvres de nos contemporains ainsi que le choc des idées entre artistes représentent tous des formes de contaminations positives qui influencent nos choix des avenues à explorer lorsque nous créons. À la suite de ce tour de table, nous laissons mijoter nos idées pendant quelques semaines pour ensuite déterminer ce que deviendra la ligne directrice de l'œuvre – ses thèmes et ses explorations. L'élaboration d'idées, à partir d'échanges en nous laissant inspirer par les autres, représente l'essence de notre processus de création. Ce mode de création est essentiellement basé sur l'évolution d'idées qui, partagées avec un groupe d'individus, provoquent ce que nous appelons un effet boule de neige. Nous cherchons ainsi à laisser évoluer l'idée de façon organique²⁷.

Les membres fondateurs des 7 doigts de la main considèrent que ce mode de création constitue une des forces de l'organisation, car ce processus fait ressortir des idées et des concepts novateurs qui vont jusqu'à surprendre l'émetteur des suggestions lui-même. C'est grâce à ces idées que les membres arrivent à créer des spectacles hors du commun, qui étonnent le public et font la renommée du collectif. Inspirée du processus créatif des cofondateurs, la stratégie d'intervention que nous avons privilégiée a fait participer l'ensemble des acteurs de l'organisation à une réflexion collective sur l'élaboration d'une démarche de développement durable.

3.2.1 Initiatives

La flexibilité de la recherche-intervention permet l'adaptation de cette dernière à la complexité des situations et encourage la participation collective d'un grand nombre de personnes dans un processus de co-crédation (O'Brien, 1998). Notre stratégie de recherche-intervention comporte trois initiatives. Dans un premier temps, notre

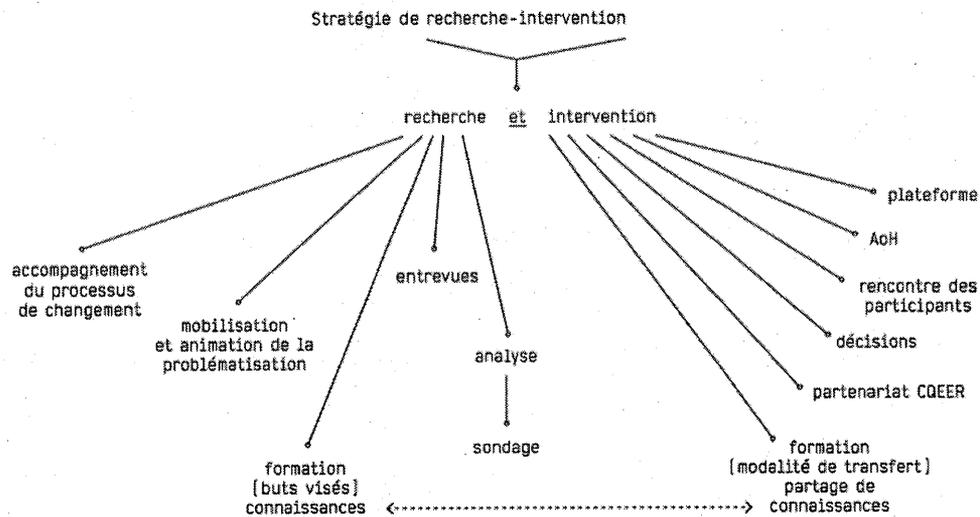
²⁷ Extrait de la présentation du collectif, 2013.

intervention vise à faire connaître aux participants les fondements du développement durable. Une fois cette connaissance partagée dans l'organisation, la recherche se poursuit par la tenue d'un atelier de réflexion collective selon l'approche *the Art of Hosting* (AoH)²⁸, au cours duquel la contribution des participants a pour objectif de provoquer l'émergence de pratiques novatrices et durables qui réduisent l'empreinte écologique de la production de spectacles circassiens ; ce faisant, les participants sont parties prenantes du processus de recherche (Couture, Bednarz et Barry, 2007). Enfin, dans le but de mener à bien cette recherche-intervention, un partenariat avec le Conseil québécois des événements écoresponsables (CQEER) se devait d'exister, partenariat dans lequel s'implique la chercheuse – en effet, l'apport du savoir-faire du CQEER dans l'élaboration conjointe d'un outil servant à calculer les émissions de gaz à effet de serre (GES) découlant de la production de spectacles soutient le processus de changement qu'entreprend l'organisation.

Ces différentes initiatives génèrent un maillage qui entraîne des échanges, créant un espace de dialogue propice à la réflexion collective et à un enracinement des pratiques durables dans le fonctionnement de l'organisation (voir figure 3.1).

²⁸ L'approche AoH repose sur des principes de participation et de collaboration. Elle favorise des conversations qui ont du sens pour les participants, contribuant à leur apprentissage dans le moment présent. L'approche est issue de l'initiative d'une communauté de chercheurs et de praticiens dont font partie Margaret Wheatley et Peter Senge, Alain Gauthier et Hervé Plagnol (Art of Hosting, 2012).

Figure 3.1 Stratégie de recherche-intervention



3.2.1.1 Plateforme d'échanges

La première initiative a pour but de faciliter le partage de connaissances relatives au développement durable afin que les participants se familiarisent avec le concept. Un groupe privé sur Facebook offre un espace virtuel où, sur une base volontaire, les intéressés échangent de l'information au gré de leurs découvertes. Nous sommes à la source de ce groupe, animé cependant par les employés de l'organisation. Du point de vue du concept d'organisation vivante, cette plateforme d'échange stimule le réseau de communication non officiel, générant son propre contenu (Capra, 2004). Les publications sur la page Facebook – le flux d'activités – constituent une source de données révélant, tout au long du processus, les préoccupations des membres de

l'organisation participant aux échanges et leur niveau d'engagement, de connaissance et d'intérêt relativement au développement durable.

3.2.1.2 Atelier de réflexion collective

La seconde initiative repose sur l'approche AoH. Cette approche de co-création, issue des travaux d'une communauté de chercheurs et de praticiens, dont Margaret Wheatley ainsi que Peter Senge, Alain Gauthier et Hervé Plagnol, est fondée sur des principes de participation et de collaboration. Elle conduit à des conversations qui ont du sens pour les participants, leur permettant d'apprendre collectivement (Mahy et Carle, 2012). Accueillir des participants dans des espaces de dialogue constructif favorise l'éveil d'une intelligence collective propice à l'innovation (Art of Hosting, 2012).

Dans le cas qui nous occupe, la chercheuse est responsable de mettre en place les conditions qui créent un climat de confiance dans lequel les participants se sentent à l'aise d'engager un dialogue menant à la co-construction. Ces conditions sont de l'ordre de la convivialité : rapports égalitaires, circulation de l'énergie et éveil de la sensibilité (Art of Hosting, 2012). Cette approche a pour objectif de susciter l'engagement des employés. Dans *Science avec conscience*, Edgar Morin (1982) souligne l'urgence de réunir les différentes connaissances afin d'affronter les enjeux planétaires auxquels nous faisons face. Le fait que les individus conviés à participer à l'atelier de réflexion collective occupent différentes fonctions dans l'organisation participe justement à établir des correspondances entre les disciplines (Morin et Le Moigne, 1999). Ce processus de dialogue est orienté vers la découverte collective de pratiques réduisant l'impact négatif sur l'environnement lié aux arts du cirque.

3.2.1.3 Déroulement du World Café

Ayant pour préoccupation première de créer une zone de confort propice à la conversation, le *World Café* invite les participants à former des groupes de quatre ou cinq personnes. Le facilitateur pose des questions auxquelles, en groupes restreints, les participants chercheront des réponses potentielles. La préparation des questions requiert une attention particulière. Pour les concepteurs des *World Café*, il importe que les questions soient formulées de façon à ce que les idées et l'énergie des participants puissent jaillir (Vogt et al., 2003). L'architecture des questions doit comporter trois dimensions pour engager un processus qui générera apprentissages et connaissances : la construction, la portée et les hypothèses (ibid).

Chaque table nomme un hôte responsable de noter les points saillants. À intervalles réguliers, les gens sont invités à changer de table pour échanger avec d'autres personnes. Seuls les hôtes restent à leur table respective, transmettant aux nouveaux arrivants les idées avancées par leurs prédécesseurs, de façon à ce qu'il y ait co-construction. Pour Isabelle Mahy et Paul Carle, « ce faisant, les nouvelles idées sont fécondées par les conversations précédentes » (2012, p. 207). Tout au long de l'atelier, sur de grandes feuilles recouvrant les tables, les participants sont invités à laisser des traces de leurs réflexions, qui constitueront la mémoire du processus poursuivi. Les notes, dessins et poésies recueillis serviront à documenter le changement vécu dans le moment présent dans toute sa complexité.

Plus tard, ces fragments de mémoire, ces traces, seront redonnés aux participants afin de leur offrir une vue d'ensemble du processus. L'analyse des interactions au sein du groupe démontrera que les individus font partie de la société et que celle-ci fait partie de chacun d'eux (Morin et Le Moigne, 1999).

3.1.2.4 Partenariat avec Conseil québécois des événements écoresponsables

Dans le but de potentiellement mettre en application les pratiques durables élaborées par les employés des 7 doigts de la main, le Conseil québécois des événements écoresponsables (CQEER) confirme sa collaboration à notre recherche-intervention en vue de soutenir le collectif de cirque dans la réduction de ses GES (voir Appendice A). L'organisation circassienne pourra donc bénéficier d'une expertise en matière d'intégration de pratiques durables dans le cadre de la production du spectacle *Le murmure du coquelicot* qui sera présenté au Théâtre du Nouveau Monde à l'automne 2013. L'objectif poursuivi par le CQEER est d'offrir un accompagnement aux différents acteurs des arts de la scène (théâtre, danse, cirque, musique) afin que ceux-ci minimisent leur empreinte environnementale.

La figure 3.2 dresse un portrait des acteurs engagés dans notre recherche-intervention.

Figure 3.2 Acteurs de la recherche-intervention

Les 7 doigts de la main		
• Groupe Facebook	16 participants	employés siège social et direction
• Atelier AOH	18 participants	idem
• Spectacle <i>Amuse</i>	6 participants	direction, concepteurs
• Spectacle <i>Le murmure du coquelicot</i>	10 participants	équipe de production
Conseil québécois des événements écoresponsables (CQEER)		
• Élaboration outil de calcul GES	3 participants	gestionnaires de projet
• Accompagnement du Théâtre du Nouveau Monde (TNM)	3 participants	idem
• Charte de l'Artisan	16 participants	membres comité consultatif

3.3 Cueillette des données

Les pratiques de dialogue présentées précédemment favorisent l'émergence d'une intelligence collective en même temps que celle d'une nouvelle réalité pour chacun des participants (Mahy, 2008). Étant donné que nous sommes impliquée dans le processus de recherche, nous aurons recours à la technique de validation par triangulation des données, qui consiste à analyser les données recueillies à différents niveaux : individuel (sondage), interactif (traces laissées par les participants lors de l'atelier de réflexion collective) et collectif (partage de leur réalité respective) afin de capturer la richesse du phénomène complexe étudié et dresser un bilan le plus juste possible (Savoie-Zajc, 2011, cité dans Mucchielli, 2011).

En ce qui a trait au niveau d'analyse individuel, nous soumettrons aux participants, sous forme de sondage, notre première itération de l'analyse des données, dans l'intention d'obtenir leurs commentaires et de connaître leurs priorités. En plus d'apporter des précisions guidant notre interprétation de chercheure, ces commentaires « constituent de nouvelles données à la recherche » (Savoie-Zajc, 2011, p. 286, cité dans Mucchielli, 2011).

Contribuant à enrichir l'interprétation du processus de changement entamé par les participants, le niveau d'analyse interactif consiste à colliger et analyser les traces laissées spontanément par les participants sur les napperons lors de l'atelier de réflexion collective.

Comme il y a autant de réalités différentes que d'individus, l'analyse au niveau collectif vise à interpréter les données issues du partage des diverses perceptions et apporte ainsi un éclairage nouveau à la compréhension du processus de changement non linéaire.

Enfin, pour avoir accès au fil de nos pensées tout au long du processus, nous tenons un journal de bord dans lequel nous notons nos réflexions. Au moment de l'interprétation des données, cet outil nous aidera à identifier nos présupposés susceptibles d'avoir influencé la recherche, dans le but d'en cerner leur impact sur l'étude (Baribeau, 2005). En outre, le journal de bord relatera le déroulement de l'intervention et les réflexions de la chercheure.

CHAPITRE IV

INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS

Dans le chapitre précédent, les stratégies de recherche et d'implication de la chercheure ont été exposées. Dans le présent chapitre, le résultat de l'interprétation des données colligées au cours des trois initiatives de la recherche-intervention (partage de connaissances, atelier AoH, partenariat) est présentée. Cela inclut les premiers pas de l'intégration de pratiques durables au sein des 7 doigts de la main, l'auto-organisation du réseau informel de l'organisme – par lequel a circulé l'information portant sur le développement durable –, les engagements du réseau formel à mettre en œuvre des pratiques durables, ainsi que les avancées de la collaboration avec le Conseil québécois des événements écoresponsables (CQEER).

4.1 Ensemble des données colligées

Le présent chapitre présente l'interprétation des données et dégage les résultats obtenus au cours de cette recherche-intervention. Cette interprétation est fondée sur différentes sources de données recueillies tout au long de la recherche qui s'est déroulée d'août 2012 à novembre 2013.

En ce qui a trait aux informations relatives au collectif Les 7 doigts de la main, nous avons eu accès à des documents confidentiels tels que les procès-verbaux de certaines rencontres et des formulaires de demandes de financement public et privé.

Aux fins de l'analyse des réseaux d'information informels, nous nous sommes basée sur une année entière d'échanges dans le groupe privé Facebook, créé initialement dans le but de faire découvrir aux employés du siège social le concept de développement durable.

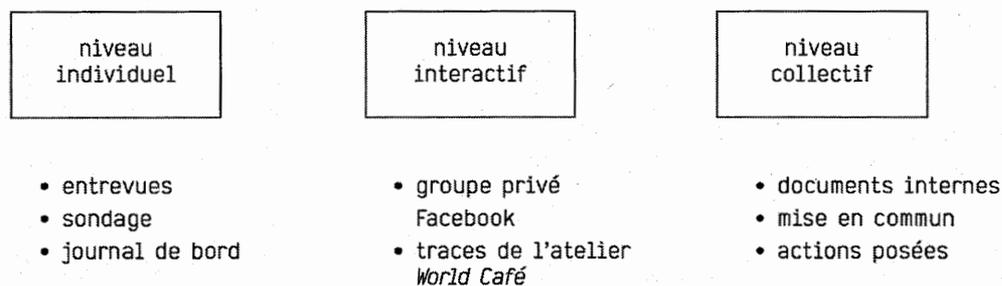
Les traces laissées par les participants (notes, dessins, poésie) de même que les idées ayant émergé pendant l'atelier de réflexion collective ont été colligées et synthétisées. Ces données ont par la suite été présentées sous la forme d'un sondage envoyé à tous les participants afin que ceux-ci déterminent individuellement les énoncés auxquels ils accordaient le plus d'importance. Cela a servi à établir démocratiquement les priorités en matière d'intégration de pratiques durables au sein de l'organisation.

Le contenu de notre journal de bord a mis en perspective des moments clés du processus de changement que nous avons accompagné. Ayant été à l'emploi de

l'organisation durant la recherche, nous avons recueilli dans ce journal plusieurs conversations de couloir et interprété divers échanges de courriels.

Les sources variées de données nous ont permis de valider par triangulation sur les plans individuel, interactif et collectif (Savoie-Zajc, 2011, cité dans Mucchielli, 2011) les données présentées dans la figure 4.1.

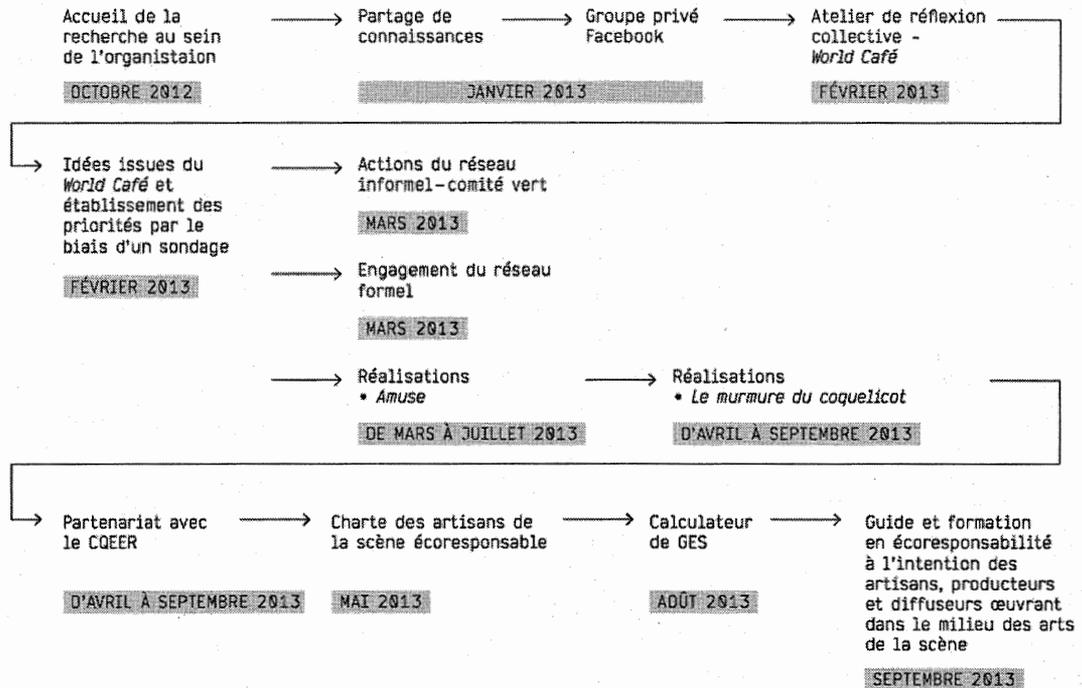
Figure 4.1 Données colligées



4.2 Vue d'ensemble du processus de changement

Le travail en silo empêche les organisations et les individus qui les composent d'avoir une vue d'ensemble des enjeux et de comprendre la portée réelle de leurs actions (Senge et al., 1991 ; Morin et Le Moigne, 1999). Edgar Morin et Jean-Louis Le Moigne (1999) soulignent l'importance de relier les éléments isolés pour en dégager un sens. En ordonnant les différentes étapes du processus de la recherche-intervention sur une ligne du temps, nous obtenons un portrait chronologique tel qu'illustré par la figure 4.2.

Figure 4.2 Ligne du temps



4.3 Accueil de la recherche au sein de l'organisation

Le processus de recherche-intervention a pu être mis en place grâce à l'appui de la haute direction de l'organisation Les 7 doigts de la main. Sans cet appui, il n'aurait pas été possible, d'une part, d'accorder du temps à la présente recherche pendant nos heures de travail et, d'autre part, de créer un intérêt de la part des employés. Comme en fait mention notre journal de bord (p. 7), la direction a consenti à ce que nous consacrons une journée par semaine, pendant nos heures de travail, à l'avancement du projet de développement durable, y trouvant une valeur ajoutée et souhaitant

recadrer les activités de l'organisation dans un contexte de développement durable. Nous avons convenu que nous pourrions compter sur la collaboration, au besoin, des responsables des communications. Une fois ces engagements clarifiés, le projet a été présenté aux employés, qui l'ont bien accueilli, en donnant ipso facto l'aval officiel.

4.4 Partage de connaissances

En janvier 2013, la création d'un groupe privé sur Facebook a permis aux employés du siège social d'échanger de l'information au sujet du développement durable, en préparation à l'atelier de réflexion collective. Cette plateforme, de par sa nature, a établi une hiérarchie horizontale ; les publications font montre d'une absence de hiérarchie, les cofondateurs tout autant que les employés y ayant partagé des liens vers des sites pertinents relativement à leurs préoccupations respectives en matière de développement durable. Selon le cadre de référence de l'organisation vivante, cela révèle la présence d'un « réseau de communication fluide et fluctuant » (Capra, 2004) ; il est vrai que les conversations se modifiaient en fonction des gens qui y prenaient part et que le partage de connaissances était informel, à l'opposé d'une structure dite formelle qui définit et dicte les règles aux employés afin de les encadrer (Capra, 2004).

En observant l'historique des publications, on constate rapidement que deux employées ont pris les rênes du partage de l'information. Précisons que dans le but de soutenir le projet de recherche, la haute direction a mandaté les personnes responsables des communications pour animer les réseaux sociaux en ce qui a trait à la démarche de développement durable. Étant toutes deux engagées personnellement dans une démarche d'écoresponsabilité, ces deux personnes se sont naturellement

investies dans le partage d'information relative à de meilleures pratiques. Leur participation au sein du groupe privé a eu pour effet de briser la glace et de créer un engouement chez les autres membres du groupe privé Facebook. En tout, dix-huit personnes ont accepté l'invitation à se joindre au groupe, parmi lesquelles neuf ont conversé activement.

Tout au long de la présente recherche, les employés basés à Montréal ayant un compte Facebook et ayant choisi de devenir membres du groupe privé ont bénéficié d'un réseau d'information des plus pertinents. C'est également là que les membres impliqués ont vu leurs bonnes actions soulignées, telle la conception d'un bac de recyclage composé d'un équipement circassien brisé (voir Appendice B). Encore à ce jour, la plateforme est utilisée par l'organisation.

4.5 Atelier de réflexion collective – *World Café*

Le 18 février 2013, nous avons organisé un atelier de réflexion collective intitulé 5@7 DD et portant sur le développement durable. L'objectif de cette rencontre était de faire connaître aux participants les fondements du concept de développement durable et d'expérimenter la pratique du *World Café*. Nous avons opté pour cette pratique – qui engendre l'émergence d'idées novatrices par le biais de conversations qui ont du sens pour les participants – dans le but de favoriser leur apprentissage collectif dans le moment présent (Mahy et Carle, 2012 ; Vogt et al., 2003).

Le taux de participation volontaire de 70 % a révélé l'intérêt des employés du siège social du collectif Les 7 doigts de la main de s'impliquer dans une démarche durable.

Dix-huit personnes sur vingt-trois ont participé au 5@7 DD. Parmi les absents, trois personnes étaient à l'extérieur du pays.

Le 5@7 DD s'est déroulé en trois temps. Un expert en développement durable a d'abord présenté le sujet. S'est ensuivie l'animation du *World Café*, lequel requiert un accompagnement encourageant l'apprentissage collectif et l'émergence d'idées novatrices. Lors de l'atelier, trois questions soigneusement préparées ont été posées aux participants (voir section 4.5.3). La rencontre s'est terminée par une mise en commun des idées ayant émergé au cours de l'atelier.

4.5.1 Mise à niveau des connaissances relatives au concept de développement durable

Dans l'intention de répondre aux besoins du groupe, nous avons invité un expert de chez Deloitte, cabinet d'audits et de conseils d'affaires, à jeter les bases du concept de développement durable en organisation. En une demi-heure, le contenu suivant a été présenté aux participants :

- La définition et les principes du développement durable;
- Le développement durable en entreprise;
- Les raisons qui motivent une démarche de développement durable;
- Les enjeux spécifiques au développement durable;
- Les divers degrés de maturité d'une démarche de développement durable.

Comme rapporté dans notre journal de bord, cette courte présentation a été grandement appréciée par les participants, car elle a développé une compréhension commune des principes élémentaires du développement durable en entreprise,

compréhension utile aux conversations de l'atelier subséquent (journal de bord, p. 63).

4.5.2 Contexte de l'accompagnement

De notre point de vue, tout être humain est digne de confiance. Dans le cadre d'une intervention, cela signifie que tous ayant un vécu, chacun est apte à parler de ses expériences, à résoudre des problèmes et à apprendre. « Le monde réel n'est composé que de gens ordinaires ! » (Mahy et Carle, 2012, p. 33). Devant l'inconnu et l'impossibilité de prédire les résultats, nous nous sommes souvent rappelé le lâcher-prise que nécessite cette confiance fondamentale (journal de bord, p. 34). C'est dans cet esprit que nous avons réuni les conditions facilitant le processus de changement transformationnel : aménagement favorisant un climat de confiance, rapports égalitaires, circulation d'énergie et éveil de la sensibilité (Brown et Isaacs, 2005 ; Mahy et Carle, 2012).

Afin d'obtenir un taux de participation élevé, nous avons jugé qu'il serait opportun d'organiser le 5 @ 7 au bureau²⁹. Toutefois, nous avons pris soin d'aménager la salle de conférence de manière à ce qu'on ne s'y sente pas dans un lieu de travail : nous avons tamisé l'éclairage, disposé les tables de façon conviviale et servi un goûter créatif³⁰. Ces mesures de convivialité font partie des consignes relatives à la tenue

²⁹ Dans le cadre d'activités passées, nous avons été à même de constater qu'une fois que les employés ont quitté le lieu de travail pour leur domicile, très peu en ressortent en soirée.

³⁰ Étant donné l'heure de la tenue de l'événement, il était nécessaire de servir un léger goûter : les participants ne devaient pas être dérangés par la faim qui les aurait tenaillés ! N'ayant pas le budget nécessaire pour offrir des sushis, nous en avons recréé le look en tranchant des sandwichs *wraps* en

d'un *World Café* (Brown et Isaacs, 2005), le but étant de créer un climat d'écoute. Les participants se sont retrouvés à la fois dans un état de présence et de sensibilité, qualités propices à la créativité collective (Scharmer, 2007). Parce que le collectif Les 7 doigts de la main souhaitait apporter un changement pérenne relativement à son fonctionnement en matière de développement durable, il était impératif qu'il puise dans cette source générative qu'est le groupe, envisageant dès lors dans de nouvelles perspectives la complexité des enjeux auxquels il fait face.

Soulignons le soin que l'intervenant doit consacrer à la vie du groupe de façon à ce que ces conditions soient réunies (Mahy et Carle, 2012). La suspension du jugement exige la suspension des règles qui régissent habituellement le groupe (Scharmer, 2007 ; Mahy et Carle, 2012). Pour ce faire, il importe d'assurer une égalité autant entre les participants qu'avec l'intervenant (Mahy et Carle, 2012). Malgré la composition hétérogène du groupe, la direction côtoyant les employés, nous avons créé un contexte où les niveaux de pouvoir au sein du groupe étaient aplanis, comme le reflète le commentaire d'un directeur : « C'est bien la première fois que je peux m'entretenir avec des employés sans ressentir de lien hiérarchique » (journal de bord, p. 63). Tant l'aménagement du lieu que l'accompagnement et la formulation des questions ont participé à cet aplanissement.

Au cours du *World Café*, les conversations ont donné lieu à de vibrants témoignages des cofondateurs, démontrant l'éveil de leur sensibilité au développement durable et leur ouverture. Ils ont partagé les valeurs qui les animent, les raisons pour lesquelles ils ont fondé le collectif et leur vision commune de l'avenir (journal de bord, p. 63). Ces témoignages spontanés ont eu pour effet d'inspirer les employés présents et les

rondelles. Il était fondamental que le goûter ne requière ni préparation ni service et qu'il ne génère pas de déchets pendant l'atelier.

ont incités à s'investir dans la démarche de développement durable. « C'était touchant d'entendre les fondateurs s'exprimer ainsi. Je me considère chanceux de faire partie du collectif et de ce projet. Ça donne envie d'être créatif aussi ! » (journal de bord, p. 64).

4.5.3 Questions du *World Café*

C'est avec la plus grande minutie que nous avons formulé trois questions susceptibles de générer un apprentissage et de faire vivre aux participants l'expérience d'un lâcher-prise, d'une ouverture et d'une rencontre marquante autour d'un sujet crucial. Chacune des questions a été formulée de façon à ce que les participants développent leur pensée à partir de la question précédente, à la manière d'un crescendo, les nouvelles idées étant fécondées par les conversations antérieures (Mahy et Carle, 2012 ; journal de bord, p. 39). Voici les questions qui ont été posées aux participants :

1. Trouvez-vous que l'espèce humaine s'en va dans la bonne direction ?

Il y a convergence entre la formulation de la première question et les modèles mentaux et postulats qui influencent notre perception du monde (Senge et al., 1991). Cette première question fait aborder le sujet dans une perspective macro, de sorte que tous les participants se sentent encouragés à répondre en exprimant librement leur opinion. De même, cette question à large spectre est propice à ce que les participants procèdent à une introspection les menant à découvrir leur représentation du monde. La formulation de cette question vise à :

Débusquer nos propres représentations du monde, les faire émerger et les soumettre à une critique en règle. Il s'agit de savoir dialoguer de manière

constructive, gardant l'équilibre entre le sens critique et la conviction personnelle, avec des gens qui acceptent de révéler leurs vraies pensées et de les soumettre à l'influence des autres (ibid, p. 24).

Cette première question invitait les participants à départager les bonnes tendances des mauvaises, ce qui leur a permis de faire plus ample connaissance d'un point de vue personnel. Tous ayant été entraînés dans des conversations passionnées, la question d'ordre général a mené chacun à transiter de l'état pré-liminaire vers l'état liminaire (voir figure 4.3 ci-dessous). Après avoir identifié les différents enjeux auxquels notre société est confrontée – la productivité, la surconsommation, la vision court terme, l'obsolescence programmée, l'individualisme, la pollution, l'influence des médias... –, les participants ont fait abstraction de leurs préjugés pour faire place à un regard nouveau sur ce qui pousse l'humain à agir pour pérenniser l'espèce. « Même si je ne partage pas le point de vue de mes collègues, j'ai mis de côté mes préjugés et me suis ouverte à la conversation », indique l'une des participantes (journal de bord, p. 64). Ainsi, au cours de cette conversation, l'écoute est passée de factuelle à empathique, préparant les participants à amorcer la phase liminaire suscitée par la question suivante, qui a mené à approfondir sur les problématiques, les enjeux et les risques.

2. À quoi pourrait ressembler un spectacle durable, écoresponsable ?

La deuxième question conviait les participants à imaginer ensemble le futur d'un spectacle écoresponsable, sans égard aux contraintes. En état de présence et de sensibilité, qu'Otto Scharmer (2008a) nomme *presencing*, où le jugement est en suspension, nous avons été témoin du lâcher-prise collectif ayant permis aux participants de puiser dans une source générative. Cet état s'est manifesté par l'énergie palpable émanant des conversations, que les auteurs Brown et Isaacs de l'ouvrage *The World Cafe* décrit comme étant la magie qui émerge d'un dialogue :

Magic is the experience of an interaction happening “in the middle of the group” giving the members access to understandings and wisdom that no individual member of the group have access to by themselves. A good talk can be that kind of interaction (Voldtofte, 1997, cité dans Brown et Isaac, 2005).

De cette source ont émergé des idées relatives aux principes de responsabilité environnementale et sociale, par exemple la création d’un réseau de partage de décors et d’appareils acrobatiques de même que la démocratisation du prix des billets de spectacle.

3. Demain matin, par quoi commence-t-on ?

La troisième question a donné lieu à l’énumération d’actions concrètes à poser afin d’intégrer le développement durable aux activités de l’entreprise. Dans l’éventail des suggestions, nous retrouvons notamment ce qui a trait à la gestion responsable du photocopieur, à la mise en place d’un système de recyclage efficace, à l’élaboration d’une liste de fournisseurs ayant une politique de développement durable, à des mesures incitatives encourageant l’utilisation du transport en commun et à l’implication bénévole.

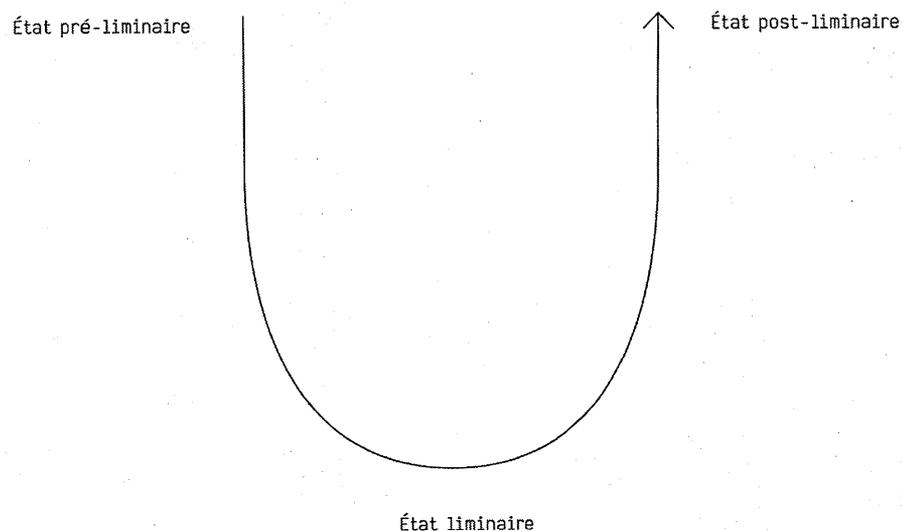
Sur le plan de la production, en matière de recyclage, il a été recommandé, de façon indirecte, que le principe des 3R-V (Équiterre, 2011) soit appliqué (réduire, réemployer, recycler et valoriser), c’est-à-dire que dans la conception des décors et des costumes, des efforts visant à réduire les besoins matériels à la source soient déployés. Il a été proposé de réutiliser créativement certains éléments des productions de spectacles antérieurs et de donner une deuxième vie utile à des articles en s’en servant à nouveau ; en intégrant cette façon de réduire le gaspillage, le collectif Les 7 doigts de la main valorisera une grande proportion des éléments de leurs spectacles à la fin des représentations en puisant d’abord dans un inventaire de matériel scénique lors de la création de nouveaux spectacles.

En ce qui a trait à la réduction des gaz à effet de serre (GES), plusieurs participants ont proposé de revoir la planification des tournées de façon à réduire les déplacements aériens ; la mise en place d'un système compensatoire via la vente des billets a été proposée ³¹.

Si on place le processus du *World Café* dans le modèle de changement d'Otto Scharmer (2007), la Théorie U, on constate que les participants ont effectivement lâché prise sur leurs conceptions (modèles mentaux), qu'ils ont généré de nombreuses idées considérées comme très pertinentes et qu'ils ont souhaité passer à l'action. De ce fait, ils ont franchi les seuils de l'état pré-liminaire vers l'état liminaire pour ensuite accéder à un état post-liminaire de cristallisation.

³¹ Dans le système en question, un montant additionnel de 1 \$ par billet vendu contribuerait à compenser les GES de chaque spectateur.

Figure 4.3 Courbe U des questions



(Scharmer, 2007)

4.5.4 Idées issues du *World Café* et priorisation

Les fragments de mémoire laissés au fil de cet atelier sous forme de traces (notes, dessins, poésie) nous ont servi à constater que le *World Café* a donné lieu à un foisonnement d'idées que nous regroupons en deux grandes catégories : aspirationnelles et concrètes.

Les idées aspirationnelles s'inscrivent dans une démarche à long terme et sont davantage formulées comme un énoncé de valeur. Ce sont des idées phares, qui

guideront les propositions concrètes. Ces dernières invitent à l'action et sont réalisables à court terme. Des idées ont été avancées concernant chacune des étapes conduisant à la présentation d'un spectacle (création, production, diffusion) et pour chacune des équipes participant à sa réalisation (conception, fonctionnement, technique, communication, administration, production).

À la suite du 5@7 DD, les idées ont été colligées et présentées sous la forme d'un sondage en ligne menant à l'établissement démocratique des priorités de l'organisation en matière de développement durable. Les participants ont indiqué, sur une échelle de 1 à 5, l'importance qu'ils accordaient à chacune des actions possibles, 1 correspondant à « peu important » et 5 à « extrêmement important ». Voici les dix actions possibles jugées prioritaires par les seize répondants :

- 1- Assurer l'équité entre employés (78 points) ;
- 2- Mettre en place un système de recyclage efficace (77 points) ;
- 3- Véhiculer des valeurs humanistes (72 points) ;
- 4- Concevoir des outils promotionnels au moyen de matériaux recyclés (72 points) ;
- 5- Imprimer recto verso (71 points) ;
- 6- Fournir des guides de tournée virtuels (69 points) ;
- 7- Favoriser le recyclage et la réutilisation dans la fabrication des décors (68 points) ;
- 8- Favoriser le recyclage et la réutilisation dans la confection des costumes (67 points) ;
- 9- Encourager la santé physique des employés (67 points) ;
- 10- Réduire les déplacements, *ex æquo* avec rendre les spectacles accessibles aux plus démunis (66 points).

En plus de constater l'importance pour les participants de passer aux actes, nous remarquons que, de façon unanime, les employés ont souhaité prêcher par l'exemple en adoptant des pratiques écoresponsables au siège social, comme l'exprime ce participant :

Je serais intéressé à une rencontre mensuelle dans le but de faire le point sur notre évolution et nos actions concrètes dans ce dossier. Je trouve génial que Les 7 doigts prennent ce tournant à mon avis indispensable pour le bien-être de notre société et l'avenir de notre planète et de ses habitants. Quand on parle de DD, il ne s'agit pas d'une mode ou d'une tendance, mais bien d'une philosophie de vie qui demande un constant questionnement et des actions concrètes au jour le jour. J'aimerais que ma compagnie ait la connaissance et le savoir-faire en ce domaine afin de m'aider à faire des choix écoresponsables même dans ma vie privée (commentaire laissé par un participant dans la section du sondage intitulée *Commentaires*).

Cet exercice démocratique mené au sein de l'organisation est en soi une innovation qui a été saluée par les participants à la suite de l'atelier de réflexion collective. Rappelons que « l'approche AoH offre à l'intervenant et aux participants des modalités exploratoires conversationnelles et délibératives dont les racines remontent aux lointaines origines de la démocratie participative » (Mahy et Carle, 2012, p. 101).

4.6 Actions du réseau informel

Une organisation vivante a besoin d'un réseau de communication qui s'auto-organise de façon informelle. « Chaque communication crée des pensées et du sens, ce qui donne naissance à d'autres communications et permet au réseau de se générer lui-même en produisant un contexte commun de sens, de savoirs et de règles de conduite, ainsi qu'une frontière et une identité collective pour ses membres » (Capra, 2004,

p. 133). Après avoir déterminé collectivement les priorités, un groupe de six employés a volontairement formé un comité vert qui s'est occasionnellement réuni à l'heure du dîner. Le comité s'est réapproprié les propositions de façon à les traduire de manière créative en actions concrètes. Partageant le leadership selon les besoins du groupe, les membres du comité étaient partie intégrante du processus de changement (Capra, 2004). À titre d'exemples, l'équipe technique a réalisé la conception d'un bac de recyclage au moyen d'un appareil acrobatique inutilisé, initiative saluée sur le groupe privé Facebook, et les capsules Nespresso sont désormais recyclées (voir Appendice B). Ces deux exemples sont révélateurs de la créativité des membres de l'organisation.

4.7 Engagements du réseau formel

Le développement durable est devenu partie intégrante de la stratégie d'affaires du collectif (journal de bord, p. 7). Nous avons observé que dès les premières actions mises en branle, l'organisation a commencé à incorporer ces initiatives de développement durable dans ses communications externes afin de se positionner à titre d'entreprise responsable³². Il est toutefois important de souligner la prudence avec laquelle la direction s'est chaque fois assurée que l'information communiquée était bel et bien ancrée dans la réalité, et de ne pas diffuser cette information si tel n'était pas le cas.

³² En date du 20 janvier 2013, quatre demandes de subvention ont fait mention de la démarche de développement durable (journal de bord, p. 46).

Voici quelques exemples des démarches entreprises au cours de l'année 2012 et qui se sont poursuivies en 2013 autant à l'interne qu'à l'externe (collaborateurs, fournisseurs et public).

4.7.1 Engagement envers les collaborateurs

Aspirant à de véritables efforts en matière de développement durable, la direction a rédigé un addenda aux contrats des concepteurs, dans le but de les informer et les sensibiliser aux efforts à déployer pour réduire leur empreinte environnementale dans la réalisation de leurs œuvres. Voici un extrait de cet addenda :

Le présent addenda fait partie intégrante de l'entente liant la COMPAGNIE et le CONCEPTEUR.

Les enjeux environnementaux étant au cœur des préoccupations citoyennes, Les 7 doigts de la main font le choix d'adhérer aux principes du développement durable et souhaite que ses fournisseurs y adhèrent aussi.

Ces principes, fondés sur un impact négatif sur l'environnement réduit au minimum, peuvent être définis ainsi :

- utilisation de matières premières et matériaux recyclés ou recyclables ou les deux, ou encore de seconde main ;
- utilisation d'agents toxiques réduite au minimum ;
- prévision d'une fin de vie utile.

À cet égard, et afin d'appuyer la COMPAGNIE dans cette démarche, le CONCEPTEUR s'engage à faire des choix éclairés dans la pratique de son art afin que le résultat de son travail ait un impact négatif minimal sur l'environnement.

Afin d'appuyer le CONCEPTEUR dans cette démarche, la COMPAGNIE s'engage à mettre à la disposition de ce dernier les outils appropriés pour lui permettre de relever ce défi tout en répondant aux attentes créatives de la direction artistique de la COMPAGNIE³³.

³³ Source provenant d'un modèle d'entente révisé par la direction en avril 2013.

Bien que cette volonté soit des plus respectables, nous ne sommes pas en mesure d'évaluer, à ce jour, les retombées positives de cet addenda. Toutefois, la majorité des concepteurs se sont montrés ravis d'adapter leur conception dans le cadre d'une démarche de développement durable. Certains ont même mentionné que les paramètres imposés pour répondre aux exigences d'écoresponsabilité stimulent leur créativité (journal de bord, p. 64).

4.7.2 Engagement envers les fournisseurs

En vue d'étendre la portée de sa démarche de développement durable, l'organisation s'est donné comme objectif de traiter avec des fournisseurs respectueux de l'environnement et de la société, comme l'illustre cet extrait d'une demande de financement :

Nous travaillons présentement à l'élaboration d'une politique d'achat responsable (PAR), car nous souhaitons faire affaire avec des entreprises qui affichent des valeurs que nous partageons. Ces valeurs, inhérentes au développement durable, soutiennent un développement économique qui prenne en considération le bien-être des parties prenantes et le respect de l'environnement. Ainsi, nous avons pour objectif d'ici 2017 de compter parmi nos fournisseurs une majorité d'entreprises ayant amorcé une démarche de développement durable³⁴.

Ces différents niveaux d'engagement de la direction portent à croire que l'organisation adoptera, au cours des prochaines années, des comportements à titre

³⁴ Demande de financement auprès de la Caisse populaire Desjardins déposée en 2012.

d'entreprise citoyenne, de façon éthique et responsable, et en cohérence avec la démarche initiée. La démarche suit son cours.

4.7.3 Engagement envers le public

Le coup d'envoi de la démarche d'intégration du développement durable a été souligné dans la diffusion d'une infolettre expédiée au millier d'abonnés des 7 doigts de la main. En voici un extrait :

Préoccupés par les enjeux environnementaux, nous souhaitons réduire nos impacts négatifs en intégrant le développement durable au cœur de notre organisation en 2013 et utiliser notre créativité pour trouver des solutions novatrices aux impacts négatifs de nos productions.

Le murmure du coquelicot sera le premier de nos spectacles sur lequel sera mis cet effort tout particulier, en partenariat avec le Théâtre du Nouveau Monde, déjà bien engagé dans la démarche. L'effort sera fourni tant sur les plans de la production, de la création que de la tournée³⁵.

En communiquant les intentions de sa démarche à son public, le collectif a scellé son engagement à réduire son empreinte écologique ; dès lors, s'il n'agit pas en ce sens, il pourrait être accusé de tentative d'écoblanchiment.

³⁵ Infolettre des 7 doigts de la main diffusée le 16 mai 2013.

4.8 Réalisations

L'interaction entre les réseaux formel et informel a favorisé l'apprentissage de l'organisation. En soutenant les employés engagés dans le groupe Facebook et dans le comité vert, la direction a intégré certaines des propositions dans le fonctionnement de l'entreprise. Des efforts ont été déployés en matière de réduction et de réutilisation dans la deuxième édition de *Amuse*, spectacle présenté au Mexique en 2012 et 2013, ainsi que dans la coproduction avec le Théâtre du Nouveau Monde (TNM) du spectacle *Le murmure du coquelicot* présenté à Montréal en septembre 2013 (Les 7 doigts, 2016).

4.8.1 *Amuse*

Dans le cadre de la deuxième édition du spectacle *Amuse* en 2013, le collectif Les 7 doigts de la main a réduit de 40 % la dimension du décor, ce qui a limité le transport à l'utilisation de deux camions de 53 pieds plutôt que trois.

Désirant créer de la nouveauté dans un esprit de développement durable, la directrice artistique a donné une double fonction à certains des éléments scéniques, diminuant le nombre d'éléments nécessaires aux multiples acrobaties.

Environ 60 % des matériaux ont été réutilisés dans une scénographie ultérieure. En outre, 50 % des appareils acrobatiques ont été empruntés à d'autres productions de l'organisation.

Comme en témoignent les deux photos ci-dessous, le dispositif d'éclairage et le nombre de projecteurs vidéo ont été réduits de plus de 50 %, diminuant d'autant la consommation énergétique et le volume de transport des équipements techniques.

Dans la même veine, bien que la majorité de la distribution ait changé, environ 30 % des costumes ont été réutilisés non seulement par les artistes du spectacle principal, mais également par les animateurs de l'avant-spectacle (voir figures 4.4 et 4.5).

Figure 4.4 *Amuse*, 2012

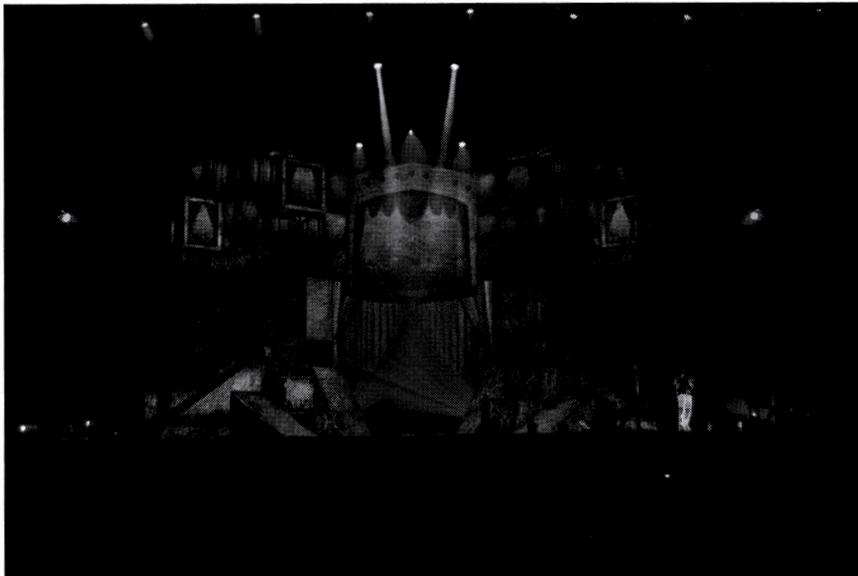
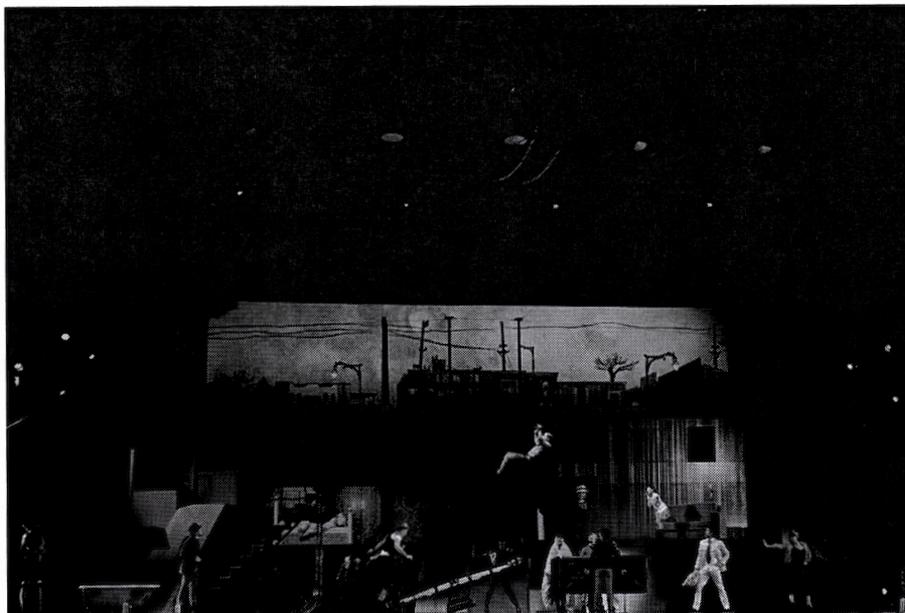


Photo : Janicke Morissette

Figure 4.5 *Amuse,*

2013

*Photo : Julio López*

4.8.2 *Le murmure du coquelicot*

En marge des habituels spectacles de l'organisation Les 7 doigts de la main, *Le murmure du coquelicot* est une première coproduction avec le Théâtre du Nouveau Monde (TNM). Ce spectacle étant présenté uniquement à Montréal, la direction des 7 doigts de la main l'a choisi pour se prêter à l'exercice d'accompagnement par le Conseil québécois des événements écoresponsables (CQEER) visant à évaluer son empreinte carbone.

4.9 Partenariat avec le Conseil québécois des événements écoresponsables

Le Conseil québécois des événements écoresponsables (CQEER) a pour mission d'encourager l'organisation d'événements écoresponsables en facilitant le partage d'information. Après avoir participé activement à l'élaboration de la norme BNQ 9700-253, cet organisme, qui compte une quinzaine de spécialistes en environnement, s'investit dans l'élaboration d'un programme d'accompagnement du virage vert par l'industrie des arts de la scène.

Au départ, ce programme devait s'adresser uniquement aux salles de spectacle – le projet portait alors le nom Pour des salles vertes –, puis, au fil des mois, il s'est étendu à l'accompagnement de l'ensemble du milieu et porte désormais le nom de Scène écoresponsable. C'est ce projet, soutenu par le Fonds d'action québécois pour le développement durable (FAQDD), qui est à l'origine de la collaboration entre le CQEER et Les 7 doigts de la main, leur démarche respective s'étant avérée complémentaire.

Il se trouve en effet que le CQEER était à la recherche d'un projet à accompagner dans la région de Montréal, tandis que le collectif Les 7 doigts de la main, qui venait de signer une entente de coproduction avec le Théâtre du Nouveau Monde (TNM), cherchait à s'outiller dans sa démarche de développement durable. Le CQEER s'est donc joint au collectif, et tous deux ont développé un outil de calcul des émissions des gaz à effet de serre (GES) adapté tant à la création qu'à la production et à la diffusion de spectacles circassiens, tout en accompagnant le TNM, où a été présentée la nouvelle création des 7 doigts de la main, *Le murmure du coquelicot*, à l'automne 2013. Il est à noter que la direction de ce théâtre de renom est soucieuse de son empreinte environnementale. Pour ne citer que quelques exemples de son initiative, le

TNM a institué un comité vert composé de volontaires et a tout récemment renouvelé son dispositif d'éclairage avec la technologie DEL³⁶, diminuant dès lors sa consommation d'électricité³⁷.

À la suite de l'obtention du financement accordé par le FAQDD, dans le cadre du programme Action-Climat, qui encourage les changements de comportement visant à réduire les GES (Fonds d'action québécois pour le développement durable, 2010), le CQEER a formé un comité consultatif auquel nous avons pris part à titre d'ambassadrice des 7 doigts de la main.

Le comité était composé de trois musiciens du groupe Les Cowboys Fringants, d'une consultante chevronnée œuvrant pour le Réseau indépendant des diffuseurs d'événements artistiques unis (RIDEAU), de la directrice générale d'En Piste-Regroupement national des arts du cirque, de la vice-présidente de l'Association des professionnels des arts de la scène au Québec (APASQ), d'un membre de l'Association des diffuseurs culturels de l'île de Montréal (ADICIM), du chef de division de l'action culturelle et des partenariats-Accès culture (Maisons de la culture de Montréal), de la présidente de l'Association des petits lieux d'art et de spectacles (APLAS) et d'une chargée de projet du FAQDD (Conseil québécois des événements écoresponsables, 2017a).

Ce comité s'est rencontré à quelques reprises au cours de l'année 2013 et a discuté de l'intérêt du milieu des arts de la scène à se responsabiliser en vue de concevoir des outils facilitant la gestion de l'empreinte environnementale des diffuseurs et de ses

³⁶ Diode électroluminescente (en anglais : LED).

³⁷ Information obtenue dans le cadre d'une réunion préparatoire à l'accompagnement du CQEER ayant eu lieu dans la salle de conférence du TNM en compagnie de la directrice des communications et du directeur technique en poste en mars 2013.

besoins en ce sens. L'expertise de chacun des membres de ce comité a conduit à l'élaboration d'une charte dont l'adhésion manifeste la volonté d'intégrer des pratiques durables dans le milieu des arts de la scène³⁸. Cette charte invite les acteurs du milieu des arts de la scène à s'engager et à soutenir la diffusion de spectacles écoresponsables. Les engagements sont formulés comme suit (Conseil québécois des événements écoresponsables, 2017b) :

Comme signataire de la présente Charte, nous souhaitons contribuer à :

- réduire l'impact environnemental des spectacles ;
- favoriser la production et la consommation responsable ;
- stimuler les retombées locales et les bénéfices socio-économiques des spectacles ;
- soutenir le développement des connaissances et le partage de l'expertise ;
- assurer le leadership du Québec en organisation de spectacles écoresponsables.

Afin de concrétiser cet engagement, nous nous engageons à mettre en œuvre ou à soutenir différentes actions, telles que :

- sensibiliser les artisans du milieu du spectacle aux meilleures pratiques d'écoresponsabilité et les informer des outils et ressources disponibles ;
- sensibiliser le public ;
- intégrer à nos pratiques des mesures d'écoresponsabilité ;
- collaborer avec le Conseil sur l'initiative Scène écoresponsable au cours des trois prochaines années.

Aujourd'hui, plus de 28 organisations culturelles et 34 artisans du Québec ont adhéré à cette charte (Conseil québécois des événements écoresponsables, 2017b).

³⁸ Par la suite, le comité a démontré un intérêt marqué pour l'élaboration d'une étiquette de reconnaissance. En 2015, le CQEER a donc développé une accréditation permettant aux artisans d'afficher leur implication en matière de développement durable. L'accréditation, première en son genre au Québec, se décline en trois niveaux : or, argent et bronze. Elle vise à souligner les efforts des producteurs et diffuseurs, efforts qui ont trait notamment à la prise en compte des communautés, aux achats responsables, à la gestion des déchets et aux émissions de gaz à effet de serre liées au transport.

Parallèlement à l'élaboration de la Charte des artisans de la scène écoresponsable, le CQEER a travaillé au développement d'un outil de calcul des émissions de GES causées par la production de spectacles circassiens. Le partenariat avec Les 7 doigts de la main et le TNM a été l'occasion d'entreprendre une première collecte de données en vue de documenter l'impact sur l'environnement d'une production circassienne au Québec, comme le relate cet extrait du site web de Scène écoresponsable :

[...] l'équipe de Scène écoresponsable a développé des outils reliés à la production d'un spectacle écoresponsable, de la préproduction à la diffusion, grâce à des partenariats stratégiques qui ont permis de tester ces outils, en particulier auprès du groupe d'artistes reconnus Les 7 doigts de la main en collaboration avec le Théâtre du Nouveau Monde. Ce laboratoire vivant a permis au Conseil québécois des événements écoresponsables d'élaborer une méthode dans les activités de production d'un spectacle écoresponsable. Le résultat de cette collaboration : le calculateur Scène écoresponsable. Celui-ci calcule notamment l'empreinte environnementale d'un spectacle (Conseil québécois des événements écoresponsables, 2017b).

En tenant compte des déplacements de l'équipe et du matériel, de la fabrication des décors et costumes, le bilan des gaz à effets de serre de la production du spectacle *Le murmure du coquelicot* coproduit par Les 7 doigts de la main et le TNM, et présenté à Montréal en septembre 2013, a été évalué à 52 590 kg de CO₂. Cette quantité peut être absorbée par l'équivalent de 1223 arbres âgés de dix ans (voir tableaux 4.1 et 4.2 ci-dessous).

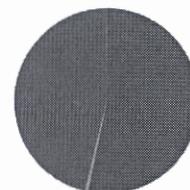
Tableau 4.1 Cueillette de données concernant le spectacle *Le murmure du coquelicot*

Bilan des gaz à effet de serre

Les résultats des différents secteurs d'activités.

	Kg CO ₂ éq.	Pourcentage du total Kg CO ₂ éq.
Consommation d'énergie	39	0%
Déchets	28971	53%
Recyclage	251	1%
Transport	24229	46%
Total Kg CO₂ éq.	52 590	

Répartition par secteurs d'activités



- Consommation d'énergie
- Déchets
- Recyclage
- Transport

Graphique représentant la répartition des GES pour l'énergie, les matières résiduelles et le transport.

Compensation

Pour mettre ces chiffres en perspective...	52598	Kg d'équivalent en CO ₂ sont égales ... au carbone capturé par
	1223	semences d'arbres âgées de 10 ans.

Source : Conseil québécois des événements écoresponsables, 2014

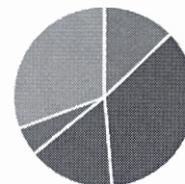
Ces données démontrent que la production de déchets (scéniques) et le transport des membres des équipes sont les deux activités ayant le plus pollué.

Tableau 4.2 Empreinte environnementale du spectacle *Le murmure du coquelicot*

Résumé des données collectées auprès des répondants

Mode de transport	Distance parcourue par les répondants	GES émis par les répondants*	Nombre de répondants par mode de transport**	Répartition des répondants par mode de transport*
Métro	13828		5	17%
Marche ou vélo	18485		14	48%
Train de banlieue				N/A
Bus urbain	3397	115,498	6	21%
Train				N/A
Bus interurbain (autocar)				N/A
Voiture hybride ou moto	626	62,6628	2	7%
Voiture essence ou diesel	52296	12597,165	12	41%
Petit camion ou VUS				N/A
Avion trajet court				N/A
Avion trajet long				N/A
Total	88338 km	12 775,33 kgCO2eq	29 répondants totaux [sans doublon]	100 %
* en tenant compte du covoilurage éventuel ** Certains répondants peuvent en avoir emprunté plus d'un.				
Extrapolation à l'ensemble des participants de l'événement				
Effectif total réel***	55			

Répartition des répondants



- Métro
- Marche ou vélo
- Train de banlieue
- Bus urbain
- Train
- Bus interurbain (autocar)
- Voiture hybride ou moto
- Voiture essence ou diesel
- Petit camion ou VUS
- Avion trajet court
- Avion trajet long

Source : Conseil québécois des événements écoresponsables, 2014

Ce tableau présente l'empreinte carbone des déplacements des 29 répondants faisant partie des équipes des 7 doigts de la main et du TNM lors des répétitions et des représentations. Bien que 48 % des répondants se soient déplacés à pied ou à vélo, il n'en demeure pas moins que les déplacements en voiture ont été importants, représentant plus de 23 800 kg de CO₂.

La première année, le programme Scène écoresponsable a connu de grandes avancées. Non seulement l'équipe en place a réalisé la première cueillette de données ayant servi à concevoir un calculateur de GES spécialement adapté aux productions québécoises en suivant la production *Le murmure du coquelicot* de la création à la diffusion, mais elle a également élaboré un guide et une formation ayant pour objectif

d'informer et outiller les acteurs du milieu dans leur démarche de développement durable.

On constate que le processus de changement non linéaire qu'a entrepris le collectif Les 7 doigts de la main a entraîné l'émergence d'idées novatrices qui ont eu une portée en actions, témoignant d'un apprentissage organisationnel (Raufflet et Battelier, 2008).

Cela a été possible grâce à plusieurs facteurs et en quelques étapes. D'une part, le partage des connaissances en matière de développement a suscité l'engagement des employés de l'organisation. D'autre part, la pratique du *World Café*, où nous avons pris soin de réunir les conditions favorables à l'émergence d'idées novatrices, a donné lieu à des propositions à la fois aspirationnelles et concrètes.

Aussi, le fait que ce processus de changement non linéaire n'ait pas été imposé par la direction a été favorable à la mobilisation des employés. Ces propositions étant le fruit d'une co-création dont les auteurs sont les employés, l'engagement à les porter et à les voir se concrétiser était d'autant plus significatif ; la formation du comité vert en est un exemple.

Le soutien de la direction a pour beaucoup contribué au processus de changement en appuyant les initiatives issues du réseau informel ; ainsi, grâce à une bonne circulation de l'information et au soutien des réseaux informels, la créativité des employés a été encouragée, et les nouvelles idées ont pénétré le réseau formel et se sont traduites en engagements à intégrer des pratiques durables auprès des collaborateurs, des fournisseurs et du public de l'organisation (Raufflet et Battelier, 2008 ; Von Glasersfeld, 1996).

Des actions concrètes ont même été entreprises dans les différentes étapes de deux spectacles, *Amuse* et *Le murmure du coquelicot*, ce qui atteste l'apprentissage organisationnel. Les participants en sont arrivés à développer leur sens critique afin de prendre des décisions tenant compte des pratiques durables au cours des étapes de ces deux spectacles qui ont fait partie du cadre de notre recherche. De plus, la coproduction *Le murmure du coquelicot* a donné lieu à un partenariat sans précédent : la collaboration du CQEER a certes donné naissance à un outil pour calculer les émissions de gaz à effet de serre, mais aussi à une charte d'engagement des artisans du milieu de la scène québécoise. Ce faisant, la portée de cette recherche-intervention dépasse la somme des acteurs qui y ont pris part (Morin et Le Moigne, 1999).

En considérant l'organisation comme un système vivant, on comprend qu'elle a été capable de se régénérer, de changer et d'évoluer d'elle-même (Capra, 2004), possédant en outre le potentiel d'inspirer les communautés gravitant autour d'elle. À cet effet, les réseaux informels ont servi à diffuser les retombées positives de la tenue de l'atelier de réflexion collective ayant eu lieu à l'interne, de sorte que le festival Montréal Complètement Cirque a souhaité offrir un atelier similaire dans sa programmation réservée aux diffuseurs et producteurs internationaux (voir Appendice C).

À sa demande, nous avons donc organisé et animé une conférence participative selon la pratique du *World Café*. L'événement s'est déroulé le 8 juillet 2013 à la Tohu, et une quarantaine de personnes provenant de six pays³⁹ y ont participé. Cet intérêt de la part du festival Montréal Complètement Cirque et le grand nombre de participants

39 Provenance des participants : Canada (30), France (5), États-Unis (2), Suède (1), Australie (1), Mexique (1).

nous autorisent à répondre par l'affirmative à la question de recherche sous-jacente, à l'effet que l'accompagnement de ce processus de changement ait pu être, dans l'élaboration de pratiques durables, source d'inspiration et de mobilisation dans le milieu circassien au Québec.

CONCLUSION

La mondialisation des enjeux environnementaux et sociétaux incite les organisations à revisiter leur rôle. En opposition avec le modèle libéral classique, l'entreprise devient un acteur social qui ne peut prospérer que si son comportement est profondément ancré dans les intérêts, mais aussi dans les normes, les valeurs et les idéaux de la société où elle est présente (Pasquero, 2007, p. 116).

C'est dans ce contexte que notre recherche-intervention trouve sa pertinence sociale, puisqu'elle a consisté à accompagner un processus de changement émergent ayant pour but d'élaborer et d'intégrer des pratiques durables au sein du collectif de cirque Les 7 doigts de la main.

Portée par des valeurs humanistes, notre stratégie s'est déployée en trois étapes (partage de connaissances, atelier selon l'approche AoH, partenariat avec le Conseil québécois des événements écoresponsables [CQEER]), au cours desquelles nous avons observé l'engagement des acteurs impliqués à s'approprier la démarche de développement durable.

Dans une perspective d'organisation vivante, nous avons identifié, au sein des 7 doigts de la main, les deux caractéristiques qui, selon Fritjof Capra (2004), font que les organisations perdurent : le sentiment communautaire et l'ouverture sur le monde. Le sentiment communautaire repose sur une identité collective forgée sur un ensemble de valeurs partagées, tandis que l'ouverture sur le monde contribue à la rencontre de personnes et d'idées nouvelles, favorisant un apprentissage en groupe. Cela a été possible entre autres en raison de l'implication des employés dans la démarche dès le départ, à la communication fluide des réseaux formels et informels,

aux conversations constructives durant le *World Café* et à la souplesse de notre accompagnement.

Notre recherche comporte cependant des limites. Devant l'impossibilité de prédire les résultats d'un processus de changement non linéaire, l'application du modèle en U de Scharmer pourrait s'avérer difficile dans certaines organisations (Mahy et Carle, 2012). En outre, les impératifs de productivité auxquels sont soumises les organisations entravent la mise en place des conditions propices à l'éveil d'une intelligence collective ; l'analyse des données que nous avons colligées n'est donc pas sujette à généralisation, le cadre de la recherche étant propre au collectif de cirque Les 7 doigts de la main. Bien que l'animation d'un *World Café* semble à la portée de tous, si la préparation et le contexte ne sont pas méticuleusement soignés, cette animation risque d'être superficielle, escamotant au passage le potentiel d'éveiller la sensibilité des participants.

La teneur des propositions constitue également une limite de notre recherche. Des connaissances plus approfondies en ce qui a trait à d'autres secteurs d'activités en matière de développement durable auraient enrichi les pistes de solutions émises. Ces connaissances approfondies préalables n'ayant pas été acquises pendant le temps alloué à la présente recherche, notre objectif – que les participants développent un sens critique qui les aide à faire des choix éclairés – n'a pu être pleinement atteint. Toutefois, puisque la démarche entamée continue d'évoluer d'elle-même, nous croyons que le collectif de cirque développera, au fil du temps, un plan d'action plus substantiel qui pourra éventuellement être partagé avec ses pairs.

Une autre limite réside dans le danger d'instrumentalisation des vertus du développement durable, danger qui guette toutes les organisations. Ainsi, le

« fondamentalisme économique » tel que décrit par Otto Scharmer (2008b, p. 3) nous rappelle que trop souvent, les profits priment sur les valeurs humanistes, laissant les processus collaboratifs en plan. Nous sommes encore loin d'une « co-évolution » (Scharmer, 2007) où, dans l'action, un groupe arrive à construire le futur ensemble, processus pourtant incontournable au changement transformationnel (Senge et al., 1991).

Les enjeux organisationnels d'ordre politique n'ont pas fait partie de notre recherche, mais nous constatons qu'il serait à propos de les inclure dans de futures recherches. Une étude approfondie des relations de pouvoir au sein des 7 doigts de la main aurait certainement apporté un éclairage différent à notre recherche-intervention.

Il en est de même en ce qui concerne l'inclusion des piliers social et économique, inhérents au développement durable. Des recherches prenant en compte les trois piliers du développement durable (environnemental, social, économique) auraient toute leur pertinence.

L'approche holistique reposant sur les sept principes de la norme ISO 26000 (gouvernance, conditions de travail, environnement, loyauté des pratiques, consommateurs, communautés et droits de la personne) pourrait être appropriée dans l'accompagnement d'une démarche de développement durable à venir : la formulation des questions ratisse large et favorise une compréhension approfondie du concept à explorer.

Le partenariat avec le CQEER ayant donné lieu à une première cueillette de données relatives à l'empreinte environnementale de la production d'un spectacle de cirque de taille moyenne, *Le murmure du coquelicot*, il serait intéressant, dans le cadre de

futures recherches, de comparer ses impacts négatifs sur l'environnement avec ceux d'autres productions de spectacle de cirque d'envergure similaire. Le processus de comparaison permettrait de situer les pratiques élaborées et mises en place par Les 7 doigts de la main. Dans la même veine, en vue d'élaborer et d'intégrer des pratiques durables, une analyse quantitative du cycle de vie, qui consiste à mesurer les impacts d'un objet – en l'occurrence un spectacle – sur l'environnement et la société, dans toutes ses étapes, de la création au remisage, verrait à évaluer les conséquences de chacune des décisions qui ont conduit à la diffusion d'un spectacle.

Cette recherche-intervention a été le théâtre de changements transformationnels tangibles autant pour chacun des individus qui y ont pris part que pour l'organisation où elle a eu lieu et quelques-unes de ses parties prenantes. Nous espérons que notre accompagnement dans ce processus de changement au sein des 7 doigts de main saura d'une façon similaire inspirer les multiples organisations qui composent la toile des arts du cirque au Québec.

APPENDICE A : LETTRE D'ENTENTE AVEC LE CONSEIL QUÉBÉCOIS DES ÉVÉNEMENTS ÉCORESPONSABLES (CQEER)



A : Génifère Legrand
Candidate à la maîtrise en communication
Directrice de production
Les 7 doigts de la main
225 rue Roy Est, bureau 205
Montréal, QC H2W 1M5

Montréal, le 24 septembre 2012

Objet : Collaboration au projet de maîtrise en communication « Intégration d'une démarche de développement durable aux arts de la scène — titre provisoire »

Madame Legrand

Par la présente, je vous confirme la collaboration du Réseau des femmes en environnement à votre projet de maîtrise en communication portant sur le développement durable.

Les objectifs que vous visez, soit de réduire les impacts négatifs tant sur l'environnement que sur la société dans la production de spectacles, s'inscrivent dans la lignée du projet en rubrique du Réseau des femmes en environnement « Pour des salles de spectacles vertes ». Le présent projet souhaite étendre les actions du Conseil québécois des événements écoresponsables (CQEER) — initiative du Réseau des femmes en environnement — aux spectacles en salles (théâtre, danse, cirque, musique), puisqu'il s'agit d'une clientèle-cible qui n'a pas encore été accompagnée en matière d'écoresponsabilité événementielle. Nous entendons ainsi jouer un rôle tout aussi important visant la diminution des gaz à effet de serre (GES) qui sont émis lors des tournées des artistes qui s'arrêtent dans les salles de la grande région de Montréal, mais aussi, ailleurs au Québec. Puisque la nouvelle création de *Les 7 doigts de la main* sera présentée au Théâtre du Nouveau Monde pour ensuite entamer une tournée régionale, nous y voyons une réelle opportunité de s'entraider mutuellement dans l'intégration du développement durable dans le milieu des arts de la scène québécoise.

Vous pourrez compter sur l'expertise environnementale du CQEER et de son savoir-faire en matière d'intégration de démarches éco-responsables. En effet, le CQEER repose sur l'expertise

d'une équipe de 15 conseillers en écoresponsabilité des événements, qui sont appuyés par un comité consultatif formé d'une vingtaine d'experts québécois. Le Réseau des femmes en environnement s'engage donc à vous appuyer sous forme de consultations au besoin ainsi que dans le calcul des GES de votre production.

Cette collaboration se développera au cours de la période s'échelonnant du 1er octobre 2012 au 31 décembre 2013. Il nous fait par ailleurs plaisir de vous compter parmi les membres de notre comité consultatif pour la mise en chantier du projet « Pour des salles vertes ».

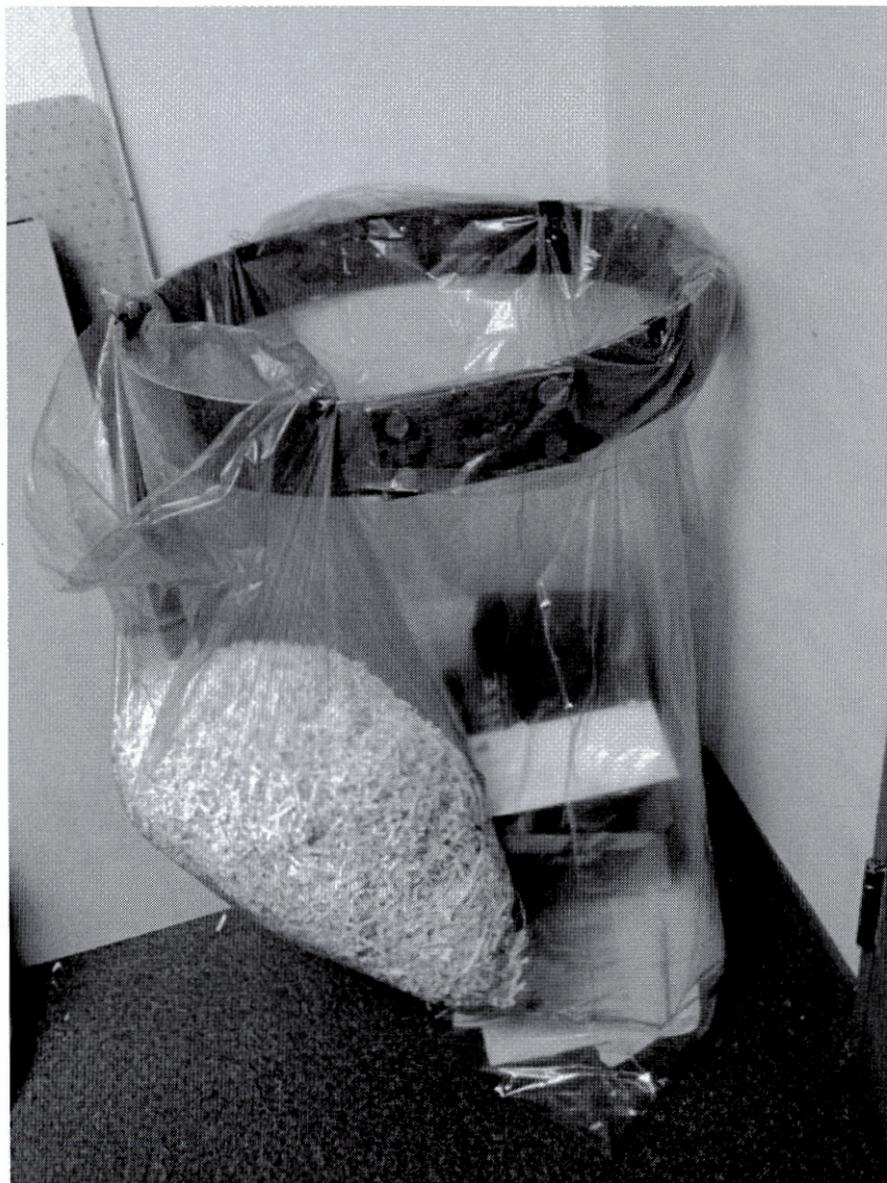
En espérant que nos communs efforts conduisent à une réduction considérable des impacts négatifs sur l'environnement.

Je vous prie d'accepter, Madame Legrand, l'expression de mes sentiments les meilleurs.



Caroline Voyer
Directrice générale
Réseau des femmes en environnement
cvoyer@rqfe.org
T. 514 843-2015, poste 810953
100, rue Sherbrooke Ouest, bur. 1360
Montréal (Québec)
H2X 3P2

APPENDICE B : PHOTO DES ACTIONS



Bac de recyclage créé à partir d'un anneau chinois endommagé (appareil acrobatique en remisage)



Recyclage des capsules Nespresso

Fanny Perret · 7 Doigts Durables (7DD)
28 novembre 2013

Aujourd'hui notre premier carton rempli de capsules Nespresso s'en va... Nos tites capsules connaîtront un autre sort que de finir à la poubelle ! (et tout ça gratuitement) !

J'aime · Commenter · Recevoir les notifications · Partager

Chloé Rondeau aime ça.

Lucien Bernesche comment tu les retournes sans aller chez Nespresso ?
28 novembre 2013, 11:00 · J'aime

Fanny Perret Tu t'inscris comme 'brigade capsules nespresso' avec Terra cycle, tu remplis un carton de capsules, quand il est plein tu vas sur leur site pour avoir accès à l'étiquette pré payée de UPS tu la colles sur ton carton l'appelles UPS et bye ton carton !

Brigade des capsules Nespresso | TerraCycle
www.terracycle.ca

float:right { margin-bottom: 10px; margin-left: 20px; float:left { margin-right: 20px; float:right; margin-bottom: 10px; } .expand { clear: both; }

28 novembre 2013, 11:03 · J'aime

Fanny Perret PS C'est GRATUIT !
28 novembre 2013, 11:03 · J'aime · #12

Isabelle Chasse VIVE FANNY!!!
28 novembre 2013, 11:30 · J'aime · #52

Écrire un commentaire...

Sponsorisé · Afficher tout

Arthur Beren Shoes
Arthur Beren Shoes - Fabulous That Fits. www.BerenShoes.com

#1 J'aime - 12 846 personnes aiment Arthur Beren Shoes.

Jessica is Skinny?
www.mozzie.com
Fans were stunned by Jessica Simpson's slim figure! She finally reveals how she did it!

Ellen Drops A Bombshell!
ca.southme.com
Ellen Surprise Her Fans & Family With This SHOCKING SECRET She Has Hidden For Years!

APPENDICE C : INVITATION MONTRÉAL COMPLÈTEMENT CIRQUE



CONFÉRENCE PARTICIPATIVE
DÉVELOPPEMENT DURABLE ET ARTS DE LA SCÈNE
LUNDI 8 juillet, de 14h à 16h30
TOHU (2345, rue Jarry Est)

Dans le cadre de la 4^e édition de MONTRÉAL COMPLÈTEMENT CIRQUE, des diffuseurs et programmeurs en arts de la scène de partout dans le monde se retrouveront à Montréal pour découvrir ce qu'il se fait de meilleur en cirque contemporain.

À cette occasion, la TOHU désire vous inviter à vous joindre à ces professionnels pour venir penser collectivement l'intégration du développement durable aux arts de la scène. En alternance avec de courtes présentations sur le sujet faites par des intervenants et spécialistes invités, vous serez conviés à partager vos bonnes pratiques en écoresponsabilité et vos idées, dans le cadre d'ateliers participatifs. L'objectif de l'activité est de faire émerger des possibilités nouvelles alliant développement durable et arts de la scène.

Notes : activité bilingue anglais/français, entrée libre.

Merci de confirmer votre présence à programmation@tohu.ca ou au 514.374.3522 poste 2226 avant le 28 juin.

N'hésitez pas à communiquer avec nous pour tout renseignement supplémentaire.
Au plaisir de vous y voir.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Abdelmalek, A. A. (2004). Edgar Morin, sociologue et théoricien de la complexité. *Sociétés*, 4(86), p. 99-117.
- Aktouf, O. (2008). *Halte au gâchis*. Montréal : Liber.
- Art of Hosting. [s.d.]. *De quoi s'agit-il ?* Récupéré le 14 juillet 2014 de <http://www.artofhosting.org/fr/>
- Art of Hosting. (2012). *L'art du leadership participatif : guide des méthodes, votre cahier de bord*. Récupéré en mars 2013 de <http://www.aohmontreal.org/wp-content/uploads/2013/01/AoH-2012-francais.pdf>
- Baribeau, C. (2005). L'instrumentation dans la collecte de données. *Recherches Qualitatives. Hors-série (2)*, 98-114.
- BNQ. Bureau de normalisation du Québec. [s.d.]. *Gestion responsable d'évènements*. Repéré le 22 février 2017 de <https://www.bnq.qc.ca/fr/normalisation/developpement-durable/gestion-responsable-d-evenements.html>
- Brown, J., et Isaacs, D. (2005). *The World Cafe*. San Francisco : Berrett-Koehler Publishers.
- Brundtland, G. H. (1987). *Rapport Brundtland. Ministère des Affaires étrangères et du Développement international. L'Odyssée du développement durable*. Récupéré le 5 mars 2017 de http://www.diplomatie.gouv.fr/fr/sites/odysee-developpementdurable/files/5/rapport_brundtland.pdf
- C2 Montréal. (2017). *C2 Montréal 2017. Les Notes*. Montréal : C2 Montréal. Récupéré de http://www.bluetoad.com/publication/?i=318212&utm_source=direct&utm_medium=lickstats&utm_campaign=Notes2016&utm_term=&clickthrough_id=59f773785ca9ee3f9f299024

- Canada Green Building Council. (2016). *Verdir avec LEED*. Récupéré le 3 mars 2016 de http://www.cagbc.org/CBDCaSiteWeb/Programmes/LEED/Verdir_avec_LEED.aspx
- Capra, F. (2004). *Les connexions invisibles*, trad. par Nikou Tridon. Monaco : Éditions du Rocher.
- Conseil des arts de Montréal. (2013). *28^e Grand Prix du Conseil des arts de Montréal : l'Honorable Charles Lapointe C.P. dévoile les finalistes*. Récupéré le 10 novembre 2013 de <https://www.artsmontreal.org/fr/nouvelles/2013-01-08/28e-grand-prix-du-conseil-des-arts-de-montreal-lhonorabile-charles-lapointe-cp-devoile-les-finalistes-2012>
- Conseil des arts et des lettres du Québec. (2013-2014). *Rapport annuel de gestion*. Récupéré le 23 mars 2016 de https://www.calq.gouv.qc.ca/wp-content/uploads/2015/09/pub_rag201320141.pdf
- Conseil des ressources humaines du secteur culturel. (2016). *Artistes et travailleurs culturels*. Récupéré le 3 mars 2017 de <https://www.culturalhrc.ca/artists-f.php>
- Conseil québécois des événements écoresponsables. (2017a). *Comité consultatif*. Récupéré le 16 novembre 2016 de <http://evenementecoresponsable.com/la-troupe>
- Conseil québécois des événements écoresponsables. (2017b). *Charte des artisans de la scène écoresponsable*. Récupéré le 16 novembre 2016 de <http://evenementecoresponsable.com/a-propos/charte-des-artisans-de-la-scene-ecoresponsable/>
- COP21 : Conférence de Paris. (2015). *Sustainable Innovation Forum*. Récupéré le 26 janvier 2016 de <http://www.cop21paris.org/>
- Couture, C., Bednarz, N., et Barry, S. (2007). *La recherche participative : multiples regards*. Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Dumora, B., et Boy, T. (2008). Les perspectives constructivistes et constructionnistes de l'identité (1^{re} partie). *L'orientation scolaire et professionnelle*, 37(3), p. 347-363.

- Équiterre. (2011). *3R-V*. Récupéré le 10 février 2016 de
<http://www.equiterre.org/fiche/3r-v>
- En Piste. Regroupement national des arts du cirque. [s.d.]. Répertoire des membres.
Récupéré le 30 octobre 2017 de
http://www.enpiste.qc.ca/fr/users/members_repertory_view_all
- Fagot, S., et Uzel, J.-P. (2006). *Énonciation artistique et socialité : actes du colloque international de Montréal des 3 et 4 mars 2005*. Paris : L'Harmattan.
- Fiorucci, C. (2012). Intégrer le développement durable dans ses opérations et sa stratégie d'affaires. *Bulletin Oeconomia Humana*, 10(1). Récupéré le 23 novembre 2014 de <http://www.crsdd.uqam.ca/Pages/straopp.aspx>
- Fondation Cowboys Fringants. La musique au service de l'environnement. (2013). *La Tournée Verte*. Récupéré le 3 mars 2017 de
<http://fondation.cowboysfringants.com/nos-actions/activites/la-tournee-verte/>
- Fonds d'action québécois pour le développement durable. (2010). *Action-climat Québec*. Récupéré le 16 novembre 2016 de <http://www.faqdd.qc.ca/realisez-projet/action-climat-quebec-volet-regional-local>
- Fonds d'action québécois pour le développement durable. (2010). Calculateur des émissions de gaz à effet de serre du Fonds d'action québécois pour le développement durable. [Tableau de données, document Excel]. Récupéré le 30 octobre 2017 de
www.faqdd.qc.ca/public/Calculateur_GES_FAQDD_version2013.xls
- Fournier, C. (2015). *5 Conséquences du changement climatique sur les entreprises*. Dans E-RSE, la plateforme de l'engagement RSE et développement durable. Récupéré le 23 mars 2017 de <http://e-rse.net/consequences-changement-climatique-entreprises-16169/>
- Gadamer, H.-G. (1996). *Vérité et méthode : les grandes lignes d'une herméneutique philosophique*, trad. par Pierre Fruchon, Jean Grondin et Gilbert Merlio. Paris : Seuil.

- GRI. Global Reporting Initiative. (s.d.). Récupéré le 14 juillet 2014 de
<https://www.globalreporting.org/Pages/default.aspx>
- GRI. Global Reporting Initiative. (2015). *G4 Lignes directrices pour le développement durable : principes de reporting et éléments d'information* (2^e éd.). Récupéré le 14 juillet 2014 de
<https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/French-G4-Part-One.pdf>
- Groupe de travail sur les portraits des quartiers Villeray, Saint-Michel et Parc-Extension. (2014). *Portrait du quartier Saint-Michel*. Récupéré le 30 mars 2013 de
http://ville.montreal.qc.ca/pls/portal/docs/page/arrond_vsp_fr/media/documents/portrait_saint-michel.pdf
- Grunig, J. E. (2009). Paradigms of global public relations in an age of digitalisation. *PRism*, 6(2), p. 1-19.
- ISO. Organisation internationale de normalisation. [s.d.]. *ISO 26000 – Responsabilité sociétale*. Récupéré le 14 juillet 2014 de
<http://www.iso.org/iso/fr/home/standards/iso26000.htm>
- Jacob, P. (2001). *Le cirque : un art à la croisée des chemins* (nouv. éd.). Paris : Gallimard.
- La Presse* (2011). Top 30 : la liste. Récupéré le 8 février 2013 de
<http://www.lapresse.ca/arts/201112/17/01-4478872-top-30-la-liste.php>
- Leroux, L. P. (2012). *Cirque in space! The ethos, ethics, and aesthetics of staging and branding the individual of exception*. Guest talk at the Centre for Canadian Studies, Duke University, Durham, North Carolina, 11 avril 2012.
- Leroux, L. P. (2014). North-South Circus Circulations: Where Québécois and American Circus Cultures Meet. *Québec Studies*, (58), 3-24.
- Leroux, L.P. (2016). A Tale of Origins : On the invention of cirque and where Québécois and American circus, ed. Leroux, and Charles Batson, McGill Queen's University Press, 2016, p. 36-54,

- Les 7 doigts. (2016). *Spectacles*. Repéré le 23 novembre 2016 de <http://7doigts.com/spectacles/>
- Leslie D., et Rantisi, N. (2014). *Creativity and urban regeneration: the role of La Tohu and the Cirque du Soleil in the Saint-Michel neighborhood in Montréal*. Dans Grodach, C. et Silver, D. (éds), *The Politics of Urban Cultural Policy: Global Perspectives, International Journal of Urban and Regional Research*, 38(3), p. 131-155.
- Lévy, P. (2010). *Vers une science de l'intelligence collective*. Repéré le 27 mars 2017 de <http://lejeuneapl.free.fr/M2/levy.pdf>
- Libaert, T. (2010). *Communication et environnement : le pacte impossible*. Paris : Presses universitaires de France.
- Mahy, I. (2008). *Les coulisses de l'innovation : création et gestion au Cirque du Soleil*. Québec : Les Presses de l'Université Laval.
- Mahy, I., et Carle, P. (2012). *Théorie U : changement émergent et innovation*. Montréal : Presses de l'Université du Québec.
- Ministère du Développement durable, de l'Environnement et de la Lutte contre les changements climatiques. (2017). *La loi sur le développement durable*. Repéré le 23 mars 2013 du <http://www.mddefp.gouv.qc.ca/developpement/loi.htm>
- Morin, E. (1982). *Science et conscience*. Paris : Fayard.
- Morin, E., et Le Moigne, J.-L. (1999). *L'intelligence de la complexité*. Paris : L'Harmattan.
- Mucchielli, A. (2011). *Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines* (3^e éd.). Paris : Armand Colin.
- Noubel, J.-F. (2004). *Intelligence collective, la révolution invisible. The Transitioner*. Récupéré le 30 octobre 2017 de <http://diffusion-focusing.org/doc/noubel/intelligence-collective.pdf>
- O'Brien, R. (1998). *An overview of the methodological approach of action research*.

- Repéré le 30 septembre 2015 de
<http://www.web.ca/~robrien/papers/arfinal.html>
- One Drop. (s.d.). *Pourquoi One Drop*. Repéré le 3 mars 2017 de
<https://www.onedrop.org/fr/pourquoi-one-drop/>
- Paré, I. (2013). Cirque – Une année faste ! *Le Devoir*. Repéré le 23 mars 2013 de
<http://m.ledevoir.com/culture/cirque/373689/une-annee-faste>
- Pasquero, J. (2007). Commentaire. Éthique des affaires, responsabilité sociale et gouvernance sociétale : démêler l'écheveau. *Gestion* 1(32), p. 112-116.
- Pasquero, J. (2003). *L'environnement socio-politique de l'entreprise*. Dans Bédard, M. G., et Miller, R. (éds), *La direction des entreprises : concepts et applications* (p. 171-214), (2^e éd.). Montréal : Chenelière/McGraw-Hill.
- Raufflet, E. B., et Batellier, P. (2008). *Responsabilité sociale de l'entreprise : enjeux de gestion et cas pédagogiques*. Presses internationales Polytechnique.
- REDD. (2013). *Rapport – Les défis du développement durable des PME pour 2013 : les PME n'y arriveront pas seules*. Repéré le 1^{er} décembre 2013 de
<http://nbs.net/fr/connaissances/rapport-les-defis-du-developpement-durable-des-pme-pour-2013/>
- Scharmer, C. O. (2007). *Éclairer l'angle mort de notre époque. Un résumé exécutif du nouveau livre d'Ottot Scharmer. La Théorie U : diriger à partir du futur émergent*. Trad. par Mia Boutemy et Agathe Peltureau-Villeneuve. Repéré le 12 octobre 2014 de <http://www.presencing.com/sites/default/files/page-files/TU-ExecSum-French.pdf>
- Scharmer, C. O. 2008a. *Transforming Capitalism: Mapping the Space of Collective Leadership Action*. Repéré le 29 septembre 2013 de
http://www.ottoscharmer.com/docs/articles/2008_TransformingCapitalism.pdf
- Scharmer, C. O. 2008b. Uncovering the blind spot of leadership. *Leader To Leader Journal*, 2008(47), p. 52-59.

- Senge, P. M., Gauthier, A., et Plagnol, H. (1991). *La cinquième discipline*. Paris : First.
- Service Québec. Entreprises. (2017). *Les secteurs d'activités*. Repéré le décembre 2013 de <https://www2.gouv.qc.ca/entreprises/portail/quebec/popupgrand?x=aideSecteursActivites>
- Théâtre du Nouveau Monde. (2013). *Le murmure du coquelicot*. Repéré le 3 septembre 2013 de <http://www.tnm.qc.ca/piece/le-murmure-du-coquelicot>
- Tohu. (2014). *Oh comme dans Tohu*. Repéré le 3 mars 2017 de http://tohu.ca/workspace/upload/a-propos/salle-de-presse/presentation_tohu2016.pdf
- Tremblay, S. (2007). *Développement durable et communications : au-delà des mots, pour un véritable engagement*. Montréal : Presses de l'Université du Québec.
- Turcotte, M.-F., Langelier, L., Hanquez, M., Allard, M.-C., Desrochers, T., et Tirilly, M. (2011). *Comprendre la responsabilité sociétale de l'entreprise et agir sur les bases de la norme ISO 26000*. Repéré le 14 juillet 2014 de <http://nbs.net/fr/files/2011/11/Comprendre-la-RSE-et-agir-sur-les-bases-de-la-norme-ISO-26000.pdf>
- Turenne, M. (2016). Éloïze se sépare du Cirque du Soleil, faute de projets de développement. *Journal de Montréal*. Repéré le 21 mars 2016 de <http://www.journaldemontreal.com/2016/03/09/eloize-se-separe-du-cirque-du-soleil-faute-de-projets-de-developpement>
- Vogt, E. E., Brown, J., et Isaacs, D. (2003). *L'art de poser des questions efficaces*. Mill Valley : Whole Systems Associates Pegasus Communications.
- Von Glasersfeld, E. (1996). *Introduction à un constructivisme radical*. Dans Watzlawick, P. (dir.), *L'invention de la réalité* (p. 19-42). Paris : Éditions du Seuil.
- Wolff, D. (2010). *Le développement durable*. Paris : Dunod.

Zoglin, R. (2011). The top 10 everything of 2011. *Time Magazine*. Repéré le 8 février 2013 de http://content.time.com/time/specials/packages/article/0,28804,2101344_2100961_2100959,00.html