

DU DIALOGUE PROCEDURAL AU DIALOGUE VIVANT

Le dialogue profond avec les parties prenantes - source d'innovation et d'émancipation sociale

Travail de Master of Advanced Studies (MAS)
Executive Sustainability Management

Mirabela Vasile
Tuteurs : Patrice Bonneau; Sylvain Côme

Haute école de gestion de Genève (HEG) — novembre 2026

le dialogue pour le dialogue
sans but
ainsi,
le dialogue atteint le but qu'il n'a pas
…
l'esprit d'une œuvre de dialogue

— Patrice Bonneau

Remerciements

Patrice Bonneau

Sylvain Côme

Tristan Lyon

Stéphanie Fontugne

Héloïse Lecointre

Christophe Blot

Chantal Peyer

Barbara Chastellain-Fanti

Jan Ledermann

Par votre lumière intellectuelle, et plus encore humaine, vous avez éclairé mes idées. Vous les avez sorties de l'ombre et du doute, et vous leur avez donné l'éclat qu'elles n'osaient pas avoir seules.

Table des matières

Résumé **6**

Introduction **8**

Contexte : un dialogue omniprésent, mais industrialisé 8

Secteur et terrain : l'écosystème de l'économie durable en Suisse romande 9

Genèse 10

Problématique 11

Démarche et plan 13

1. Revue de la littérature **14**

1.1 Parties prenantes, capital social et dialogue 14

1.2 Le dilemme de l'échelle 15

1.3 Les huit limites structurelles du dialogue procédural 15

1.4 Quand le dialogue profond crée de la valeur : huit cas de référence 17

1.5 Un socle théorique élargi : capitaux, reconnaissance, émancipation, communs 18

1.6 Les conditions du dialogue profond et vivant 21

1.6.1 Un état d'esprit plutôt qu'une procédure 21

1.6.2 Un rituel : temps, fréquence, cadre et posture 21

1.6.3 Une architecture fractale : du local au global 22

1.6.4 Un périmètre élargi : du dialogue « avec » au dialogue « entre » 23

1.6.5 La profondeur comme source d'innovation 23

1.6.6 Des outils qui donnent envie : de la valeur d'estime à la valeur d'attrait 24

1.7 Modèle d'analyse 25

2. Méthodologie **26**

2.1 Posture : une recherche-intervention 26

2.2 L'écosystème étudié : penseurs-acteurs et acteurs du dialogue vaudois 26

2.3 La méthode à éprouver : quatre phases issues du travail de DAS 28

2.4 Le protocole : chaque phase comme hypothèse réfutable 28

2.5 Les terrains : quatre échelles pour éprouver la méthode 29

3. Développement et analyse **31**

3.1 Résultats : ce que le terrain enseigne, phase par phase 31

3.1.1 Le diagnostic symbolique : rendre visible ce qui existe déjà 32

3.1.2 Les ateliers de profondeur : une profondeur sans objectif imposé 34

3.1.3 L'émergence du commun : genèse et forme des prototypes 35

3.1.4 Rituel et évaluation vivante : ce qui fait durer le dialogue 38

3.1.5 Effets observés et verdict provisoire sur la méthode 39

3.2 Discussion : la mise du dialogue profond 40

3.2.1 Retour sur les hypothèses 40

3.2.2 L'enjeu pour le secteur public et pour le secteur privé 40

3.2.3 Les limites du dialogue profond dans les grandes organisations 41

3.2.4 Mise à l'épreuve auprès des bénéficiaires et d'un regard expert 41

3.3 Recommandations et outils transférables 43

3.3.1 La méthode formalisée en quatre phases 43

3.3.2 La boîte à outils 47
3.3.3 Les conditions de transfert 49
3.3.4 Une feuille de route : du dialogue procédural au dialogue vivant 49
4. Synthèse et conclusion 50
4.1 Réponse à la question de recherche 50
4.2 Contributions théoriques et pratiques 51
4.3 Du dialogue comme moyen au dialogue comme finalité 51
4.4 Limites et pistes de recherche 52
Références bibliographiques 53
Annexes 57

Résumé

Les organisations n'ont jamais autant dialogué avec leurs parties prenantes, mais ce dialogue s'est largement industrialisé. Réduit à une procédure de conformité, il produit participation symbolique, cynisme et fatigue. Ce mémoire prolonge un travail de DAS en Systèmes de gouvernance responsable (Dialoguer - Mirabela Vasile, HEG Genève, 2025), qui avait identifié huit limites structurelles du dialogue procédural, des cas de dialogue fécond face à ces limites par des organisations très différentes qui montrent que ces limites ne sont pas une fatalité et qu'on peut faire du dialogue avec les parties prenantes un levier de gouvernance et d'innovation et proposé une méthode en quatre phases pour la mise en œuvre d'un dialogue « profond et vivant »: phase 1 - du diagnostic symbolique, phase 2 - d'activation : ateliers de profondeur, phase 3 - de coconception et prototypage et phase 4 - du pilotage vivant et évaluation continue.

Le DAS répondait à la question du *comment*. Le MAS s'intéresse à sa *fécondité* : sans en faire un moyen au service d'un but, que produit réellement le dialogue profond lorsqu'on l'observe sur le terrain?

La question de recherche est la suivante : *Dans quelles conditions le dialogue profond avec les parties prenantes devient-il un processus d'innovation et d'émancipation sociale, et comment le cultiver sans l'industrialiser?*

Le cadre théorique articule la sociologie des capitaux de Bourdieu, la critique de l'obéissance managériale de Chapoutot, la théorie de la reconnaissance de Honneth, la pédagogie émancipatrice de Freire, la Théorie U de Scharmer et la littérature sur les communs et le sens du travail. La démarche relève de la recherche-intervention, menée sur des terrains contrastés en Suisse romande et en France, du cercle informel au grand groupe, secteur privé et public.

La question de recherche se décline en trois sous-questions, chacune associée à une hypothèse, à des terrains et à un concept transférable.

INNOVATION ***Q1 :*** *Quelles formes d'innovation émergent d'un dialogue profond, et par quels mécanismes?* *Hypothèse H1* : le dialogue profond génère valeur d'usage et valeur d'estime ; c'est la seconde qui conditionne la durabilité de la première. Lorsqu'un outil de dialogue permet à chacun d'exister et d'être reconnu, sa valeur d'estime devient valeur d'attrait : ce n'est plus l'organisation qui doit mobiliser les participants, ce sont eux qui reviennent. *Terrains* : le dialogue comme finalité, avec les « *campfire sessions* » organisés par Patrice Bonneau; les formats du Hub des Possibles et les soirées de dialogue du Théâtre de Vidy (Lausanne) et de la Maison de l'Avenir (Genève), qui associent un lieu de rencontre, une posture et un rituel. *Concept transférable, issu de la recherche*: Le BIEN COMMUN.

ÉMANCIPATION *Q2:* *Comment le dialogue redistribue-t-il le capital symbolique et transforme-t-il le rapport au travail (charge, sens, appartenance, pouvoir d'agir)? Hypothèse H2* : les acteurs à faible capital initial gagnent légitimité et pouvoir d'agir. Leur appartenance s'accroît et la charge de travail leur paraît moins pesante, à condition d'ancrer le dialogue localement, d'élargir le champ des parties prenantes, notamment au vivant et aux générations futures, et de réunir une posture et un rituel. *Terrains* : L'Archipel de Sion (ancrage local), Loyco et sa « Loycocracy » (posture), Norsys et sa « permaentreprise » (élargissement des parties prenantes), les hackathons de la HEG Genève et de Big Bloom à l'espace 3DD Genève, les hackathons de la HEG Genève et de Big Bloom à l'espace 3DD de Genève, qui illustrent comment l'implication des acteurs à faible capital initial peut devenir une habitude, un rituel régulier qui leur donne légitimité et pouvoir d'agir dans la co-création d'un bien commun. *Concepts*: LE TIERS-LIEU, espace neutre de rencontre et de co-création (le où) ; LE LAB DU COMMUN, processus de co-création inspiré du design thinking et du format hackathon (le comment); LES HISTOIRES DU POSSIBLE, récits de ce qui a déjà été accompli, dont on est fier et qui a créé de la valeur, qui montrent que le changement est possible et donnent envie de s'engager (le *pourquoi*).

ÉCHELLE *Q3 :* *Quelles conditions préservent la profondeur face à l'institutionnalisation, en particulier dans les grandes organisations? Hypothèse H3 :* la profondeur dépend moins de la taille que d'une architecture fractale ; industrialiser le dialogue sans cellules vivantes en dissout les effets émancipateurs. *Terrains* : le *Book of Stories of the Possible*, déployé chez Newrest et validé avec des acteurs de la RSE chez Givaudan et Canton de Vaud, pour révéler les moments de fierté d'une longue chaîne de valeur, qui passe le test du fractal. *Concept*: BIGGER THAN US, un état d'esprit et à la base de la conception des outils de dialogue profond que chacun peut concevoir et faire vivre, quelle que soit la taille de l'organisation, et dont les effets dépassent la cellule de départ.

Les résultats intermédiaires, confirment les quatre phases de la méthode issue du DAS, mais en reformulent deux : la co-conception devient « émergence du commun », car le commun doit être défini par les participants eux-mêmes ; le pilotage devient « rituel et évaluation vivante », ancré dans un espace neutre. Le terrain soutient l'ordre « l'estime, puis l'usage » (H1) et montre que le dialogue profond passe à l'échelle en se reproduisant plutôt qu'en grandissant (H3). L'allègement de la charge (H2) reste à mesurer dans la durée.

Mené pour lui-même, le dialogue profond contribue à une gouvernance responsable sans l'avoir cherché. Sa véritable fécondité est dans les biens communs qu'il fait émerger et dans l'appartenance et le pouvoir d'agir qu'il rend à ceux qui y prennent part.

Introduction

Contexte : un dialogue omniprésent, mais industrialisé

La transition écologique et sociale place les organisations face à une exigence nouvelle : rendre compte de leurs effets à un nombre croissant d'acteurs. La norme ISO 37000 sur la gouvernance des organismes en fait un principe explicite. Une partie prenante y est définie comme toute personne ou tout groupe qui peut affecter les décisions ou les activités d'une organisation, ou être affecté par elles. Le dialogue avec ces parties prenantes figure parmi les principes qui facilitent la gouvernance (figure 1). En Suisse, l'obligation de rendre compte des questions non financières, introduite dans le Code des obligations pour les grandes entreprises (art. 964a ss CO), renforce encore cette attente.

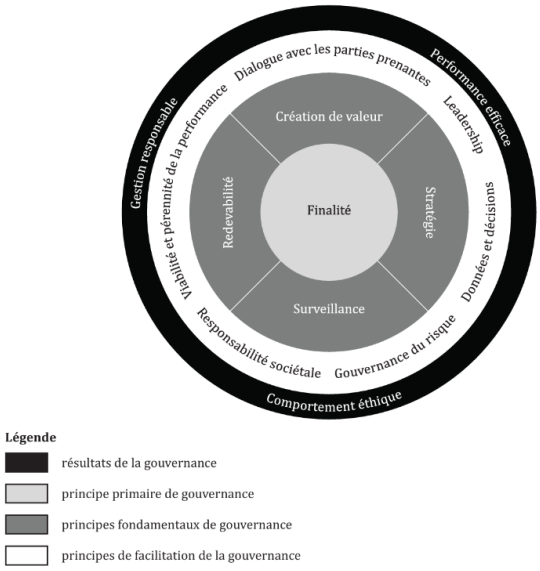


Figure 1 — Gouvernance des organismes — Vue d'ensemble

Figure 1 – Gouvernance des organismes : vue d'ensemble. Source : ISO 37000:2021

Les organisations n'ont donc jamais autant « dialogué » : comités de parties prenantes, consultations, analyses de matérialité, enquêtes d'engagement, plateformes numériques. Pourtant, cette prolifération produit souvent l'inverse de ce qu'elle promet. Les démarches servent d'abord la gestion des risques et la conformité. Elles se traduisent par des rituels administratifs plus que par de réelles transformations. La mise en œuvre du dialogue bute en outre sur un dilemme d'échelle : la profondeur relationnelle exige du temps, de la vulnérabilité et de la régularité, alors que la performance exige vitesse, standardisation et mesure. La tentation est alors d'industrialiser le dialogue jusqu'à en faire un « dialogue sans rencontre » et un KPI de plus au service du reporting plus que d'une volonté d'amélioration continue.

Secteur et terrain : l'écosystème de l'économie durable en Suisse romande

Ce mémoire s'inscrit dans le champ de la gouvernance responsable et de la responsabilité sociétale des entreprises (RSE).

Il observe plus précisément l'écosystème de l'économie durable en Suisse romande, et en particulier dans le canton de Vaud. Depuis 2022, le Service de la promotion de l'économie et de l'innovation (SPEI) y pilote un Fonds de soutien à l'économie durable, complété par la plateforme VIVA destinée aux PME. Autour de ces dispositifs publics gravitent des réseaux d'entreprises engagées (Fédération suisse des entreprises, APRÈS-VD, Swiss Triple Impact), des centres académiques (Centre de compétences en durabilité de l'UNIL, Enterprise for Society) et des platformes de transition (One Planet Lab du WWF, Hub des Possibles, Convergence Durable, Impact HUB, HUB Entrepreneuriat et Innovation UNIL - Villanova) et un réseau de consultants et experts en transition (ASD - Association des Spécialistes de la Durabilité ; One Planet Lab - BookYourExpert). Cet écosystème est riche en acteurs, en démarches et en dialogues. Le canton de Vaud y fait figure de précurseur : selon le SPEI, son fonds fait de Vaud « un canton pionnier en matière d'économie durable », et les premiers résultats sont encourageants. À la fin de 2025, 473 entreprises avaient été accompagnées, et 82 % des projets soutenus avaient atteint ou dépassé leurs objectifs (VIVA 2026). L'ampleur de la transition écologique et sociale dépasse pourtant ce qu'un dispositif, si réussi soit-il, peut accomplir seul. Le défi tient moins au nombre d'initiatives qu'à leur mise en relation : relier ces dialogues entre eux pour qu'ils se renforcent, et en étendre la portée au-delà des acteurs déjà convaincus.

Les organisations étudiées dans ce travail ont été choisies parce qu'elles s'approchent, chacune à leur manière, d'un dialogue fécond. Elles couvrent toute la gamme des tailles et des degrés d'institutionnalisation :

- un cercle informel (« *campfire sessions* » printemps 2026), consacré au sens perçu du dialogue profond, à l'exploration des outils existants et à la manière dont une organisation peut créer ses propres outils, réunissant des profils volontairement hétérogènes – un réalisateur, une comédienne d'improvisation, un « paysan philosophe », un designer, une consultante – des personnes qui n'ont pas l'occasion de se parler (voir Annexes 1) ;
- une association qui fait du dialogue profond son métier, le Hub des Possibles, Ses formats (marches Walk & Reconnect, Travail qui relie, ateliers de futurs souhaitables, soirées de dialogue au Théâtre de Vidy) réunissent citoyens, organisations et acteurs publics autour de futurs désirables (voir Annexes 2.1, 2.2 et 7) ;

- des entreprises dont le modèle de gouvernance favorise le dialogue avec les parties prenantes : Loyco (« Loycocracy », inspirée de l'holacratie) et Norsys (« Permaentreprise »), qui a donné une voix à la nature dans sa gouvernance (voir Annexes 3.1 à 3.3) ;
- de grands groupes qui cherchent à dialoguer avec les parties prenantes de leur chaîne de valeur : Newrest, Givaudan;
- des lieux d'échange entre professionnels de la gouvernance : l'atelier de l'ASAGE animé par Sara Gnoni (The Positive Project) sur l'intégration de la nature et des autres parties prenantes invisibles dans la gouvernance (octobre 2026) (voir Annexe 16) ;
- un tiers-lieu, L'Archipel de Sion, conçu par l'association Utopia avec le soutien de la Ville de Sion, qui dialogue avec les citoyens par le faire : une ressourcerie, un atelier de réparation de vélos, un atelier de création, des cours de dessin et de design où les enfants imaginent des futurs souhaitables, un espace de coworking et une salle de conférence ;
- des formats d'intelligence collective qui font du dialogue avec les parties prenantes un moyen de créer du bien commun :
    - le hackathon Hack&Act organisé par la HEG Genève avec l'État de Genève, autour d'une sobriété carbone désirable ;
    - les hackathons de Big Bloom à l'Espace 3DD de Genève, sur la santé mentale au travail (avril 2026) et l'IA responsable (juin 2026), où les prototypes appartiennent aux participants (voir Annexes 11.1 et 11.2) ;
- l'administration cantonale vaudoise, confrontée à un enjeu de politique publique : orienter ses financements pour déclencher un changement systémique. Le terrain prend la forme du projet « Les Histoires du Possible », porté par une association en cours de constitution et cofondée notamment avec Stéphanie Fontugne (Boostpartners, cabinet de conseil et d'accompagnement au changement) (voir Annexes 5.1 et 5.2).

Genèse

Ce travail prolonge mon travail de diplôme du DAS en Systèmes de gouvernance responsable, *Dialoguer – un état d'esprit indispensable pour la gouvernance responsable* (Mirabela Vasile 2025). Il est né d'une conviction professionnelle. Pendant neuf années de conseil chez Oracle, j'ai accompagné des directions financières dans leur transformation numérique. J'y ai observé un principe répétitif : les projets qui associent les utilisateurs et les parties prenantes dès la définition du *pourquoi*, puis du *comment*, produisent des solutions mieux adaptées, plus vite adoptées et plus résistantes aux aléas. Les transformations numériques et les transformations orientées vers la durabilité partagent les mêmes défis : complexité, multiplicité des acteurs, besoin d'alignement

transversal. Elles partagent aussi le même piège, celui du *broadcasting* -communiquer beaucoup sans écouter vraiment.

Le DAS a posé trois acquis sur lesquels le MAS s'appuie sans les refaire : un diagnostic de huit limites structurelles du dialogue procédural ; un cadre conceptuel articulant Bourdieu, Chapoutot, Dejours et Edmondson ; une méthode en quatre phases (diagnostic symbolique, ateliers de profondeur, co-conception et prototypage, pilotage vivant), assortie d'outils comme le Carton-plume, le *Book of Stories* et la BD-atelier. Le DAS répondait à la question « comment dialoguer en profondeur ? ». Il s'arrêtait au seuil d'une question plus exigeante, que le jury m'a encouragée à poursuivre : à quoi sert, au fond, le dialogue profond? C'est demander ce que les acteurs y engagent (du temps, de la vulnérabilité, une part de leur position) et ce qu'ils peuvent en retirer ensemble. D'où ma **question de recherche: dans quelles conditions le dialogue profond entre parties prenantes devient-il un processus d'innovation et d'émancipation sociale, et comment le cultiver sans l'industrialiser?**

Le passage du DAS au MAS opère trois déplacements : de l'essai conceptuel à la recherche de terrain ; du dialogue comme moyen au dialogue comme finalité ; des exemples internationaux (Patagonia, Buurtzorg, vTaiwan) à l'expérimentation située en Suisse romande.

Problématique

Le fil rouge du mémoire suit trois temps : un constat, une réponse et une mise (tableau 1).

Tableau 1 – Le fil rouge du mémoire

1. Le constat d'un dialogue sans rencontre (acquis du DAS)	2. Le comment du dialogue profond et vivant	3. Le dialogue fécond qui créé de la valeur (objet du MAS)
Le dialogue avec les parties prenantes s'industrialise : procédures, reporting, consultations sans effet.	Un état d'esprit plutôt qu'une procédure : curiosité, bienveillance, responsabilité mutuelle.	Valeur d'estime (reconnaissance, dignité, confiance) → Emancipation sociale : redistribution du capital symbolique et du pouvoir d'agir.
Huit limites structurelles : formalisation excessive, instrumentalisation de la RSE, obéissance managériale, asymétries symboliques, absence de reconnaissance émotionnelle, surcharge morale, fatigue participative, fatigue systémique.	Un rituel (fréquence, cadre, posture) : répétition → confiance → profondeur → transformation.	Valeur d'usage (solutions utiles, co-créées) → Innovation : mutualiser les coûts de la transition, créer de nouvelles sources de revenus.
Résultat : un « dialogue sans rencontre ».	Une architecture fractale et un périmètre élargi : du dialogue « avec » au dialogue « entre » les parties prenantes.	Un autre rapport au travail : créer du bien commun, travailler autrement, souvent moins, avec appartenance et sens.

L'hypothèse générale est que l'enjeu du dialogue profond n'est pas seulement une meilleure gouvernance, mais un double processus d'innovation et d'émancipation sociale. La valeur d'estime vient en premier : la reconnaissance, la dignité et la confiance donnent envie de

participer. Elles deviennent émancipation lorsqu'elles redistribuent le capital symbolique et le pouvoir d'agir. La valeur d'usage en découle : elle devient innovation lorsque les parties prenantes, en dialoguant entre elles, mutualisent les coûts de la transition et inventent de nouvelles sources de revenus. Ensemble, ces deux valeurs dessinent un autre rapport au travail : produire du commun, travailler autrement, souvent moins, avec davantage d'appartenance et de sens.

La question de recherche est formulée ainsi :

> *Dans quelles conditions le dialogue profond entre parties prenantes devient-il un processus d'innovation et d'émancipation sociale, et comment ce processus peut-il être cultivé pour créer de la valeur sans être industrialisé ?*

Elle se décline en trois sous-questions, chacune reliée à une hypothèse et à un concept de terrain qui permet de la mettre à l'épreuve (tableau 2).

Tableau 2 – Sous-questions, hypothèses et concepts de terrain

Dimension	Sous-question	Hypothèse	Concept de terrain
Innovation	SQ1 – Quelles formes d'innovation (organisationnelle, sociale, de service) émergent d'un dialogue profond, et par quels mécanismes ?	H1 – Le dialogue profond génère de la valeur d'usage et de la valeur d'estime ; c'est la seconde qui conditionne la durabilité de la première.	LE BIEN COMMUN
Émancipation	SQ2 – Comment le dialogue profond redistribue-t-il le capital symbolique et transforme-t-il le rapport au travail (charge, sens, appartenance, pouvoir d'agir) ?	H2 – Les acteurs à faible capital initial gagnent en légitimité et en pouvoir d'agir, ce qui accroît l'appartenance et rend la charge de travail moins pesante.	Le tiers-lieu Le lab du COMMUN Les histoires du possible
Échelle	SQ3 – Quelles conditions (rituels, fréquence, cadre, posture, technologie) préservent la profondeur face à l'institutionnalisation, notamment dans les grandes organisations ?	H3 – La profondeur dépend moins de la taille que d'une architecture fractale : de petits cercles réguliers reliés par des rituels de circulation. Industrialiser sans ces cellules dissout les effets émancipateurs.	BIGGER THAN US

S'y ajoute une **hypothèse méthodologique (HM)** : la méthode en quatre phases issue du travail de DAS est juste. Chaque phase est nécessaire, l'ordre est le bon, et l'ensemble conduit jusqu'à l'innovation et à l'émancipation.

Les quatre concepts de terrain servent de dispositifs d'épreuve. Le *bien commun* désigne des biens et des services qui créent de la valeur pour toutes les parties prenantes impliquées. Le *tiers-lieu* est entendu au sens large : non seulement les tiers-lieux citoyens existants, comme L'Archipel à Sion, la Pépite et Espace Dickens à Lausanne, ou autres qui les ressemblent (voir Annexe 8.1), mais tout espace neutre, distinct du domicile et du travail, ancré localement, où les statuts s'effacent et où la conversation est l'activité principale, qu'une organisation peut créer ou

rejoindre. Le tiers-lieu y remplit quatre fonctions : il neutralise les statuts, pour que des acteurs à faible capital puissent prendre la parole et agir ; il élargit le cercle des parties prenantes, jusqu'aux citoyens et au vivant ; il ancre le dialogue dans le faire, par des activités concrètes (atelier, ressourcerie, réparation); il donne un lieu au rituel, qui inscrit le dialogue dans la durée.

Pour la question de l'échelle, les outils-concepts de dialogue profond comme le *tiers-lieu, le lab du commun* et *les histoires du possible,* sont mis à l'épreuve parce qu'ils passent le *test du fractal*: ils fonctionnent dans une petite cellule et peuvent se reproduire, avec les mêmes principes, d'une équipe à une organisation entière, voire à une chaîne de valeur. Le *Book of Stories of the Possible* recueille les récits de fierté des équipes et des parties prenantes et les rend disponibles comme bien commun ; il a été expérimenté chez Newrest (Annexe 9.1) et proposé à l'échelle de la chaîne de valeur de Givaudan (un projet en cours de co-construction avec le Global Head of Sustainability, voir Annexe 9.2). Le *lab du commun* prend la forme d'un hackathon, conçu pour L'Archipel de Sion (voir (Annexe 8.2) et inspiré de la recherche-intervention aux 3 hackathons à Genève (HEG - Annexe 11.2 et Espace 3DD - Annexe 11.1).

Démarche et plan

L'originalité du projet:

- renverser le regard, en étudiant le dialogue comme une finalité productrice d'innovation et d'émancipation plutôt que comme un moyen au service de la RSE;
- ancrer le dialogue, en lui donnant un lieu, une posture et un rituel;
- produire un outil transférable à toute organisation, quels que soient sa taille et son secteur.

Le chapitre 1 présente la revue de la littérature : les notions de partie prenante et de dialogue, le dilemme de l'échelle, les huit limites du dialogue procédural, des cas de dialogue fécond, le socle théorique et les conditions du dialogue profond, jusqu'au modèle d'analyse.

Le chapitre 2 expose la méthodologie de recherche-intervention, les terrains et le protocole qui met la méthode à l'épreuve.

Le chapitre 3 analyse les résultats phase par phase, les discute au regard des hypothèses et en tire des recommandations transférables.

Le chapitre 4 répond à la question de recherche. Plusieurs projets étant en cours au moment de la rédaction, les résultats sont intermédiaires : chaque section distingue ce qui a été observé, ce qui en est interprété et ce qui reste à démontrer.

1. Revue de la littérature

Ce chapitre construit le cadre de référence du mémoire. Il définit d'abord les notions de partie prenante et de dialogue (1.1), puis expose le dilemme de l'échelle (1.2) et les huit limites structurelles du dialogue procédural (1.3). Il présente ensuite des organisations qui ont dépassé ces limites (1.4), le socle théorique mobilisé (1.5) et les conditions du dialogue profond et vivant (1.6). Il aboutit au modèle d'analyse qui guidera le terrain (1.7).

1.1 Parties prenantes, capital social et dialogue

Dans le champ de la RSE, la notion de partie prenante dépasse les frontières de l'entreprise. Elle inclut les collaborateurs, les clients, les fournisseurs, les communautés locales, les régulateurs, la nature et même les générations futures. Reconnaître cette pluralité est déjà un acte de gouvernance : c'est admettre que la valeur d'une organisation ne se limite pas à son périmètre économique, mais dépend de la qualité des relations qu'elle entretient avec son écosystème.

Ces relations constituent un capital immatériel, le capital social. Bourdieu le définit comme « l'ensemble des ressources actuelles ou potentielles qui sont liées à la possession d'un réseau durable de relations plus ou moins institutionnalisées d'interconnaissance et d'inter-reconnaissance » (Bourdieu 1980, p. 2). Les parties prenantes forment ainsi, collectivement, le capital social d'une organisation : un ensemble de relations de confiance qui donnent accès à des ressources économiques, informationnelles, technologiques ou symboliques. À l'intérieur de l'organisation, ce capital facilite la circulation de l'information, la coordination et la créativité ; il renforce la résilience par la confiance et l'apprentissage collectif. Entre organisations, il augmente les chances de succès des alliances. Nahapiet et Ghoshal (1998) montrent qu'il repose sur quatre dynamiques : la stabilité, l'interaction, l'interdépendance et la proximité, nourries par des représentations et des valeurs communes.

Ce capital ne se décrète pas : il se construit et se renouvelle par le dialogue. Dans cette perspective, le dialogue n'est pas une consultation ponctuelle. C'est un état d'esprit continu d'écoute mutuelle, de compréhension et de co-construction entre les acteurs concernés. En gouvernance responsable, il confronte des intérêts, des savoirs et des émotions parfois divergents, pour aboutir à une vision partagée du bien commun. Le dialogue est donc le mécanisme vivant par lequel le capital social se crée et se transforme en valeur d'usage et en valeur d'estime. Une fois son périmètre défini, l'enjeu n'est plus seulement de le respecter, mais de l'élargir à de nouvelles voix et à de nouvelles manières de concevoir la valeur.

1.2 Le dilemme de l'échelle

Si la gouvernance responsable reconnaît la légitimité de toutes les parties prenantes, sa mise en œuvre se heurte à des contraintes majeures dans les grandes organisations : volume des interactions, dispersion géographique, diversité culturelle, pressions économiques. Le paradigme d'un « dialogue total » atteint ici ses limites.

Un témoignage recueilli lors du module 5 du DAS (*Management de la responsabilité fournisseurs*) l'illustre. Une responsable des achats mondiaux chez Procter & Gamble expliquait parvenir à un dialogue approfondi avec environ 120 fournisseurs par an, soit deux à trois par semaine. C'est un effort considérable, mais qui ne représente qu'environ 10 % du portefeuille dont elle a la charge, et une fraction infime des quelque 80 000 fournisseurs directs du groupe (près de 140 000 sur l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement). Un dialogue bilatéral avec chacun relève de l'utopie organisationnelle.

Cette tension entre la profondeur qualitative du dialogue et l'efficience quantitative des processus est au cœur du dilemme de la gouvernance contemporaine. D'un côté, un dialogue véritable suppose du temps, de l'écoute, de la vulnérabilité et de la co-création, autant de qualités difficiles à industrialiser. De l'autre, la pression pour la performance pousse les organisations à formaliser, rationaliser et automatiser leurs interactions. La relation se codifie alors en comités, questionnaires, rapports et audits, au détriment du sens. Le dialogue risque de se réduire à un exercice de conformité ou de communication : un dialogue sans rencontre (figure 2).



Figure 2 – Le dialogue sans rencontre. Source : Tom Toro, The New Yorker, 2012

1.3 Les huit limites structurelles du dialogue procédural

Le tableau 3 synthétise les causes d'échec du dialogue avec les parties prenantes lorsqu'il est réduit à une logique procédurale. Elles sont regroupées ci-dessous en quatre familles.

Tableau 3 – Les huit limites structurelles du dialogue procédural

Cause	Mécanisme	Conséquence
Formalisation excessive	Procédures, agendas et reporting remplacent l'échange authentique	Perte de sens, participation symbolique
Instrumentalisation de la RSE	La responsabilité devient outil de marketing ou de conformité	Cynisme, désengagement, méfiance
Obéissance managériale	Participation cadrée, finalités fixées d'avance	Autonomie apparente, soumission douce
Asymétries symboliques	Capitaux inégaux ; les acteurs dominants maîtrisent les codes du dialogue	Illusion d'égalité, reproduction des hiérarchies
Absence de reconnaissance émotionnelle	Émotions non intégrées dans les dispositifs	Dialogue sec, désincarné
Surcharge morale et cognitive	Trop d'injonctions à être responsable, durable, engagé	Fatigue éthique, retrait
Fatigue participative	Sollicitations répétées sans effet tangible	Usure, perte de confiance
Fatigue systémique	Projets de transformation en série, management par l'incertitude	Épuisement professionnel

Source : Vasile (2025), adapté

Formalisation et instrumentalisation. La multiplication des démarches participatives, des labels et des comités traduit une volonté affichée d'ouverture. Sur le terrain, elle ne garantit pourtant ni la mobilisation ni la confiance. Les acteurs décrivent des processus lourds et normatifs, perçus comme des obligations administratives plutôt que comme des occasions de co-création. Le dialogue se réduit alors à un rituel d'auditabilité. Dans le même mouvement, la RSE prend souvent un tour instrumental : cocher les cases du reporting, atteindre les indicateurs, satisfaire les agences de notation l'emporte sur la transformation. Elle devient un instrument de légitimation symbolique, destiné à rassurer investisseurs et opinion publique, tandis que les acteurs de terrain vivent l'injonction d'être à la fois performants et responsables comme une source de désenchantement.

Obéissance managériale. L'historien Johann Chapoutot (2020) montre comment les dispositifs modernes de management transforment la contrainte en adhésion apparente : les individus se croient libres, mais leur autonomie est strictement encadrée par les objectifs et les normes. Courpasson (2000) parle à ce propos d'« action contrainte ». Transposée à la RSE, cette analyse éclaire une conformité performative : l'entreprise « invite » à participer, mais dans des conditions où les finalités sont déjà fixées. La participation cadrée obtient le consentement sans ouvrir la controverse. Confondre l'obéissance (faire ce qui est demandé) avec l'engagement (une adhésion réfléchie) produit des succès superficiels et fragiles ou souvent, dans ce contexte, les démarches aboutissent à des échecs, faute d'adhésion réelle et sincère.

Asymétries symboliques. Bourdieu (1979) rappelle que, dans tout espace social, les acteurs n'entrent pas à égalité : ils apportent des capitaux économiques, culturels, sociaux et symboliques

différents. Le dialogue reproduit alors souvent les hiérarchies qu'il prétend abolir. Dirigeants, experts et consultants maîtrisent les codes du langage institutionnel et se voient conférer une autorité implicite ; salariés, riverains et associations sont réduits au rôle de témoins. Bourdieu parle de *violence symbolique* pour désigner les mécanismes invisibles par lesquels les dominés consentent à leur propre effacement. Même un dialogue en apparence ouvert peut être structurellement biaisé. L'absence de reconnaissance émotionnelle aggrave cette asymétrie : les dispositifs qui n'accueillent que des données, et non des récits ou des émotions, ne laissent de place qu'à ceux qui maîtrisent déjà le langage de l'organisation.

Épuisement moral et systémique. Le principal obstacle à la profondeur du dialogue réside aujourd'hui dans un épuisement éthique. Le psychiatre et psychanalyste Christophe Dejours a montré que, lorsque l'écart entre les valeurs proclamées et la réalité vécue devient trop grand, l'individu se replie dans le retrait ou le cynisme (Dejours 2022). Saturée d'injonctions — être responsable, inclusif, durable, innovant —, l'époque produit un trop-plein de sens qui finit par vider le sens de sa substance (Kammoun et Boutiba 2015). La sociologue Danièle Linhart résume ce diagnostic : « nous sommes collectivement en burn-out » (France Culture 2021). La RSE, lorsqu'elle devient une « mission de plus », épuise paradoxalement ceux qui cherchent à en incarner les valeurs : promouvoir la durabilité dans des cadres de travail qui ne le sont pas. Les mêmes personnes, sollicitées à répétition sans voir l'effet de leur contribution, finissent par se retirer.

Ces limites conduisent à une conclusion : tel qu'il est souvent pratiqué, le dialogue avec les parties prenantes reste enfermé dans une gouvernance technocratique. Il prétend ouvrir, mais il encadre; il proclame la participation, mais redoute la controverse. Le défi n'est donc pas de multiplier les outils, mais de réinventer la posture à partir de laquelle on dialogue.

1.4 Quand le dialogue profond crée de la valeur : huit cas de référence

Les limites du dialogue procédural ne sont pas une fatalité. Des organisations très différentes ont montré qu'un dialogue profond pouvait devenir un levier de gouvernance et d'innovation. Le tableau 4 met chacune des limites en regard d'un cas qui la dépasse.

Tableau 4 – Huit cas de dialogue fécond face aux huit limites

Limite	Cas	Pratique de dialogue fécond	Effets rapportés
Formalisation excessive	Patagonia	Culture d'autonomie et de dialogue informel ; décisions majeures (dont le transfert de propriété à des structures dédiées à l'environnement en 2022) issues d'échanges directs entre salariés, communautés et dirigeants	Engagement élevé, réputation d'intégrité
Instrumentalisation de la RSE	Danone	Entreprise à mission ; comité de mission réunissant parties prenantes internes et externes, qui discute des indicateurs et de la stratégie	Confiance, cohérence stratégique, attractivité

Limite	Cas	Pratique de dialogue fécond	Effets rapportés
Obéissance managériale	Buurtzorg (Pays-Bas)	Soins à domicile par des équipes autogérées, sans hiérarchie intermédiaire, en dialogue continu avec patients et territoire	Satisfaction des patients et des soignants, coûts inférieurs aux structures traditionnelles
Asymétries symboliques	vTaiwan	Plateforme de délibération (Pol.is) qui fait émerger les consensus des proximités d'opinion, et non des statuts	Régulations adoptées avec une forte acceptation (p. ex. Uber, fintech)
Absence de reconnaissance émotionnelle	The Body Shop	Commerce équitable (*Community Trade*) fondé sur des relations longues avec les producteurs, dont les récits sont intégrés à la culture interne	Loyauté durable, authenticité perçue
Surcharge morale	Interface	Ray Anderson ouvre un dialogue progressif sur les valeurs, les apprentissages et les échecs plutôt que d'imposer des objectifs	Forte réduction des émissions des sites de production, rentabilité maintenue
Fatigue participative	Unilever	*Sustainable Living Plan* (2010–2020) : rapports annuels rendant compte des progrès et fermant la boucle avec les parties prenantes	Légitimité de la participation
Fatigue systémique	L'Occitane	Fondation engagée depuis 2014 pour le leadership des femmes, avec ONU Femmes et des associations locales comme Rev'Elles, où les bénéficiaires deviennent co-autrices de leur trajectoire. Un récit commun relie équipes, communautés et institutions : le dialogue redonne du sens au lieu d'ajouter une mission.	Sens régénéré pour les collaborateurs et les bénéficiaires

Source : élaboration propre d'après Mirabela Vasile (Travail de DAS SGR - Dialoguer, 2025)

1.5 Un socle théorique élargi : capitaux, reconnaissance, émancipation, communs

Bourdieu : le dialogue comme redistribution du capital symbolique. La sociologie de Bourdieu (1980) distingue l'*habitus* (les dispositions incorporées, façonnées par l'histoire sociale), le *champ* (l'espace structuré où les acteurs interagissent) et les *capitaux* (économique, social, culturel, symbolique) qui définissent la position de chacun. Appliqué à la gouvernance, le dialogue profond devient un mécanisme de transformation de l'habitus organisationnel. En partageant leurs récits et leurs doutes, les acteurs interrogent ce qu'ils tiennent pour normal ou légitime, et redéfinissent ce qui compte. La compétence relationnelle, la contribution invisible ou l'expérience vécue peuvent alors être reconnues aux côtés de la performance, du rang ou de l'expertise. Le dialogue redistribue du capital symbolique. Il est aussi un espace de réflexivité au sens de Bourdieu : prendre conscience de ses conditionnements pour s'en libérer partiellement.

Chapoutot : la frontière entre obéissance et adhésion. Chapoutot (2020) fournit le second pilier critique. Dans *Libre d'obéir*, il retrace le parcours de Reinhard Höhn, juriste et haut fonctionnaire du régime nazi, devenu après-guerre l'un des pionniers du management en Allemagne. Son académie de Bad Harzburg a formé des centaines de milliers de cadres à un

modèle de « délégation de responsabilité ». Chapoutot ne prétend pas que le management serait d'origine nazie. Il met au jour une logique qui lui a survécu : le collaborateur est libre de choisir les moyens, mais les fins sont fixées ailleurs, sans lui. Il est donc « libre d'obéir », et responsable de l'échec s'il n'atteint pas des objectifs qu'il n'a pas choisis.

Cette grille éclaire des limites du dialogue procédural : les parties prenantes y sont invitées à s'exprimer sur le *comment*, rarement sur le *pourquoi* : l'ordre du jour, les questions et les résultats attendus sont définis d'avance. La participation devient alors une forme d'obéissance douce, qui produit du consentement plutôt que de l'adhésion (section 1.3). Le désaccord y est perçu comme un dysfonctionnement à gérer, parfois par un « censeur » chargé de canaliser la parole. Le coût de cette fausse liberté est connu : le désengagement, et cette souffrance éthique que décrit Dejours lorsque l'on doit agir contre ce que l'on estime juste.

Chapoutot invite donc à concevoir des dispositifs qui ouvrent aussi la discussion sur les fins.. Le désaccord y devient une ressource : il signale ce que le cadre n'avait pas prévu, et c'est souvent là que naît l'innovation.

Honneth : la valeur d'estime. Honneth : la valeur d'estime. La théorie de la reconnaissance d'Axel Honneth (2000) donne à la notion de valeur d'estime son fondement. Pour Honneth, l'identité se construit dans trois sphères de reconnaissance, auxquelles correspondent trois rapports positifs à soi : l'amour (les relations proches), qui fonde la confiance en soi ; le droit, qui fonde le respect de soi en reconnaissant chacun comme sujet égal ; la solidarité, ou estime sociale, qui fonde l'estime de soi en reconnaissant la contribution singulière de chacun à un projet commun. À l'inverse, le déni de reconnaissance, ce que Honneth appelle le mépris, blesse l'identité et nourrit les conflits sociaux.

Cette grille éclaire des limites du dialogue procédural : celui-ci accorde une reconnaissance de type juridique (chacun a le droit de s'exprimer), mais s'arrête là : la parole est enregistrée, rarement estimée. Les participants sont présents sans être vus, une forme d'« invisibilité sociale » que Honneth (2006) range parmi les figures du mépris. C'est ce qui explique la participation symbolique et la fatigue décrites en 1.3. Le dialogue profond, lui, atteint la troisième sphère : il reconnaît ce que chacun apporte de singulier, et s'appuie sur un climat de confiance qui relève de la première. La valeur d'estime, au sens de ce mémoire, est cette estime sociale.

On comprend alors pourquoi elle conditionne la valeur d'usage (H1). Une solution co-créée ne dure que si ceux qui l'ont produite s'y reconnaissent : sans estime, ils s'en désengagent, et la solution s'use. Avec elle, ils la portent, la défendent et la transmettent. Honneth met cependant en garde contre une « reconnaissance idéologique » : des formes de valorisation qui flattent les individus pour leur faire accepter leur condition, sans rien changer à leur situation réelle (Honneth 2006). C'est le risque qui guette tout outil fondé sur les récits de fierté : devenir un instrument de

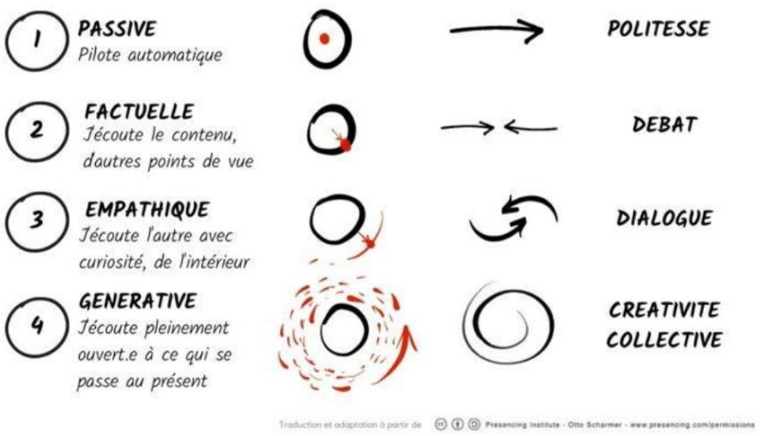
communication plutôt qu'un levier d'émancipation. La reconnaissance n'est authentique que si elle s'accompagne d'effets concrets : une place réelle dans les décisions, des ressources, une redistribution du capital symbolique (Bourdieu).

Freire, Rancière, Bohm, Isaacs : le dialogue émancipateur. Le dialogue comme pratique émancipatrice (Freire 1974 ; Rancière 1987) et comme pensée collective (Bohm 1996 ; Isaacs 1999) permet de penser un dialogue qui transforme à trois niveaux : psychologique (appartenance, créativité), sociologique (redistribution du capital symbolique) et éthique (réflexivité dans la décision). Cette émancipation se manifeste par l'appropriation des décisions, la considération mutuelle, la circulation des idées hors des cercles d'experts et le désir de comprendre l'autre.

Edmondson et Schön : apprendre en dialoguant. Edmondson (1999 ; 2018) montre que les équipes les plus performantes ne sont pas celles qui évitent le conflit, mais celles où l'on peut parler des erreurs et exprimer ses doutes sans crainte : c'est la sécurité psychologique. Schön (1983) décrit la *réflexion dans l'action*, la capacité à apprendre en dialoguant au cœur même de l'action et à modifier son plan initial en temps réel.

Communs, travail et innovation. La littérature sur le co-design (Sanders et Stappers 2008 ; Manzini 2015), sur les communs (Ostrom 1990 ; Dardot et Laval 2014) et sur la critique du travail (Gorz 1988 ; Méda 1995 ; Graeber 2018 ; Coutrot et Perez 2022) permet d'articuler la thèse centrale : lorsque le dialogue produit du bien commun, il déplace la charge du travail de l'individu vers le collectif. On travaille autrement, souvent moins, et avec plus de sens.

Scharmer et la Théorie U : un miroir plutôt qu'un cadre. La lignée du dialogue (Bohm, Senge, Isaacs) aboutit à la Théorie U (Scharmer 2009 ; 2018). Celle-ci décrit un processus qui conduit du *downloading*, la répétition des schémas anciens, à la présence (*presencing*), puis à la cristallisation et au prototypage. Ses quatre niveaux d'écoute (passive, factuelle, empathique, générative) offrent une échelle pour mesurer la profondeur du dialogue. Ses « trois voix » intérieures (jugement, cynisme, peur) décrivent précisément la fatigue participative.



La Théorie U présente toutefois quatre angles morts. Elle est apolitique : elle ignore la distribution des capitaux. Elle est centrée sur le dirigeant : la transformation se joue au sommet, les structures restent inchangées. Elle est consensuelle : le désaccord y est suspendu plutôt que mobilisé. Enfin, elle s'est elle-même industrialisée en certifications et en offres de conseil (Gunnlaugson et al. 2014).

Ce mémoire vise donc un « U fractal et politique » : démultiplié en petits cercles reliés plutôt qu'en grand-messe de leadership, attentif aux capitaux à chaque étape, ouvert à la voix critique, et évalué sur l'émancipation des acteurs plutôt que sur la conscience des dirigeants.

1.6 Les conditions du dialogue profond et vivant

Le travail de DAS avait permis de dégager cinq conditions du dialogue profond. Elles sont résumées ici, car ce sont elles que le terrain met à l'épreuve. Une sixième, issue d'un échange avec mon tuteur, porte sur l'attrait des outils eux-mêmes (1.6.6).

1.6.1 Un état d'esprit plutôt qu'une procédure

Face aux limites structurelles, la clé ne réside pas dans la multiplication des canaux, mais dans la culture d'un état d'esprit collectif. Il s'agit de passer de « dialoguer avec tous » à « penser et agir en interdépendance avec tous » : intégrer la perspective de l'autre, même en son absence, comme réflexe de décision. Cet état d'esprit est une disposition partagée de curiosité, de bienveillance et de responsabilité mutuelle. L'organisation qui le cultive multiplie les espaces d'écoute distribués, valorise la proximité de valeurs comme substitut partiel à la proximité physique et considère le désaccord comme une source d'évolution.

1.6.2 Un rituel : temps, fréquence, cadre et posture

La profondeur ne s'improvise pas : elle se construit dans le temps. Un premier échange expose des positions ; ce n'est qu'au deuxième ou au troisième que surgissent les convictions, les doutes, puis les possibilités nouvelles. Sans régularité, il n'y a ni mémoire ni transformation. La répétition crée la familiarité et, paradoxalement, permet la rupture : les non-dits s'expriment, les tensions se formulent, les idées mûrissent entre deux rencontres. C'est la différence entre un dialogue performatif, où l'on parle pour montrer, et un dialogue profond, où l'on parle pour comprendre.



Figure 3 – Le dialogue comme rituel. Source : illustration de l'auteure

Le rituel donne une forme à cette régularité : cercles de parole mensuels, bilans de sens en fin de projet, moments symboliques où l'on célèbre les contributions. Il marque une pause dans le flux opérationnel, rappelle la finalité commune et installe une mémoire collective. Rituel ne signifie pas rigidité : un cadre clair (durée, règles, lieu) offre la sécurité psychologique nécessaire à la liberté de parole (Edmondson 2018). Ce cadre suppose enfin une posture faite d'attention, d'humilité et de considération : accueillir la parole de l'autre comme une expérience légitime. Le mécanisme se résume ainsi : répétition → confiance → profondeur → transformation.

1.6.3 Une architecture fractale : du local au global

Comment dialoguer avec des milliers de parties prenantes sans perdre la profondeur ? La réponse n'est pas d'agrandir le dialogue, mais de le démultiplier. Dans une fractale, chaque partie reproduit la structure du tout. Chaque cellule (équipe, filiale, communauté locale) devient un laboratoire de co-construction qui reflète la culture du système. Localement, des espaces d'activation créative, comme l'exercice de l'analyse sémantique « ce que nous sommes / ce que nous ne sommes pas » (annexe 4), favorisent l'expression libre et la confiance entre pairs. Globalement, ces cellules sont reliées par des rituels de circulation et par des outils numériques, comme l'application Soupstone développée par X by Design (Annexe 12), qui permettraient par exemple aux fournisseurs d'une chaîne de valeur mondiale de partager leurs récits et de se sentir partie d'un mouvement collectif.

Cette gouvernance « glocale » rejoint l'idée d'intelligence distribuée : chaque unité détient une part de la vérité, et le rôle du centre n'est plus de décider pour tous, mais de relier, d'écouter et d'amplifier. Elle repose sur trois conditions : une fréquence locale, une connexion globale et un langage commun qui permet la résonance des valeurs plutôt que leur standardisation.

1.6.4 Un périmètre élargi : du dialogue « avec » au dialogue « entre »

Élargir le périmètre, c'est admettre que la valeur durable se construit dans l'écosystème, pas seulement dans la chaîne de valeur. Les exemples de cet élargissement sont nombreux : dialogue avec des concurrents pour harmoniser des standards (AIM-Progress, *Fashion Pact*) ; avec le régulateur pour co-construire les règles (vTaiwan) ; avec le vivant, comme l'illustre l'émergence des droits de la nature en Équateur ou en Nouvelle-Zélande ; avec les générations futures, à l'image du *Committee for the Future* du Parlement finlandais ; avec les voix critiques, enfin, dont la contradiction aide l'organisation à éviter l'entre-soi.

Le déplacement le plus important est cependant celui du dialogue « avec » au dialogue « entre » les parties prenantes. Longtemps, la RSE a pensé le dialogue comme une relation bilatérale, centrée sur l'organisation qui en définit le périmètre et les thèmes. La complexité des enjeux exige désormais que l'entreprise devienne le facilitateur d'un réseau d'acteurs : un espace où des mondes qui ne se parlaient pas se rencontrent. Le *Consumer Goods Forum*, la Convention des entreprises pour le climat, les *living labs* territoriaux comme la Fabrique des mobilités ou l'Institut des futurs souhaitables en sont des exemples. En reliant des réseaux disjoints, ces dispositifs comblent ce que Burt (2000) appelle des « trous structuraux », sources de nouvelles idées. L'organisation cesse d'être un centre de convergence pour devenir le lien qui relie l'ensemble des parties.

La technologie peut soutenir cet élargissement, à condition d'être pensée comme un passeur et non comme un filtre. Les plateformes numériques permettent d'inviter des acteurs historiquement exclus, de réduire le coût de la participation et de multiplier les formats d'expression (texte, audio, vidéo, dessin, récit). vTaiwan en est l'exemple le plus abouti : grâce à Pol.is, les participants ne débattent pas frontalement ; l'algorithme cartographie les proximités d'opinion, et les désaccords deviennent matière à compréhension plutôt qu'à polarisation (Right Livelihood 2025). La condition de réussite demeure humaine : une plateforme sans culture d'écoute n'est qu'une boîte de réception.

1.6.5 La profondeur comme source d'innovation

Aller à la profondeur du dialogue déclenche de l'innovation, et pas seulement de la concertation. Le dialogue profond crée les conditions de la sérendipité : il confronte à la diversité des points de vue, rend sensible aux signaux faibles et reconnecte le rationnel et l'émotionnel. La créativité dépend en effet largement de la diversité des liens sociaux dans lesquels les personnes sont insérées (Perry-Smith et Shalley 2003). L'innovation naît moins d'un consensus que d'une conversation imprévisible ; dans le langage de la complexité, ces dialogues agissent comme des points de bifurcation où le système découvre de nouvelles voies (Morin 2005).

Les organisations souffrent par ailleurs d'un langage appauvri — procédures, indicateurs, pilotage — qui assèche la dimension symbolique du travail collectif. Les approches inspirées de l'art (récit, dessin, théâtre, bande dessinée, design fiction) réintroduisent un langage sensible qui permet d'exprimer ce que les mots managériaux ne savent plus dire. Le design thinking, les *world cafés*, le récit collectif et les jeux sérieux reposent sur ce même principe. Ils ne produisent pas tant des « idées » que des déplacements de perception et des prises de conscience collectives, qui sont les racines de toute innovation durable.

1.6.6 Des outils qui donnent envie : de la valeur d'estime à la valeur d'attrait

Les notions de valeur d'usage et de valeur d'estime sont issues de l'analyse de la valeur, où elles désignent respectivement ce qu'un produit permet de faire et l'attrait qu'il suscite (Miles 1961). Appliquées aux outils de dialogue eux-mêmes, elles éclairent une condition souvent négligée : un dispositif ne vaut que par l'estime que lui portent ceux à qui il s'adresse.

Deux expériences rapportées par mon tuteur Patrice Bonneau l'illustrent. Dans une usine SKF, la mise en place d'une boîte à idées, destinée à permettre au personnel de s'exprimer, a demandé deux ans avant que les ateliers aient confiance dans le fait que leurs propositions seraient écoutées : l'outil avait, à leurs yeux, une faible valeur d'estime. Dans des groupes d'analyse de la valeur, une méthode qui stimule pourtant le dialogue entre ceux qui conçoivent les produits, l'estime accordée à la démarche variait fortement selon les personnes.

Les méthodes très procédurales obtiennent ainsi une adhésion qui va de faible à bonne, mais il leur manque souvent une dimension : celle qui permet de se sentir pleinement considéré. C'est le cas, en particulier, des dispositifs qui présupposent que certains participants vont dire n'importe quoi ou que d'autres parleront trop, et qui confient à une personne un rôle de censeur. En organisant la méfiance, ils obtiennent une parole contrôlée plutôt qu'une parole engagée, et l'on retrouve l'obéissance douce décrite en 1.3.

Le dialogue profond ouvre au contraire un espace où l'on peut parler de soi, exister, s'exprimer et réfléchir au rapport entre l'individuel et le collectif. On ne s'y engage pas par nécessité, mais parce qu'on a envie d'y aller : on sait qu'on va y exister et y trouver une reconnaissance, ce qui répond aux besoins d'estime et d'accomplissement de soi que Maslow (1943) place au sommet de sa hiérarchie des besoins. La valeur d'estime de l'outil se transforme alors en *valeur d'attrait* : ce n'est plus l'organisation qui doit mobiliser les participants, ce sont eux qui reviennent. Cette valeur d'attrait fournit un indicateur simple de profondeur, la participation volontaire et le retour spontané des participants, et elle protège contre la fatigue participative.

1.7 Modèle d'analyse

Pour passer du cadre conceptuel au terrain, chaque dimension du dialogue créateur de valeur est traduite en éléments observables. Le tableau 5 constitue la grille de lecture du chapitre 3.

Tableau 5 – Modèle d'analyse : dimensions, observables et hypothèses

Dimensions	Définition opératoire	Observables sur le terrain	Hypothèse
Valeur d'estime	Reconnaissance, dignité, confiance (Honneth)	Récits de fierté (*stories of the possible*), sentiment d'utilité, sécurité psychologique, envie de participer	H1, H2
Valeur d'attrait	Envie de participer née de l'estime portée à l'outil (Bonneau 2026)	Participation volontaire, retour spontané aux rituels, invitation de pairs, absence de relance nécessaire	H2, H3
Valeur d'usage	Solutions utiles, co-créées	Prototypes, offres, mutualisations, nouvelles sources de revenus ou de financement	H1
Capital symbolique	Légitimité reconnue dans un champ (Bourdieu)	Qui parle, qui est cité, qui décide ; place prise par les acteurs à faible capital initial	H2
Rapport au travail	Charge, sens, appartenance, pouvoir d'agir	Charge perçue, engagement volontaire, initiatives spontanées, appartenance	H2
Profondeur du dialogue	Niveau d'écoute (Scharmer)	Passage du téléchargement à l'écoute générative ; désaccords exprimés ; absence d'agendas cachés	H3, Hypothèse Méthodologique
Architecture fractale	Petits cercles reliés par des rituels	Cercles qui se reproduisent sans la facilitatrice ; rituels de circulation ; effets qui dépassent l'organisation	H3

Source : élaboration propre

2. Méthodologie

Ce chapitre précise la posture de recherche (2.1), l'écosystème étudié (2.2) et les terrains (2.3). Il rappelle la méthode en quatre phases issue du travail de DAS (2.4), explique comment chaque phase est mise à l'épreuve (2.5)

2.1 Posture : une recherche-intervention

La démarche relève de la recherche-intervention (David Albert 2000). Sur la plupart des terrains, je suis d'abord entrée comme participante — aux ateliers, aux marches, aux soirées de dialogue — avant de co-créer avec les mêmes acteurs des dispositifs qui permettaient de valider ou de corriger la méthode. Ce choix découle du propos lui-même : on ne peut pas étudier un dialogue qui se veut vivant depuis une position extérieure et surplombante.

La méthode prolonge l'idée de *métadialogue* formulée à la fin du travail de DAS : un dialogue où les acteurs construisent les outils de leur propre dialogue. Elle s'appuie sur un principe que je désigne par le titre du film de Flore Vasseur, ***Bigger Than Us*** (Vasseur 2021), en conservant l'anglais, dont la force se perd à la traduction. Lorsque l'on donne aux personnes quelque chose de concret, dont elles comprennent le fonctionnement, puis qu'on les laisse faire, il en ressort quelque chose de plus grand que le petit groupe, et parfois de plus grand que l'organisation elle-même. Ce principe est au cœur de la réponse à la question de l'échelle (H3).

2.2 L'écosystème étudié : penseurs-acteurs et acteurs du dialogue vaudois

Au-delà du socle sociologique, j'ai cherché des penseurs proches du terrain, dont les approches de la durabilité invitent à sortir du cadre de l'organisation classique. Pour chacun, j'ai identifié un relais local et je suis allée à sa rencontre (tableau 6).

Tableau 6 – Trois penseurs-acteurs et leurs relais

Penseur-acteur	Proposition	Relais en local	Apport au propos
Cyril Dion (2018) Timothée Parrique (2019) Flore Vasseur (2021)	La transition passe par de nouveaux récits, capables de donner envie et de redessiner nos architectures économiques et sociales.Recit Demain. Recit Degrowth Recit Bigger than us	Hub des Possibles (Podcast « 2040, J'y vais ! » Soirées autour des récits et de la transition - table ronde) Théatre de Vidy Lausanne (Annexe 7.1)	Le récit comme moteur du dialogue et de la valeur d'estime.
Olivier Hamant (2022)	Remplacer la quête d'efficacité par celle de robustesse : la capacité à traverser les chocs et les incertitudes.	Agriculture et santé en Suisse romande - Communauté apprenante; Hub des Possibles (voir aussi Annexe 2.2); UNIL en Transition Robustesse du système alimentaire (Annexes 6.4);	Comprendre ce qui rend robuste plutôt que ce qui est efficace.
Kate Raworth (2017)	La théorie du donut : concilier besoins sociaux essentiels et plafonds écologiques. Doughnut Economics Action Lab | DEAL	Norsys (la « permaentreprise ») (Annexe 3.1); Centre de compétences en durabilité de l'UNIL - Pôle Services à la Société (Annexes 6) Stratégie UNIL	Un cadre pour définir le bien commun entre plancher social et plafond écologique.

J'ai ensuite établi une cartographie des acteurs du dialogue dans la Suisse Romande avec focus le canton de Vaud (tableau 7). Ces organisations ont des missions différentes — réglementer, financer, fédérer, former, expérimenter —, mais partagent une même ambition : élargir le dialogue entre secteur public, monde académique, économie et société civile. Leur foisonnement révèle le paradoxe déjà évoqué : un écosystème riche en dialogues, mais pauvre en dialogue entre ces dialogues. Cette cartographie a servi de premier diagnostic symbolique à l'échelle du système et de porte d'entrée vers les terrains.

Tableau 7 – Cartographie des acteurs du dialogue pour l'économie durable

Catégorie	Acteur	Rôle dans le dialogue
Pouvoirs publics	Canton de Vaud – SPEI et Office cantonal de la durabilité et du climat (OCDC)	Pilotent depuis 2022 le Fonds de soutien à l'économie durable (25 millions de francs pour 2022–2027) : accompagnement, nouvelles offres durables, projets collaboratifs d'au moins trois entreprises, feuilles de route de décarbonation (programme Audit rapid durabilité), sensibilisation des dirigeants. Au 31 décembre 2025, bilan mi-parcours : 54 % de l'enveloppe engagée, 473 entreprises accompagnées.
	VIVA Vaud	Plateforme vaudoise pour l'économie durable (2023), point d'entrée des PME, soutenue par les grandes associations économiques (CVCI, FPV, FVE, Prométerre, associations régionales).
	Ville de Lausanne	Unité Durabilité et participation : boite à outils pour les entreprises et citoyens (achats responsables, mobilité, efficacité énergétique).
Réseaux d'entreprises	Fédération suisse des entreprises (FSE)	Communauté d'environ un millier d'entreprises engagées pour une économie écologique et sociale ; antenne vaudoise.
	APRÈS-VD	Réseau de plus de 115 organisations engagées dans la transition écologique et sociale
	B Lab Suisse	Programme Swiss Triple Impact (plus de 500 entreprises engagées).
	ASD ; Experts engagés	inspirer le changement ; connecter les acteurs de la durabilité, qu'ils cherchent ou apportent des solutions ; monter en compétences
Monde académique	CCD de l'UNIL	Centre de compétences en durabilité : recherche (STRIVE), formation, recherche-action avec la société.
	HUB Entrepreneuriat et Innovation UNIL - Villanova	Ters-lieu académique, par ses programmes UCreate (accélérateur) et Impulse (intrapreneuriat), ses ateliers et ses journées portes ouvertes, il favorise un dialogue entre disciplines et entre idées, au service de solutions durables aux défis sociaux et environnementaux.
	E4S	Centre commun HEC Lausanne, IMD et EPFL pour une économie résiliente et inclusive.
Société civile et laboratoires	One Planet Lab (WWF Suisse)	Laboratoire de savoirs et d'action pour une économie dans les limites planétaires (Annexes 13)
	Hub des Possibles	Association (2023) : récits du futur, prospective, élargir le champ des parties prenantes (le vivant), accompagnement, « reliance », facilitation écosystémique : Notre vision - Hub Des Possibles (Annexes 2 et 7)
	Impact Hub Lausanne ; Maison de l'avenir, Théâtre de Vidy à Lausanne	Des lieux qui rendent le dialogue sur la transition accessible à tous ; tiers-lieu entrepreneurial qui réunit entrepreneurs, entreprises, associations et citoyens autour de projets à impact ; des ateliers et des débats gratuits sur la transition ; soirées de dialogue où le récit et l'émotion ouvrent la discussion. (Annexes 7)

Source : élaboration propre d'après les sites des organisations [dates de consultation à ajouter]

2.3 La méthode à éprouver : quatre phases issues du travail de DAS

Le travail de DAS a proposé une méthode pragmatique, itérative et participative pour la mise en œuvre du dialogue profond avec les parties prenantes. Plutôt que de chercher une solution parfaite d'emblée, elle repose sur un prototypage évolutif — tester, apprendre, ajuster — et vise de petits succès réplicables qui consolident la confiance.

La **phase 1, diagnostic symbolique**, vise à comprendre avant d'agir. Elle cartographie les parties prenantes, leurs capitaux (économique, social, symbolique) et les récits dominants, par des entretiens, des groupes de discussion, une cartographie des réseaux d'influence et la collecte de *value stories*, des récits où de la valeur a été créée ou détruite (Annexe 15). Elle révèle aussi les « zones muettes » du dialogue.

La **phase 2, ateliers de profondeur**, crée les conditions d'un dialogue vivant en petit comité. Elle mobilise des questions qui ouvrent (« Qu'est-ce qui te rend fière dans ton travail cette année ? » plutôt que « Avez-vous agi pour l'environnement ? »), des exercices comme l'analyse sémantique (Annexe 4), le *Book of Stories* (Annexe 9), la BD-atelier (Annexe 14) et des cercles de parole (Annexe 1). Sa fonction est double : émotionnelle (rétablir la confiance) et cognitive (faire émerger des idées). Les ateliers de profondeur n'imposent ni objectif ni résultat attendu .

La **phase 3, co-conception et prototypage**, traduit les intuitions en prototypes tangibles — formats de réunion, outils, offres —, testés sur un périmètre restreint, par exemple lors d'un hackathon (Annexe 11).

La **phase 4, pilotage vivant**, ancre le dialogue dans la gouvernance : indicateurs mixtes de profondeur, collecte régulière de récits, rituels collectifs (mois du récit, bilans de sens). L'enjeu est d'intégrer le dialogue profond dans les pratiques réguliers de l'organisation sans bureaucratiser.

La méthode se veut elle-même un métadialogue : chaque organisation y trouve ses propres instruments de dialogue en les construisant. Au fil du terrain, les intitulés des phases 3 et 4 ont été reformulés ; les raisons en sont exposées au chapitre 3.

2.4 Le protocole : chaque phase comme hypothèse réfutable

Le travail de DAS a proposé quatre phases ; il ne les a pas éprouvées. Le travail de MAS les soumet au terrain avec des question comme: sont-elles justes ? Sont-elles nécessaires (chacune produit-elle un effet que les autres ne produisent pas ?), ordonnées (l'ordre est-il celui que suit réellement un dialogue qui s'approfondit ?), suffisantes (mènent-elles jusqu'à l'innovation et à l'émancipation ?) et robustes (survivent-elles au changement d'échelle ?). Pour chaque phase,

le protocole formule une hypothèse, un indicateur et, surtout, un signal d'invalidation défini à l'avance (tableau 8).

Tableau 8 – Les quatre phases comme hypothèses réfutables

Phase	Hypothèse de phase	Indicateur clé	Signal d'invalidation
1. Diagnostic symbolique	Rendre visibles capitaux et récits est un préalable à la profondeur.	Récits convergents et zones muettes révélés ; composition des ateliers modifiée	Un format sans diagnostic atteint une profondeur équivalente.
2. Ateliers de profondeur	La profondeur naît de la répétition, du langage sensible et de l'absence d'objectif imposé.	Niveau d'écoute (Scharmer) ; désaccords exprimés ; absence d'agendas cachés	Pas de progression avec la répétition, ou fusion possible avec la phase 3 sans perte.
3. Émergence du commun	Le commun, défini par les participants eux-mêmes, convertit l'estime en usage.	Prototype, offre ou mutualisation repris par les acteurs sans la facilitatrice	Abandon du prototype au départ de la facilitatrice.
4. Rituel et évaluation vivante	Le rituel, dans un espace neutre, ancre le dialogue et allège la charge en accroissant l'appartenance.	Récurrence du rituel ; écarts T0/T1 : appartenance, sécurité psychologique, charge, utilité	Événement unique sans suite, ou utilité du rituel en hausse mais charge en hausse aussi.

Source : élaboration propre

2.5 Les terrains : quatre échelles pour éprouver la méthode

Les terrains sont choisis pour faire varier l'échelle et le degré d'institutionnalisation. Ils vont du cercle informel à l'administration cantonale, en passant par des organisations qui ont fait de la gouvernance distribuée leur projet et par de grands groupes (tableau 9).

Tableau 9 – Terrains de la recherche-intervention en ordre chronologique des expériences

Terrain	Ce qui a été fait	Ce que le terrain teste	Phases
Cercle « campfire sessions» sur le (série visioconférences et retrait 2 jours, printemps 2026)	Cercle hebdomadaire pendant six semaines, avec Patrice Bonneau, réunissant des personnes qui ne se parlent pas d'ordinaire : réalisateur, comédienne d'improvisation, « paysan philosophe », designer, business storyteller,consultante. Thème : qu'est-ce que c'est le dialogue profond et à quoi ressemble un outil de dialogue profond? (Annexe 1)	Mettre en dialogue des personnes qui ne se parlent pas	2
Hub des Possibles (Lausanne)- accompagne les entreprises, institutions publiques et organisations face aux transformations écologiques, sociales et économiques. À travers des labs des futurs, des ateliers, des conférences sur mesure et de la facilitation, le Hub aide à la compréhension des enjeux systémiques, à se projeter et à expérimenter différents futurs pour choisir un cap durable et mobilisateur. Cultiver la capacité à nous relier, à décider et agir dans l'incertitude.	Participation au « Travail qui relie » (Macy et Brown 2014) (Annexe 2.1), au lab des futurs désirables (Annexe 2.2) et aux soirées de dialogue du Théâtre de Vidy (été 2026 ; voir Annexe 7) ; analyse de ses trames d'ateliers, accompagnement prospectif; portrait de ses forces réalisé avec Soupstone à partir de 30 récits (Annexe 15.1)	Les formats qui poussent le plus loin la profondeur, et leur reproductibilité	2

Terrain	Ce qui a été fait	Ce que le terrain teste	Phases
Espace 3DD Big Bloom	Inspirée du Hack&Act organisé par HEG Genève (Annexe 11.2), j'ai approfondi les hackathons comme manière de entrer en dialogue profond avec les parties prenantes pour créer du bien commun (Annexe 11.1)		3
Loyco (Lausanne, env. 90 collaborateurs)	Ateliers sur la gouvernance au siège de Lausanne (« Loycocracy », inspirée de l'holacratie) et sur la naissance des nouveaux projets. Peerdom ; Podcast La Loycocracy, sans filtre !	Institutionnaliser le dialogue sans le bureaucratiser	1, 4
Norsys (Lyon, env. 750 collaborateurs)	Rencontre au siège de Lyon pour un atelier de *storytelling* avec X by Design autour de la « permaentreprise »Annexe 3.1 et cocréation du concept de la « permavente » Annexe 3.3 ; Echange téléphonique avec Thomas Breuzard autour du concept de la permaentreprise, feedback sur le concept de la « permavente » et retour après une année d'expérience avec la nature au conseil d'administration Annexe 3.2	Les piliers du dialogue social en pratique dans une permaentreprise ; Le dialogue avec le vivant	1, 3
Newrest	Avec le responsable QHSSE Suisse: collecte des histoires du possible dans la restauration des collectivités pour mobiliser un comité RSE Annexe 9.1; Intégration du concept de tiers-lieu dans une réponse à un appel d'offres de la HES-SO	Faire rayonner la RSE au-delà de la conformité dans un grand groupe	1,2,3,4
Givaudan	Proposition au CSO de Givaudan d'un test de collecte d'histoires du possible mutualisées à l'échelle d'une chaîne de plus de 100 000 fournisseurs (Annexe 9.2)	Le passage à l'échelle dans une chaîne de valeur mondiale	1, 4
The Positive Project	Atelier table ronde ASAGE Sara Gnoni – Quelle pertinence d'intégrer la Nature et d'autres parties prenantes silencieuses dans nos modèles de gouvernance ? (Annexe 16)	Le dialogue avec le vivant pour une gouvernance responsable	1, 2
L'Archipel, Sion – Lab du COMMUN	Conception d'un conseil-hackathon d'une demi-journée, précédé d'ateliers de profondeur, avec une quinzaine d'experts bénévoles (Annexe 8.2)	Créer du commun et une offre économique pour un tiers-lieu	2, 3
Canton de Vaud (SPEI) – Les Histoires du Possible	Collecte des récits des PME soutenues par le programme cantonal pour constituer une bibliothèque du bien commun de leur progrès dans la transition et faire du rayonnement; création d'une association porteuse (Annexe 5.2)	Le dialogue profond à l'échelle d'une politique publique	1 à 4

Source : élaboration propre

3. Développement et analyse

Ce chapitre interprète d'abord ce que le terrain enseigne sur chacune des quatre phases (3.1). Il discute ensuite ces résultats au regard des hypothèses et de l'objectif du dialogue profond pour les secteurs public et privé (3.2). Il en tire enfin des recommandations sur la méthode de mise en œuvre du dialogue vivant et les outils transférables qui peuvent être utilisés à chaque phase (3.3).

3.1 Résultats : ce que le terrain enseigne, phase par phase

La recherche-intervention a cherché, pour chaque phase, les pratiques de terrain qui la confirment, la précisent ou la contredisent. Les terrains n'ont pas tous traversé les quatre phases, et ce n'était pas leur rôle. Trois types d'apport sont distingués :

- **éprouver** : la chercheuse a appliqué elle-même une technique de la phase sur le terrain;
- **corroborer** : un acteur indépendant pratique déjà, avec ses propres références, quelque chose d'équivalent, et cette pratique est documentée;
- **enrichir** : le terrain ajoute une technique, une condition ou une nuance que le travail de DAS n'avait pas prévue.
- Un quatrième statut signale honnêtement les limites : **conçu**, lorsqu'une démarche est préparée mais pas encore menée.

Tableau 10 – Apport des terrains aux quatre phases

Terrain (annexes)	Phase 1 Diagnostic symbolique	Phase 2 Ateliers de profondeur	Phase 3 Émergence du commun	Phase 4 Rituel et évaluation vivante
Cercles autour du feu (A1, A1.1)	Enrichie : le vivant et les générations futures comme parties prenantes	Éprouvée : cercle sans ordre du jour, retraite, langage sensible	Éprouvée : jeu de cartes co-créé	Enrichie : le « concrètement », rendez-vous à un mois
Hub des Possibles (A2.1, A2.2, A7, A15.1)	Éprouvée : portrait des forces à partir de 30 récits	Corroborée : Walk & Reconnect, Travail qui relie, phase « Inspiration »	Corroborée : phase « Action », lab des futurs	Corroborée : cycle « 2040 j'y vais ! », essaimage des formats
Newrest Suisse (A9.1)	Éprouvée : petit livre des histoires du possible	–	–	Enrichie : chaque récit débouche sur un « standard possible »
Norsys (A3.1, A3.2, A3.3)	Corroborée : « Observer et interagir » ; histoires du possible avec les opérationnels	Corroborée : la confrontation sans affrontement	Éprouvée : co-création de la « permavente »	Corroborée : la nature dans huit organes de gouvernance, CSE, référentiel et audit
Big Bloom, Espace 3DD (A11.1)	–	–	Éprouvée : prototypes qui appartiennent aux participants	Enrichie : rituel bimensuel (Team Time), ambassadeurs (Constell'Action)
Hack&Act, État de Genève (A11.2)	Enrichie : cartographie des parties prenantes invisibles, besoins et irritants	–	Corroborée : idées issues de la cartographie	–

Terrain (annexes)	Phase 1 Diagnostic symbolique	Phase 2 Ateliers de profondeur	Phase 3 Émergence du commun	Phase 4 Rituel et évaluation vivante
Forum Innovation Sociétale UNIL (A10, A14)	–	Enrichie : facilitation graphique, la BD-atelier en direct	–	Enrichie : critères d'évaluation votés (impact, transformation, bien commun)
ASAGE / The Positive Project (A16)	Corroborée : parties prenantes invisibles, CSRD, ISO 37000	–	–	–
One Planet Lab, Sufficiency Signal (A13.1, A13.2)	Enrichie : écoute des récits à l'échelle d'un débat national (projet financé)	–	–	–
Givaudan (A9.2)	Conçue : récits mutualisés de fournisseurs	–	–	–
L'Archipel, Sion (A8.2)	–	Conçue	Conçue : conseil-hackathon en quatre tables	–
Les Histoires du Possible, Canton de Vaud (A5.1, A5.2)	Conçue : test avec quatre entreprises d'ici février 2027	–	Conçue : bibliothèque du bien commun	Conçue : fédérateurs et ambassadeurs

Chaque phase est corroborée par au moins un acteur indépendant, et les trois premières sont éprouvées sur au moins un terrain. La phase 4 n'est encore que corroborée et enrichie : la durée de la recherche ne permettait pas d'installer un rituel et d'en mesurer les effets. Il montre aussi que les points d'entrée varient. Une organisation qui a déjà une histoire collective entre par le diagnostic (Newrest). Un groupe réuni autour d'une question entre directement par la profondeur (le cercle). Un collectif réuni autour d'un défi entre par l'émergence du commun (les hackathons). La méthode fonctionne donc moins comme un parcours obligatoire que comme un répertoire ordonné. L'ordre des phases reste valable à l'intérieur d'une démarche, mais l'organisation n'y entre pas forcément par la phase 1.

3.1.1 Le diagnostic symbolique : rendre visible ce qui existe déjà

Le travail de DAS posait que le diagnostic est un préalable : comprendre les capitaux, les récits et les zones muettes avant d'agir. La technique centrale, la collecte d'histoires du possible, a été éprouvée sur deux terrains et à plusieurs échelles.

Le Hub des Possibles : confronter le regard interne et le regard externe. Trente récits ont été recueillis avec l'application Soupstone, auprès de l'équipe, de participants et de partenaires (annexe 15.1). L'analyse fait apparaître dix forces récurrentes de l'organisation, ce qui amène une compréhension sur les capitaux du Hub des Possibles, mais le portrait est surtout instructif par ses écarts. Certaines forces ne sont vues que de l'intérieur: transformer le sentiment

d'impuissance en petites expériences, ou le changement en feuille de route. À l'inverse, « l'aide à clarifier ses prochaines étapes » n'apparaît que dans les récits des participants. L'équipe se raconte comme un laboratoire vivant qui transforme le choc des mauvaises nouvelles en futurs concrets. Ses partenaires y voient un lieu où l'on passe « du brouillard à la direction ». L'écart entre ces deux regards est précisément une zone muette : ce que l'organisation produit sans le savoir, et ce qu'elle croit produire sans que ses parties prenantes le perçoivent.

Newrest Suisse : du récit au standard. Dans ce grand groupe, la RSE est d'abord une réponse aux exigences des appels d'offres, soit l'instrumentalisation décrite au chapitre 1. Avec le responsable QHSSE, la collecte d'histoires du possible a servi à mobiliser un comité RSE (annexe 9.1). Le livre qui en résulte apporte un enrichissement de forme : chaque récit est structuré en quatre temps, « ce qui existe déjà », « ce que cela raconte », « l'apprentissage », « le standard possible ». L'histoire de la ferme située à quinze minutes du site SICPA montre que le local devient une source de fierté quand il est visible dans l'assiette. Elle révèle aussi une zone muette : le terrain sait trouver des solutions, mais il lui manque des circuits de validation fluides avec les achats et la QHSE. L'apport du diagnostic symbolique n'est pas seulement de rendre visible les capitaux valorisants: il localise les points de friction entre l'opérationnel et les fonctions support.

Le test du fractal. La même technique a été appliquée à une personne (portrait individuel, annexe 15.2), à une petite organisation (le Hub des Possibles), à la chaine de valeur d'une grande organisation (Newrest). Elle est proposée à l'échelle d'une chaîne de valeur d'un grand groupe (Givaudan, annexe 9.2). Le projet Sufficiency Signal, financé en octobre 2026 par le Prototype Fund (annexes 13.1 et 13.2), transpose enfin le geste à l'échelle d'un débat national : une « écoute » des médias et des débats parlementaires suisses pour repérer quels arguments de la sobriété progressent et qui les porte. Le geste reste le même à chaque échelle : écouter des récits avant de proposer quoi que ce soit. Trois échelles sont éprouvées, deux sont conçues.

Deux sortes de zones muettes. Il existe des **récits tus**, que l'organisation porte sans les dire et il existe aussi des **acteurs muets**, qui ne sont pas représentés du tout, comme montré par les expériences terrain du Hub des Possibles et Newrest. Des expériences terrain qui montrent l'importance de prendre en compte ces zones muettes: le hackathon Hack&Act de l'État de Genève a commencé par une cartographie des parties prenantes qui incluait les personnes immigrées, les enfants et les personnes au chômage, avec leurs besoins et leurs irritants (annexe 11.2) ; le cercle autour du feu a élargi la liste aux générations futures, à la nature et aux animaux (annexe 1) ; l'atelier ASAGE animé par Sara Gnoni rappelle que la prise en compte de ces parties prenantes invisibles est désormais une exigence. Le diagnostic symbolique doit donc cartographier aussi ceux qui ne parlent pas.

Le Canton de Vaud : un diagnostic symbolique conçu pour une politique publique. Le programme cantonal d'économie durable dispose d'indicateurs quantitatifs solides (bilan mi-parcours). Le pré-projet « Les Histoires du Possible », déposé le 30 octobre 2026 (annexes 5.1 et 5.2), propose une lecture complémentaire : comprendre, à travers les récits des PME soutenues, ce qui les a motivées (valeur d'estime), ce que cela leur a rapporté (valeur d'usage) et ce que cela apporte aux autres (valeur d'attrait). L'enjeu est de rendre ces parcours transmissibles à la grande majorité des PME vaudoises qui n'ont pas encore engagé de démarche. La méthode sera testée d'ici février 2027 avec quatre entreprises; à ce stade, ce terrain apporte une conception, pas encore un résultat.

Interprétation. Le diagnostic symbolique n'est pas une étape préparatoire neutre. En invitant les acteurs à raconter ce dont ils sont fiers, il produit déjà de la valeur d'estime: c'est un premier appui empirique à H1. Mais le terrain nuance l'hypothèse de phase. La phase 1 n'est pas un préalable universel. Elle devient impérativement nécessaire dès qu'il existe une histoire collective, des capitaux inégalement répartis et des acteurs absents: dans une organisation, une chaîne de valeur ou une politique publique. Dans un groupe réuni pour la première fois autour d'une question, elle peut se réduire à un temps d'accueil, comme l'icebreaker et la question « De quoi a besoin le monde ? » qui ouvraient le Forum Innovation Sociétale de l'UNIL (annexe 10).

3.1.2 Les ateliers de profondeur : une profondeur sans objectif imposé

Le travail de DAS posait que la profondeur naît de la répétition, du langage sensible et de l'absence d'objectif imposé. C'est la phase la mieux documentée.

Le cercle autour du feu : éprouver la profondeur. De janvier à mai 2026, un cercle volontairement hétérogène (un réalisateur, une comédienne d'improvisation, un « paysan philosophe », un business storyteller, un designer, une consultante) s'est réuni en visioconférence, à un rythme irrégulier et sans ordre du jour imposé, autour d'une question : à quoi ressemble un outil de dialogue profond ? (annexe 1). Le cercle a fonctionné comme un métadialogue : en cherchant l'outil, ses membres en faisaient l'expérience. La retraite de deux jours qui l'a conclu a permis d'éprouver l'analyse sémantique par un jeu des cartes (annexe 4), la BD-atelier version vidéo et une marche Walk & Reconnect (Annexe 1 Journal de bord - Cercles Dialogue Profond). Le journal confirme que le lien est au fondement de tout dialogue fécond, et le temps long engage davantage que l'événement ponctuel. Il ajoute une condition nouvelle : l'art et le récit « transmettent sans menacer » et touchent là où le discours rationnel échoue.

Le Hub des Possibles une profondeur outillée et mesurée. Parmi les acteurs vaudois, c'est celui qui pousse le plus loin la profondeur des échanges. Les formats observés — marche *Walk & Reconnect*, « Travail qui relie », lab des futurs désirables, soirées au Théâtre de Vidy — ont un point commun : ils passent par un langage sensible (la marche, la nature, le récit, la scène) qui

déplace les postures liées au rôle social et ouvre un espace où la parole n'est pas jugée. Son offre « Des futurs souhaitables pour un bien-être commun ? » se présente explicitement comme « un dialogue profond avec les parties prenantes » qui va « au-delà d'une matrice de double matérialité » (annexe 2.2). Sa première phase, « Inspiration », installe un climat d'écoute avant toute production. La marche Walk & Reconnect, issue du Travail qui relie (Macy et Brown 2014), apporte un élément que le travail de DAS n'avait pas : une preuve externe. Une étude publiée en juillet 2026 dans la revue *Religions* observe, chez des personnes fortement concernées par les enjeux climatiques ayant participé au Travail qui relie, une diminution significative de la colère, du sentiment d'impuissance et d'insécurité (annexe 2.1). La profondeur devient donc mesurable par ses effets sur les participants, ce qui ouvre une piste pour l'évaluation vivante de la phase 4.

Le langage sensible à grande échelle. Les soirées du Théâtre de Vidy (annexes 7.1 et 7.2) montrent qu'un film ou une conférence peut ouvrir un espace de parole partagée devant plusieurs centaines de personnes. Au Forum Innovation Sociétale de l'UNIL (annexe 10), la facilitation graphique a restitué en direct ce qui se disait sur scène (annexe 14) : chaque participant voyait sa parole prendre place dans une image collective. La BD-atelier passe ainsi de l'outil de petit comité à un outil de restitution pour un grand groupe.

Le désaccord comme matière. Norsys apporte une nuance importante. Dans la permaentreprise, le dialogue social est pensé comme une « confrontation, pas un affrontement » (annexe 3.1). La profondeur ne signifie donc pas l'harmonie : elle suppose que les désaccords puissent être dits sans être vécus comme une menace. Le cercle autour du feu le dit à sa manière, avec la figure de l'ami qui se place volontairement dans la position adverse pour mieux comprendre.

La phase 2 est confirmée et enrichie. Un atelier de profondeur ne fixe ni objectif ni résultat attendu. Il réunit des acteurs autour d'une question ou des récits identifiés en phase 1, avec une première piste (« nous pensons qu'il y a un potentiel ici »), sans leur imposer de but. Le terrain ajoute trois précisions : le langage sensible (marche, film, dessin, nature) est un levier et pas un ornement ; le désaccord fait partie de la profondeur ; et la profondeur peut être évaluée par ses effets sur les personnes.

3.1.3 L'émergence du commun : genèse et forme des prototypes

La phase 3 est celle où le dialogue, arrivé à une profondeur suffisante, fait émerger quelque chose qui n'existait pas, au sens de la Théorie U. Ce quelque chose est le commun, et il est défini par les participants eux-mêmes, non par la facilitatrice ou l'organisation.

Les hackathons : des prototypes qui appartiennent aux participants. Le 24 avril 2026, à l'Espace 3DD, Big Bloom et OWIT Lake Geneva ont réuni salariés, étudiants et acteurs

associatifs autour de la santé mentale au travail (annexe 11.1). En une matinée, deux prototypes ont émergé : Team Time, un moment ludique toutes les deux semaines pour libérer la parole, et Constell'Action, un dispositif participatif de trois mois. Le message envoyé ensuite aux participants contient la phrase clé de cette phase : « les prototypes vous appartiennent ». Le commun n'est pas livré par la facilitation, il est remis à ceux qui l'ont créé. C'est la condition pour que le prototype survive au départ de la facilitatrice, le signal d'invalidation retenu au tableau 8. Le hackathon Hack&Act de l'État de Genève (annexe 11.2) montre la même logique: les idées, comme une « transition heureuse » fondée sur le lien et l'appartenance, ou un service « Parties prenantes – Agora », découlent directement de la cartographie initiale des besoins et des irritants.

Les Histoires du Possible : une bibliothèque du bien commun (Canton de Vaud). Un projet en cours (Annexe 5). Avec le soutien du SPEI, le projet recueille, auprès des PME soutenues par le programme cantonal, leurs moments de fierté et la valeur créée. Ces récits sont rassemblés dans une bibliothèque du bien commun accessible aux autres PME et parties prenantes du canton. L'intention est de faire apparaître ce qui peut être mutualisé au-delà du but initial. Par exemple, une PME qui n'utilise que 60 % de la production de ses panneaux solaires pourrait en faire profiter une piscine voisine. Une association à but non lucratif porte la démarche. Ses membres fondateurs (Mirabela Vasile, Stéphanie Fontugne, Isabelle Gayral Boschung, Fredrik Karlström) apportent des perspectives complémentaires en finance durable, commerce de détail et communication; un conseil consultatif réunit notamment Yves Loerincik (SPEI) et un représentant de la FSE. Le Canton y voit un moyen de comprendre ce qui a été fait avant de recentrer ses financements à partir de 2028 (Annexe 5.1).

L'Archipel Lab : un lab du commun pour un tiers-lieu (Sion). Un projet en cours (Annexe 8.2). Les tiers-lieux romands produisent du lien, des compétences et de la sensibilisation, mais vivent de subventions ponctuelles : la valeur qu'ils créent n'est pas celle que le système finance. Le conseil-hackathon de L'Archipel réunit une quinzaine d'experts bénévoles en quatre tables (offre et clients ; économie et gouvernance ; mutualisation des ressources ; récit et preuve d'impact) pour concevoir une offre destinée aux entreprises, qui pérennise le lieu au-delà du financement public de la ville de Sion. Les bénéficiaires sont doubles : le lieu, et les experts eux-mêmes, qui pourront répliquer le modèle dans d'autres tiers-lieux (Annexe 8.1) et dans des organisations privées (l'intégration du concept de tiers-lieu dans une réponse de Newrest à un appel d'offres de la HES-SO est un premier signe que le concept peut passer d'un lieu citoyen à une grande organisation, précisément le transfert que vise ce mémoire).

Des futurs souhaitables aux recommandations : l'exemple de l'Université de Lille. Un accompagnement prospectif mené par Chantal Peyer, cofondatrice du Hub, pour le Service commun de documentation de l'Université de Lille montre comment cette émergence peut être

outillée dans une grande institution. Plusieurs groupes de travail, chacun consacré à un enjeu (par exemple « les bibliothèques en soutien à la recherche »), ont suivi cinq ateliers de quatre heures, suivis d'une journée de mise en commun. Les trois premiers ateliers servaient à cerner l'enjeu, à chasser les idées reçues et à s'autoriser le « pas de côté ». Le quatrième définissait un « futur idéal » à l'horizon 2028, le cinquième formulait des recommandations destinées au comité de direction. Pour passer du futur idéal aux actions, chaque groupe traverse trois espaces successifs : un espace créatif, où aucune idée n'est jugée ; un espace réaliste, où chaque idée est rendue plausible; un espace critique, où l'on ne garde que les meilleures. Chaque recommandation s'accompagne d'un « pas de côté » : une proposition disruptive que le groupe souhaite partager. L'arbre du futur complète le dispositif. Adapté de l'arbre des compétences de la prospective stratégique (Godet s. d.), il relie les racines (valeurs, ressources, compétences clés), le tronc (processus, organisation, partenariats) et les fruits (l'impact à mettre en lumière dans le récit) (annexe 17).

Ce cas éclaire deux points. Le commun n'y est pas défini par la direction mais par les groupes, qui peuvent reformuler les questions posées par le comité de direction et travailler ensuite à partir de leur contre-proposition : c'est précisément l'émergence du commun de la phase 3. L'architecture est en outre fractale : des groupes parallèles, chacun sur son enjeu, sont reliés par une journée de mise en commun qui joue le rôle de rituel de circulation (H3).

Norsys : la permavente, un commun co-créé avec le client. L'atelier de storytelling mené avec X by Design a abouti à la co-création du concept de « permavente » (annexe 3.3) : une vente qui part des histoires du possible des équipes opérationnelles et construit des futurs souhaitables avec le client. Le principe retenu, « le projet n'est pas fini tant qu'il n'est pas raconté », relie directement la phase 3 au récit de la phase 1.

Faut-il fusionner les phases 2 et 3 ? La tentation existe de réduire la méthode à trois étapes. Les hackathons pourraient le suggérer : en une matinée, ils passent de l'échange au prototype. Mais ils réunissent des personnes déjà volontaires autour d'un défi accepté, ce qui remplace en partie le travail de confiance. Dans une organisation où les agendas existent, fusionner les deux phases ramènerait ces agendas dans l'espace de création. Les quatre phases sont donc maintenues ; la durée de la phase 2 varie selon le degré de confiance initial.

Interprétation : la phase 3 est reformulée. Le travail de DAS parlait de « co-conception et prototypage ». Le terrain montre que l'enjeu n'est pas de concevoir un outil pour les acteurs, mais de laisser émerger le commun qu'ils définissent : une offre, une bibliothèque, une mutualisation. D'où le nouvel intitulé **: émergence du commun**.

3.1.4 Rituel et évaluation vivante : ce qui fait durer le dialogue

Le travail de DAS parlait de « pilotage vivant ». C'est la phase la moins éprouvée par la chercheuse elle-même, faute de durée, mais la plus fortement corroborée par un acteur indépendant.

Norsys : l'institutionnalisation sans bureaucratie. Norsys montre ce que devient le dialogue profond quand il entré dans la gouvernance (annexes 3.1 et 3.2). Le CSE (Comité Social et Economique) y est un organe de gouvernance depuis 2005, un référentiel de la permaentreprise fait l'objet d'un audit interne, et le partage de la valeur est transparent. Depuis novembre 2024, la nature dispose d'une voix au conseil d'administration, portée par la fondation actionnaire, avec un droit de veto sur certains sujets (« green share »). Elle est aussi représentée dans les autres organes de gouvernance (comité éthique, comité de mission, comité permaentreprise, CSE), par huit représentantes et représentants au total. Les journées du pitch trimestrielles prolongent la permavente (annexe 3.3). C'est la démonstration la plus aboutie qu'un rituel peut s'ancrer dans la gouvernance, et que les acteurs muets identifiés en phase 1 peuvent y trouver une place durable.

Des rituels qui naissent du terrain. Les autres terrains montrent que le rituel n'est pas imposé de l'extérieur : il découle des phases précédentes. Chez Newrest, chaque histoire du possible débouche sur un standard qui est déjà un rituel : un « produit local de la semaine », un « rituel gaspillage » mensuel par site (annexe 9.1). Au hackathon Big Bloom, Team Time est un rituel bimensuel sur le temps de travail, et Constell'Action s'appuie sur des ambassadeurs internes pour diffuser les apprentissages (annexe 11.1). Le cercle autour du feu propose la forme la plus simple : « Concrètement, tu vas faire quoi ce mois-ci ? On se revoit dans un mois » (annexe 1).

L'évaluation vivante. Trois pratiques donnent corps à l'évaluation menée avec les parties prenantes : la mesure des effets des ateliers sur les participants (étude *Religions*, annexe 2.1), le vote collectif sur des critères d'impact, de transformation et de bien commun (Forum Innovation Sociétale de l'UNIL, annexe 10), et le regard expert du CCD de l'UNIL (annexe 6.1, voir 3.2.4).

L'essaimage, ou l'échelle par reproduction. Le portrait du Hub des Possibles montre que ses partenaires réutilisent ses formats pour créer de nouveaux rassemblements ailleurs (annexe 15.1). Walk & Reconnect, co-animée par le Hub et l'association Au Cœur de la Transition, est désormais organisée par la Commune de Meyrin dans le cadre de sa Semaine de la santé mentale, et essaime jusqu'en Allemagne (annexe 2.1). Le cycle « 2040 j'y vais ! », porté par le Hub, Payot, le Théâtre de Vidy et les Alumni, installe un rendez-vous public récurrent (annexe 7). Les formats passent le test du fractal : ils se reproduisent sans leur auteur.

Interprétation : la phase 4 est reformulée. Un dialogue profond ne peut pas être un événement ponctuel : les participants doivent savoir que l'organisation est durablement dans cet état de

dialogue. La phase consiste donc à instaurer un rituel dans un espace neutre (un tiers-lieu, ou un lieu que l'organisation crée à cet effet), assorti d'une évaluation vivante menée avec les parties prenantes. Le mot « pilotage », qui suppose un centre qui contrôle, disparaît.

3.1.5 Effets observés et verdict provisoire sur la méthode

Innovation (H1. Les premiers effets relèvent bien de l'innovation au sens du mémoire : des prototypes de santé mentale remis à leurs auteurs, une manière de vendre co-créée avec le client, des standards opérationnels issus des récits d'un grand groupe, une écoute à grande échelle des récits de la sobriété. Sur les terrains où un diagnostic a eu lieu, ces pistes sont apparues après le travail de reconnaissance des récits : l'ordre « estime puis usage » postulé par H1 est cohérent avec les observations.

Émancipation (H2). Les signaux sont surtout qualitatifs : l'engagement volontaire d'experts qui donnent leur temps, la constitution d'une association non lucrative, la mise en valeur de récits de PME qui n'avaient pas de tribune ; des parties prenantes invisibles qui entrent dans la cartographie puis, chez Norsys, dans la gouvernance. L'étude *Religions* apporte un premier indice mesuré : la baisse du sentiment d'impuissance. La redistribution du capital symbolique et l'allègement de la charge perçue restent à démontrer dans la durée.

Échelle (H3). C'est sur ce point que le terrain apporte l'enseignement le plus net. Le dialogue profond ne passe pas à l'échelle en grandissant, mais en se reproduisant. De petits cercles, fonctionnant selon les mêmes principes et avec les mêmes outils, produisent des effets qui dépassent le groupe et parfois l'organisation : une association appelée à rayonner dans d'autres cantons, un modèle de tiers-lieu reproductible, une chaîne de valeur entière. C'est l'effet *Bigger Than Us*. Si la profondeur est préservée dans chaque cellule, l'échelle cesse d'être un obstacle pour devenir un enjeu.

Tableau 11 – Verdict provisoire sur les quatre phases

Phase	Ce que le terrain enseigne	Verdict provisoire
1. Diagnostic symbolique	Produit déjà de la valeur d'estime ; révèle deux sortes de zones muettes (récits tus, acteurs muets) ; le même geste fonctionne à plusieurs échelles. Il n'est pas un préalable universel : un groupe réuni autour d'une question peut atteindre la profondeur sans lui.	Confirmée là où existe une histoire collective ; enrichie
2. Ateliers de profondeur	La profondeur suppose l'absence d'objectif imposé ; le langage sensible en est un levier ; le désaccord en fait partie ; ses effets sur les personnes sont mesurables.	Confirmée et enrichie
3. Émergence du commun	Le commun est défini par les participants et leur est remis (« les prototypes vous appartiennent »).	Reformulée ; éprouvée, durabilité à suivre
4. Rituel et évaluation vivante	Le rituel naît des phases précédentes ; Norsys montre qu'il peut entrer dans la gouvernance ; les formats essaiment par reproduction.	Reformulée ; corroborée, à éprouver dans la durée

Phase	Ce que le terrain enseigne	Verdict provisoire
Ordre des phases	L'ordre vaut à l'intérieur d'une démarche, mais le point d'entrée varie selon la situation.	Répertoire ordonné plutôt que parcours obligatoire
Fusion des phases 2 et 3	Elle ramènerait les agendas dans l'espace de création, sauf dans des groupes déjà volontaires.	Écartée

3.2 Discussion : la mise du dialogue profond

3.2.1 Retour sur les hypothèses

Le tableau 12 met en regard chaque hypothèse avec ce que le terrain suggère et ce qui reste à démontrer.

Tableau 12 – Retour sur les hypothèses

Hypothèse	Ce que le terrain suggère	Ce qui reste à démontrer
H1 – L'estime conditionne l'usage	Sur le terrain, les pistes d'innovation sont apparues après la reconnaissance des récits.	La durabilité des solutions lorsque la reconnaissance se maintient ou s'éteint.
H2 – Les moins dotés gagnent en légitimité ; la charge s'allège	Engagement volontaire, récits de PME mis en valeur, association non lucrative : signaux qualitatifs d'appartenance et de pouvoir d'agir.	La redistribution effective du capital symbolique et la baisse de la charge perçue (mesure T0/T1).
H3 – Architecture fractale	Le passage à l'échelle se fait par reproduction de petites cellules ; l'effet *Bigger Than Us* dépasse l'organisation.	La résistance de la profondeur lorsque les cellules se multiplient sans la facilitatrice.
HM – Les quatre phases sont justes	Les quatre phases sont maintenues ; deux sont reformulées.	Un cycle complet, de la phase 1 à un nouveau diagnostic, sur au moins un terrain.

Ces résultats confirment l'intuition de la littérature sur la reconnaissance (Honneth 2000) : c'est la valeur d'estime qui ouvre l'accès à la valeur d'usage. Ils nuancent en revanche la Théorie U : l'émergence ne dépend pas ici de la transformation intérieure d'un dirigeant, mais de la qualité d'un espace partagé où les acteurs les moins dotés peuvent prendre place. Le « U fractal et politique » esquissé en 1.5 trouve ainsi un premier ancrage empirique. Les résultats précisent enfin le mécanisme de l'engagement : le temps donné bénévolement par les experts du lab du commun, la participation récurrente au cercle « campfire » ou la création d'une association relèvent moins d'une obligation que d'une valeur d'attrait, née de l'estime que les participants portent au dispositif (1.6.6).

3.2.2 L'enjeu pour le secteur public et pour le secteur privé

Pour le secteur public, le dialogue profond relève un enjeu de compréhension : savoir ce que produisent réellement les politiques publiques, au-delà des indicateurs de distribution des fonds. Le cas vaudois le montre. Dialoguer en profondeur avec les entreprises soutenues permet de passer d'une logique de subvention, projet par projet, à une logique de commun, où ce qui a été financé pour une entreprise peut profiter à d'autres et faire rayonner l'investissement du canton.

L’enjeu est aussi démocratique : elle consiste à élargir le dialogue aux 99 % de PME que le programme n’a pas touchées.

Pour le secteur privé, l’enjeu est de sortir de la RSE de conformité. Le dialogue profond y devient un levier économique concret : décrocher des affaires dans un autre secteur du marché, répondre autrement à un appel d’offres, remobiliser les collaborateurs par un comité RSE, mutualiser des ressources au sein d’une chaîne de valeur, offrir aux parties prenantes un espace neutre où elles créent avec l’entreprise plutôt que pour elle. Le dialogue profond n’est pas un supplément d’âme : il crée de la valeur économique, mais seulement s’il n’est pas d’abord pensé comme un instrument.

Dans les deux cas, on retrouve la promesse formulée en introduction : travailler autrement, souvent moins, créer du bien commun et appartenir. Ce n’est pas un effet secondaire, mais le mécanisme lui-même : un travail porté collectivement pèse moins sur chacun, et c’est cet allègement qui rend l’engagement durable.

3.2.3 Les limites du dialogue profond dans les grandes organisations

Trois limites se dégagent. La première est la récupération : les histoires du possible peuvent être captées par la communication et devenir un nouvel outil de marketing RSE, ce qui reproduirait l’instrumentalisation décrite en 1.3. La deuxième est la dépendance : un dialogue porté par une seule personne s’éteint quand elle part. La troisième est le temps : la profondeur demande une régularité que les calendriers organisationnels ne prévoient pas.

Les réponses tiennent dans l’architecture proposée : des cellules fractales qui se reproduisent sans la facilitatrice ; des rituels inscrits dans le calendrier plutôt que des événements ; un espace neutre qui n’appartient à aucune partie ; une technologie passeuse, comme une plateforme de collecte de récits, qui relie les cellules sans uniformiser les voix ; et une règle simple : les récits appartiennent à ceux qui les racontent.

3.2.4 Mise à l’épreuve auprès des bénéficiaires et d’un regard expert

Les propositions du mémoire ont été discutées avec les bénéficiaires des terrains : le SPEI, qui a jugé la démarche utile pour comprendre l’effet de son programme avant 2028 ; Newrest, qui a intégré le concept de tiers-lieu dans un appel d’offres ; L’Archipel et le collectif d’experts du Lab du commun.

Un regard expert : le Centre de compétences en durabilité de l’UNIL. Pour éprouver le propos sur la création de valeur, deux entretiens ont été menés, à la mi-septembre et à la mi-octobre 2026, avec Catherine Lavallez, responsable des relations à la société au Centre de compétences en durabilité (CCD) de l’Université de Lausanne. Le CCD est le service de l’UNIL consacré à la transition écologique et sociale. Il accompagne la communauté universitaire, notamment dans la

mise en œuvre de la stratégie de transition CAP2037, mais aussi les partenaires de terrain : administrations publiques, entreprises, associations et fondations. Sa conception de la durabilité rejoint celle du donut : maintenir l'impact des activités humaines dans les limites écologiques de la planète tout en assurant les besoins fondamentaux de toutes et tous. Organisé en quatre pôles (recherche, formation, relations à la société, soutien aux projets institutionnels), il développe une expertise interdisciplinaire en recherche partenariale, en processus participatifs et en éducation à la durabilité, et propose notamment une formation continue sur le modèle du donut.

Un enseignement : éprouver la méthode secteur par secteur. Ces échanges ont fait émerger une idée qui prolonge directement l'hypothèse H3 : la méthode gagnerait à être mise à l'épreuve par secteur d'activité. Chaque secteur, qu'il s'agisse de l'alimentation, de la construction ou du numérique, a ses propres dépendances, ses chaînes de valeur et ses acteurs. Il forme ainsi une cellule naturelle de l'architecture fractale : assez restreinte pour que le dialogue reste profond, assez large pour que les solutions puissent être mutualisées entre entreprises.

Une suite envisagée : la robustesse du système alimentaire. Un premier terrain sectoriel se dessine. L'UNIL a récemment mené, avec des acteurs du secteur et des PME agricoles, un travail de prospective sur la robustesse du système alimentaire (Annexe 6.4). Ses constats sont clairs : le statu quo augmente les risques, et une transformation systémique est indispensable. Une séance de synthèse a permis de partager cette analyse, sur laquelle l'ensemble des acteurs converge. Mais entre un constat collectif et un passage à l'action, il y a souvent un fossé. C'est ce fossé que vise la suite envisagée, « Et maintenant, on fait quoi ? » (Annexe 6.1): un premier échange avec le SPEI et le service cantonal de l'agriculture pour transformer les enjeux identifiés lors du workshop en démarches concrètes et mutualisées, autour de cinq axes :

- réduire les dépendances aux énergies fossiles ;
- baisser les factures d'énergie ;
- diversifier et responsabiliser les achats et l'approvisionnement ;
- repenser le transport et la logistique ;
- travailler sur la circularité et les déchets.

Il ne s'agit pas de repartir de zéro, mais de s'appuyer sur le travail déjà réalisé, sur les programmes et les financements cantonaux accessibles via la plateforme VIVA, et sur l'expertise de partenaires comme Boostpartners, pour créer des dispositifs collectifs concrets, chiffrés et financés.

Lue à travers la méthode du mémoire, cette suite est éclairante. Le workshop de l'UNIL a déjà accompli l'essentiel des phases 1 et 2 : un diagnostic partagé et un dialogue entre des acteurs

qui n'ont pas l'habitude de travailler ensemble. La suite correspond à la phase 3, l'émergence d'un commun (des achats, une logistique ou une énergie mutualisés entre PME), dont les financements cantonaux pourraient assurer la durée (phase 4). Elle permettrait surtout de mettre à l'épreuve, dans un secteur réel, ce qui reste à démontrer : l'allègement de la charge par la mutualisation (H2) et la reproduction du dispositif d'un secteur à l'autre (H3). Elle prolonge enfin la notion de robustesse d'Olivier Hamant, dont le Canton est l'un des relais locaux (tableau 6).

Un regard sur la création de valeur. Pour éprouver ce propos sous l'angle de la circularité, une discussion est également prévue avec Julia Binder (IMD), dont les travaux portent sur la circularité et la création de valeur par la durabilité.

3.3 Recommandations et outils transférables

3.3.1 La méthode formalisée en quatre phases

Le tableau 13 formalise la méthode telle qu'elle ressort du terrain, pour toute organisation, privée ou publique, petite ou grande, qui souhaite passer du dialogue procédural au dialogue vivant.

Tableau 13 – La méthode formalisée

Phase	Objectif et activités clés	Question clé	Outils et livrables	Condition de passage
1. Diagnostic Symbolique	**Comprendre avant d'agir** : Cartographier les parties prenantes, identifier leurs capitaux et les récits dominants qui structurent la perception collective de la transformation.	« Qu'avons-nous déjà fait, et de quoi sommes-nous fiers ? »	Entretiens, histoires du possible, cartographie des capitaux → carte et recueil de récits	Récits convergents identifiés ; acteurs à faible capital repérés et invités
2. Ateliers de profondeur	**Créer les conditions d'un dialogue vivant :** Ouvrir le dialogue autour des récits convergents, sans objectif imposé; élargir le champ et le nombre/type de parties prenantes; installer la confiance; laisser s'exprimer les désaccords	« Qu'est-ce qui pourrait naître de ce qui nous relie ? »	Cercles, marche dialogique, Carton-plume, BD-atelier, prospective → répertoire commun	Confiance établie ; pas d'agenda caché ; désaccords exprimés
3.Émergence du commun	**Laisser émerger un bien commun défini par les participants :** Co-créer et prototyper (lab du commun) ; tester sur un périmètre restreint	« Que pouvons-nous créer ensemble qu'aucun ne créerait seul ? »	Lab du commun, , hackathon, prototypage rapide, espaces créatifs → offre, mutualisation, outil	Le prototype est repris par les acteurs eux-mêmes
4. Rituel et évaluation vivante	**Ancrer le dialogue dans la durée :** Instaurer un rituel dans un espace neutre ; évaluer avec les parties prenantes ; célébrer les contributions ; repartir vers un nouveau diagnostic	« Le dialogue tient-il sa promesse pour ceux qui y participent ? »	Rituel en tiers-lieu, cérémonies de reconnaissance, récits, mesure T0/T1 → calendrier, écarts, recommandations	Retour vers un nouveau diagnostic : la boucle recommence

Source : élaboration propre

Phase 1 - Diagnostic Symbolique,

Objectif : comprendre avant d'agir.

Cette phase comprend trois activités clés. La première, c'est identifier **qui** sont les parties prenantes : les situer le long de la chaîne d'approvisionnement, de la chaîne de valeur et de la sphère d'influence de l'organisation, et préciser leurs attentes (ISO 26000). La deuxième, c'est d'analyser **les positions et les jeux de pouvoir** : les capitaux mobilisables, économique, social et symbolique (Bourdieu 1980), et les stratégies des acteurs, qui tirent leur pouvoir des zones d'incertitude qu'ils contrôlent (Crozier et Friedberg 1977). La troisième, repérer **les récits** : ceux qui dominent, ceux qui convergent, et ceux que personne n'entend. Comprendre les récits et les symboles d'une organisation, c'est comprendre ses leviers de changement.

Techniques:

- entretiens semi-directifs avec un échantillon diversifié d'acteurs internes et externes ;
- cartographie des parties prenantes et analyse de leurs attentes ;
- focus groups thématiques pour croiser les points de vue ;
- sociogramme et grille d'analyse stratégique, pour visualiser les alliances, les oppositions et les flux d'influence et de confiance ;
- carte sociodynamique, pour situer les acteurs selon leur synergie et leur antagonisme avec le projet ;
- collecte d'histoires du possible (*value stories*), récits concrets où la valeur d'usage ou d'estime a été créée ou détruite, et portrait mosaïque qui en fait la synthèse.

Livrables:

- carte des parties prenantes et de leurs interconnexions ;
- sociogramme et cartographie des capitaux économiques, sociaux et symboliques, avec un repérage explicite des acteurs à faible capital à inclure dans les phases suivantes;
- portrait mosaïque de l'organisation: forces récurrentes, regard interne et regard externe (voir Annexe 15 comment réaliser un portrait mosaïque avec Soupstone);
- rapport narratif synthétisant les récits dominants, les tensions et les « zones muettes » du dialogue.

Phase 2 — Activation : ateliers de profondeur

Objectif : créer les conditions d'un dialogue vivant

Il s'agit ici d'activer la dynamique collective à travers des espaces de dialogue en petit comité, où la parole devient authentique et féconde. Ces ateliers de profondeur sont conçus comme des laboratoires d'écoute et de co création : ils favorisent la confiance, la vulnérabilité et l'expression symbolique.

Techniques:

• Poser les bonnes questions (« Qu'est-ce qui te rends fière dans ton travail cette année? » versus « Avez-vous agit pour le bien-etre, pour l'environnement? » Analyse sémantique sur Carton-plume (illustré en Annexe 4)

• Book of Stories : recueil et mise en récit des expériences vécues dans l'organisation

• BD-atelier : exploration visuelle des tensions et aspirations collectives à travers le dessin ou la bande dessinée (Annexe 14). Utiliser la BD comme outil d'entrainement du dialogue (exposer situations, scénario-jeux)

• cercles de parole thématiques, animés selon des règles d'écoute active ;

• sessions de co-design pour imaginer de nouvelles formes de gouvernance ou d'engagement.

Livrables:

• Book of Stories collectif illustrant la mémoire et les voix du système (illustré en Annexe 9)

• plan d'action co-construit autour de thématiques émergentes ;

• Dessin ou la bande dessinée comme outil d'entrainement du dialogue (Annexe 14)

• prototypes conceptuels (outils, rituels, supports de dialogue).

Cette phase a une fonction double : émotionnelle (rétablir la confiance) et cognitive (faire émerger des idées concrètes).

Phase 3 — Émergence du commun

Objectif : Laisser émerger un bien commun défini par les participants

On quitte la sphère du discours pour entrer dans l'expérimentation pratique.

Techniques:

- design sprint ou co-design intensif pour transformer une idée en prototype ;
- prototypage rapide (papier, digital, visuel) ;
- Art comme espace qui rend le dialogue incarné
- Produire une courte BD-atelier qui raconte la co-construction d'un projet local — partager en atelier puis débriefer émotions et positions (illustré en Annexe 4)
- Partager un « Book of Stories » comme signe de reconnaissance mutuelle (illustré en Annexe 3)
- tests sur un périmètre restreint et collecte de feedback ;
- feedback loops et sessions d'ajustement.

Livrables:

• prototypes testés et documentés (outil, format, processus) ;

• retours d'expérience qualitatifs et quantitatifs ;

• plan d'itération basé sur les apprentissages.

Le principe clé est ici de rendre visible l'invisible : matérialiser les apprentissages relationnels et narratifs en dispositifs concrets, sans figer le processus

Phase 4 - Rituel et évaluation vivante

Objectif : Ancrer le dialogue dans la durée

Une fois les prototypes éprouvés, le dialogue profond devient un système vivant, intégré dans la gouvernance quotidienne. Il s'agit de passer d'un projet à une pratique : institutionnaliser sans bureaucratiser.

Techniques:

• indicateurs mixtes combinant mesures quantitatives (fréquence, diversité de participation) et qualitatives (profondeur du dialogue, qualité de la confiance) ;

• score composite de profondeur du dialogue mesurant la vitalité des interactions ;

• collecte régulière de value stories comme indicateurs narratifs de transformation ;

• création de rituels collectifs : story months (mois du récit d'expérience), bilans de sens, ateliers d'apprentissage croisé.

Livrables:

• Évaluation vivante/qualitative – faire une analyse des écarts des indicateurs de sens (témoignages, récits, reconnaissance).

• calendrier des rituels;

• rapport d'évaluation participative et recommandations pour la mise à l'échelle.

La méthode n'a pas de point d'arrivée: l'évaluation vivante de la phase 4 nourrit un nouveau diagnostic, et le cycle recommence, enrichi de ce qui a été appris. Elle rejoint en cela la roue de l'amélioration continue, le cycle **PDCA** (*Plan-Do-Check-Act*) popularisé par Deming (1986), sur lequel reposent les systèmes de management ISO. Les quatre phases s'y inscrivent naturellement: **Planifier** - c'est le diagnostic symbolique : comprendre les capitaux et les récits avant d'agir; **Faire** - ce sont les ateliers de profondeur et l'émergence du commun; **Vérifier** - c'est l'évaluation vivante; **Agir** - c'est ajuster les pratiques et ancrer le rituel, avant que la boucle ne reparte vers un nouveau diagnostic.

La méthode est aussi **fractale** : chaque cellule — une équipe, un site, un groupe de fournisseurs, une commune — peut la parcourir à son échelle, avec les mêmes principes et les mêmes outils.

3.3.2 La boîte à outils

Les outils du tableau 14 ont été utilisés ou observés sur les terrains. La liste n'est pas exhaustive : d'autres boîtes à outils existent et un inventaire systématique des outils disponibles, classés selon la taille et le secteur des organisations, constitue un prolongement naturel de ce travail.

Tableau 14 – Boîte à outils du dialogue profond

Outil	Phase	Usage	Échelle adaptée
Histoires du possible / *Book of Stories*	1, 4	Recueillir des récits de fierté et de valeur créée ; les célébrer et les rendre disponibles comme bien commun	Toutes ; plateforme à grande échelle
Portrait mosaïque (Organisational Mosaique Portrait)	1	Révéler, à partir de récits de fierté recueillis à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation, les forces partagées et les écarts entre la manière dont elle se voit et la manière dont ses parties prenantes la perçoivent.	Toutes
Soupstone (application)	1, 4	Collecter et faire circuler des récits entre cellules dispersées	Grandes organisations, chaînes de valeur
Cartographie des capitaux	1	Rendre visibles qui parle, qui est reconnu, qui décide	Toutes
Cercle « campfire »	2	Faire dialoguer régulièrement des personnes qui ne se parlent pas	Petits groupes, cellules
Marche dialogique (*Walk & Reconnect*)	2	Déplacer les postures par le corps, la nature et le récit	Petits groupes

Outil	Phase	Usage	Échelle adaptée
Photomatons thématiques dans les entreprises	1,2	Collecter et transmettre de récits – déclencher le dialogue	Toutes, plutôt au siège des grandes organisations, lieux avec un grand flux de participants
BD-atelier	1,2,3	Créer une bande dessinée participative des projets où les participants écrivent un scénario, réel ou imaginaire, avec un auteur de BD /graphiste	Petits groupes, cellules qui peuvent être réunis après
Carton-plume,	2, 3	Exprimer ce que le langage managérial ne sait pas dire ; s'entraîner au dialogue	Équipes
Ateliers de prospective (futurs désirables)	2	Imaginer ensemble des futurs souhaitables	Toutes
Chasse aux idées reçues ; « Oui, et… » (Hopkins)	1, 2	Déposer les idées reçues et ouvrir l'imaginaire avant de dialoguer	Toutes
Voyage dans le futur et écriture automatique (« What if »)	2	Faire émerger le souhaitable, individuellement puis en fresque collective	Petits groupes
Espaces créatif, réaliste et critique	3	Passer d'une vision à des actions sans juger trop tôt ; garder un « pas de côté »	Équipes, groupes de travail
Arbre du futur (d'après Godet)	3	Relier valeurs et compétences (racines), organisation (tronc) et impact (fruits)	Organisations
Les Fresques : du climat, de l'économie régénératrice, de la paix	1,2	Ateliers collaboratifs et ludiques où un groupe reconstitue, carte après carte, les liens de cause à effet d'un enjeu systémique (climat, économie régénératrice, paix). Ils créent une compréhension partagée et ouvrent le dialogue sur ce que chacun peut faire.	Petites groupes
Frise à rebours (*backcasting*)	3	Remonter du futur souhaité jusqu'aux premiers pas	Toutes
Raconter à des tiers lors des évènements avec une charge émotionnelle comme la fête de Noel ou de fin d'année (élèves de 13 ans, septième génération)	4	Rendre le projet transmissible (au générations futures mais aussi aux parents des enfants qui n'ont pas participé dans le projet/ le dialogue initial) et ancrer la reconnaissance	Toutes
Lab du commun / hackathon	3	Faire émerger en une demi-journée une offre ou un commun autour d'un cas réel	Inter-organisationnel
Soirées de projections		Effet « Bigger than us »	Toutes ; plateforme à grande échelle
Tiers-lieu ou espace neutre	4	Offrir un lieu où toutes les parties prenantes se rencontrent sur un pied d'égalité	Toutes ; à créer dans les grandes organisations
Cérémonies de reconnaissance (prix, théâtre, podcast)	4	Faire de la valeur d'estime un moment collectif	Toutes

Source : élaboration propre

En complément de cette liste, il y a des boites à outils/toolkits, dédiés à des fonctions comme le Marketing (p. ex. Shifting the Marketing Mindset - A Toolkit to Drive Sustainable Trasnformation - Millard Dereudre 2025).

Cette liste n'est pas exhaustive. Et surtout, la recherche-intervention du terrain l'a montré à plusieurs fois, les outils peuvent être aussi construits/coconstruits. Il y a des outils fondées sur le récit : l'enquête appréciative (*Appreciative Inquiry*), dont les sommets réunissent de 50 à 3 000 personnes, et la technique du *Most Significant Change* (Davies & Dart, 2005). D'autres dispositifs montrent jusqu'où peut aller l'essaimage. La Fresque du Climat, née d'un jeu conçu pour des étudiants en 2015, avait touché plus d'un million de personnes dans plus de 60 pays en 2023, grâce à 45 000 animateurs formés par leurs pairs. Le premier Repair Café, ouvert à Amsterdam en 2009, a inspiré plus de 3 800 lieux dans le monde. Le U.lab de la Théorie U a réuni plus de 250 000 participants dans 185 pays, organisés en cercles locaux.

3.3.3 Les conditions de transfert

Cinq conditions se dégagent pour qu'une organisation s'approprie la méthode sans l'industrialiser. Il faut d'abord un espace neutre, physique ou numérique, qui n'appartient à aucune partie et où les acteurs à faible capital peuvent prendre la parole. Il faut ensuite un rituel, c'est-à-dire une fréquence connue de tous, qui fait du dialogue un état durable plutôt qu'un événement. La posture est la troisième condition : écouter sans agenda caché, accueillir le désaccord, reconnaître avant de demander. Vient ensuite une architecture fractale : des cellules qui se reproduisent avec les mêmes principes, reliées par des rituels de circulation. La dernière condition est une règle de non-capture : le commun et les récits appartiennent à ceux qui les produisent, et la facilitatrice prépare son propre retrait.

3.3.4 Une feuille de route : du dialogue procédural au dialogue vivant

Tableau 15 – Feuille de route en étapes indicatives selon le type d'organisation

Horizon	PME ou petite organisation	Grande organisation	Institution publique
0–3 mois : diagnostic	Recueillir 10 à 15 histoires du possible auprès des collaborateurs et partenaires	Choisir deux ou trois cellules pilotes ; cartographier leurs capitaux et leurs récits	Recueillir les récits des bénéficiaires d'un programme ; repérer les zones muettes
3–6 mois : profondeur	Instaurer un cercle mensuel ouvert à des parties prenantes externes	Ateliers de profondeur dans chaque cellule, sans objectif imposé	Ateliers entre bénéficiaires et non-bénéficiaires
6–12 mois : commun	Un lab du commun avec des partenaires du territoire	Un lab du commun par cellule ; circulation des prototypes entre cellules	Une bibliothèque du bien commun ; mutualisations entre acteurs
Au-delà : rituel	Un rituel annuel de reconnaissance ; évaluation vivante	Un espace neutre de type tiers-lieu ; rituels de circulation ; mesure T0/T1	Des financements ciblés à partir de ce qui a fonctionné ; diffusion à d'autres territoires

Source : élaboration propre

4. Synthèse et conclusion

4.1 Réponse à la question de recherche

Ce mémoire est parti d'une question de méthode — *comment* dialoguer en profondeur ? — pour aboutir à une question d'enjeu : sans en faire un moyen au service d'un but de la gouvernance responsable, que produit réellement le dialogue profond? La réponse qu'il défend est nette.

Le dialogue profond ne cherche pas à mieux gouverner, et c'est pourtant ce qu'il permet, de surcroît. Ce qu'il produit d'abord, ce sont des biens communs, créés par des personnes qui y trouvent appartenance et pouvoir d'agir.

Le dialogue profond devient un processus d'innovation et d'émancipation sociale à quatre conditions, que le terrain a permis de préciser. Il faut reconnaître avant de demander, car la valeur d'estime précède et conditionne la valeur d'usage. Il faut ouvrir sans imposer : les ateliers de profondeur n'ont pas d'objectif fixé, et le commun est défini par ceux qui le créent. Il faut multiplier plutôt qu'agrandir, car la profondeur se préserve dans de petites cellules reliées dont les effets dépassent l'organisation. Il faut enfin ritualiser plutôt qu'événementialiser : dans un espace neutre, à un rythme connu, avec une évaluation menée par les participants eux-mêmes.

Le dialogue profond innove parce qu'il reconnaît (Q1). Une solution imposée s'use ; une solution reconnue comme la sienne se transmet. C'est en dialoguant entre elles que les parties prenantes découvrent ce qu'elles peuvent mettre en commun, comme des coûts de la transition, des ressources, de nouvelles sources de revenus. Le dialogue profond n'est donc pas un supplément d'âme : il crée une valeur économique réelle, que chacun isolé, n'aurait pas pu produire. Loin d'être un coût pour l'organisation, le dialogue profond devient une source de valeur économique.

Le dialogue profond émancipe parce qu'il redistribue (Q2). Il déplace le capital symbolique vers ceux qui en étaient privés et rend audible ce que le langage managérial ne savait plus dire. Face à la fatigue systémique, il n'est pas une mission de plus : il allège, parce qu'un travail porté collectivement pèse moins sur chacun. Il ne se contente pas de mieux faire travailler les gens : il les fait exister. Après la valeur économique, il crée ainsi une valeur sociale : des personnes reconnues, qui se sentent appartenir et capables d'agir.

La profondeur se gagne en multipliant le dialogue, non en l'agrandissant (Q3). Ni la taille ni la technologie ne condamnent le dialogue profond; ce qui le condamne, c'est l'industrialisation sans cellules vivantes. Lorsque la profondeur est préservée dans chaque

cellule, ce qui naît d'un petit cercle peut devenir « *bigger than us* ». Et ce qui devient plus grand que nous inclut ce qui nous dépasse : le vivant et les générations futures. Sa valeur est enfin écologique : en élargissant le cercle jusqu'au vivant et aux générations futures, il donne une voix à ceux qui ne peuvent pas la prendre eux-mêmes et il rend les organisations plus robustes face aux chocs qu'elles ne pourront pas affronter seules.

Quant à la méthode, elle est juste à une condition : rester un métadialogue. Les quatre phases sont maintenues, mais deux ont changé de nom au contact du terrain — l'émergence du commun ; le rituel et l'évaluation vivante —, car c'est à ceux qui dialoguent, et non à ceux qui pilotent, de dire si le dialogue a tenu sa promesse.

Cette thèse est réfutable. Si les acteurs les moins dotés ne gagnent ni légitimité ni allègement, si la charge augmente à mesure que le dialogue s'approfondit, alors le dialogue profond n'aura été qu'une forme plus raffinée d'obéissance. C'est à cette aune que ce travail demande à être jugé.

4.2 Contributions théoriques et pratiques

Sur le plan théorique, le mémoire apporte quatre propositions : la valeur d'estime comme condition de la valeur d'usage, articulant Honneth et Bourdieu ; le passage de la valeur d'estime à la valeur d'attrait, qui fait de l'envie de participer un critère de qualité des outils de dialogue ; un « U fractal et politique » qui corrige les angles morts de la Théorie U ; et un déplacement du dialogue au sein de l'ISO 37000 : la finalité y englobe déjà le bien-être des personnes, l'éthique et la santé de la planète, mais seul un dialogue profond avec les parties prenantes permet de lui donner un contenu partagé, plutôt que décidé au sommet. Du dialogue comme moyen au dialogue comme source de la raison d'être.

Sur le plan pratique, il propose une méthode en quatre phases éprouvée et reformulée sur le terrain, une boîte à outils adaptable à la taille et au secteur de l'organisation, et un dispositif concret, l'association Les Histoires du Possible et sa bibliothèque du bien commun, appelé à être répliqué au-delà du canton de Vaud (voir Annexe 5.2), avec un financement en cours du Prototype Fund (One Planet Lab – voir Annexe 13.2 Effective Advocacy Project) pour la création d'un bien commun: un outil ouvert d'écoute du débat public sur la sobriété, dont la grille de codage, les données et les modèles seront publiés comme un bien commun, que chacun pourra vérifier, contester ou réutiliser.

4.3 Du dialogue comme moyen au dialogue comme finalité

La norme ISO 37000 range le dialogue parmi les principes qui facilitent la gouvernance. Ce mémoire propose d'articuler mieux le principe de finalité : le dialogue profond n'est pas seulement un moyen au service de la gouvernance responsable ; il en est l'une des finalités.

Une organisation qui produit du bien commun en dialoguant n'a pas seulement mieux gouverné : elle a créé une valeur que ni le marché ni l'État ne savent produire seuls.

Catégorie	Description de la catégorie	Principe	Énoncé du principe
Primaire	La poursuite de la finalité est au centre de tous les organismes et de première importance pour la gouvernance des organismes. Par conséquent, ce principe est la considération principale en matière de gouvernance et le point central de tous les autres principes du présent document. Tous les autres principes sont à lire dans le contexte de l'application de ce principe.	Finalité (6.1)	Il convient que l'organe de gouvernance s'assure que la raison d'être de l'organisme est clairement définie en tant que finalité de l'organisme. Il convient que la finalité de l'organisme définisse les intentions de l'organisme vis-à-vis de l'environnement naturel, de la société et de ses parties prenantes. Il convient également que l'organe de gouvernance s'assure qu'un ensemble associé de valeurs de l'organisme est clairement défini.

Source : norme ISO 37000 :2021

C'est le propos de la citation de Patrice Bonneau placée en exergue: « Le dialogue pour le dialogue, sans but, ainsi, le dialogue atteint le but qu'il n'a pas ». Le paradoxe n'est qu'apparent. C'est parce qu'il refuse d'être instrumentalisé que le dialogue profond produit de l'innovation ; c'est parce qu'il ne cherche pas d'abord l'efficacité qu'il finit par alléger le travail ; c'est parce qu'il ne vise pas le consensus qu'il crée de l'appartenance.

Cette perspective invite enfin à réécrire le récit du travail collectif. Nous avons longtemps pensé le travail comme une somme d'efforts individuels, spécialisés et souvent compétitifs, où la performance prime sur la signification. Le dialogue profond propose un autre récit : remplacer la performance individuelle par une responsabilité partagée, la compétition par une estime mutuelle et une fierté commune, et tisser ensemble les récits de ce qui nous rend utiles et vivants. Simone Weil appelait de ses vœux une civilisation fondée sur la spiritualité du travail (Weil 1949). La gouvernance responsable reste ainsi, comme l'annonçait le travail de DAS, une quête de beauté dans l'action. Ce travail de MAS y ajoute une précision : cette beauté est un commun. Elle n'appartient à personne, elle ne se décrète pas, et elle ne naît que lorsque des personnes qui ne se parlaient pas décident de miser les unes sur les autres.

4.4 Limites et pistes de recherche

Les résultats présentés sont intermédiaires : plusieurs projets se poursuivent au-delà du mémoire, et le nombre de terrains ne permet qu'une généralisation analytique. Quatre prolongements s'imposent : mesurer dans la durée les effets sur l'appartenance et la charge de travail (T0/T1) ; compléter l'inventaire des outils de dialogue profond existants, classés selon la taille et le secteur des organisations ; suivre le passage à l'échelle de la bibliothèque du bien commun dans d'autres cantons ; et comparer plusieurs grandes organisations pour éprouver plus avant l'architecture fractale.

Références bibliographiques

BOHM, David, 1996. *On dialogue*. Londres : Routledge.

BONNEAU, Patrice, 2026. *Outils de dialogue et valeur d'estime*. Communication personnelle [courriel] à Mirabela Vasile. Octobre 2026.

BOURDIEU, Pierre, 1979. *La distinction : critique sociale du jugement*. Paris : Éditions de Minuit. Le sens commun.

BOURDIEU, Pierre, 1980. Le capital social : notes provisoires. *Actes de la recherche en sciences sociales*. 1980. Vol. 31, pp. 2-3.

BURT, Ronald S., 2000. The network structure of social capital. *Research in Organizational Behavior*. 2000. Vol. 22, pp. 345-423.

CHAPOUTOT, Johann, 2020. *Libre d'obéir : le management, du nazisme à aujourd'hui*. Paris : Gallimard. NRF Essais.

CONFÉDÉRATION SUISSE, 2023. *Code des obligations (CO), art. 964a à 964l*

COURPASSON, David, 2000. *L'action contrainte : organisations libérales et domination*. Paris : Presses universitaires de France.

COUTROT, Thomas et PEREZ, Coralie, 2022. *Redonner du sens au travail : une aspiration révolutionnaire*. Paris : Seuil. La République des idées.

DARDOT, Pierre et LAVAL, Christian, 2014. *Commun : essai sur la révolution au XXIe siècle*. Paris : La Découverte.

DAVID, Albert, 2000. La recherche-intervention, un cadre général pour les sciences de gestion ? In : *Actes de la IXe Conférence internationale de management stratégique*. Montpellier : AIMS. 24-26 mai 2000.

DEJOURS, Christophe, 2022. *Travail et souffrance éthique [titre, lieu et éditeur à vérifier]*.

DION, Cyril, 2018. *Petit manuel de résistance contemporaine*. Arles : Actes Sud. Domaine du possible.

EDMONDSON, Amy C., 1999. Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*. 1999. Vol. 44, n° 2, pp. 350-383. DOI 10.2307/2666999.

EDMONDSON, Amy C., 2018. *The fearless organization : creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. Hoboken : Wiley.

FRANCE CULTURE, 2021. *Philosophie du management* [en ligne]. Série de podcasts, France Culture, 2021. Disponible à l'adresse : *[URL à compléter]* [consulté le *[date]*].

FREIRE, Paulo, 1974. *Pédagogie des opprimés*. Paris : Maspero.

GODET, Michel, s. d. *Trame des ateliers de prospective stratégique* [en ligne]. LIPSOR, Cercle des entrepreneurs du futur. Disponible à l'adresse : http://www.laprospective.fr/dyn/francais/ouvrages/trame-5-ateliers.pdf

GORZ, André, 1988. *Métamorphoses du travail : quête du sens*. Paris : Galilée.

GRAEBER, David, 2018. *Bullshit jobs*. Paris : Les Liens qui libèrent.

GUNNLAUGSON, Olen, BARON, Charles et CAYER, Mario (éd.), 2014. *Perspectives on Theory U : insights from the field*. Hershey : IGI Global.

HAMANT, Olivier, 2022. *La troisième voie du vivant*. Paris : Odile Jacob.

HONNETH, Axel, 2000. *La lutte pour la reconnaissance*. Paris : Cerf. Passages. [Édition originale : 1992].

HOPKINS, Rob, 2019. *From what is to what if : unleashing the power of imagination to create the future we want*. White River Junction : Chelsea Green Publishing.

ISAACS, William, 1999. *Dialogue and the art of thinking together*. New York : Currency.

ISO, 2021. *Gouvernance des organismes : recommandations*. Genève : Organisation internationale de normalisation. ISO 37000:2021.

KAMMOUN, M. et BOUTIBA, R., 2015. Malgré l'effondrement du sens dans les organisations, échapper à l'emprise comportementale grâce à la résilience : quelles sources de résilience ? *[revue, volume, pages à compléter]*.

MACY, Joanna et BROWN, Molly Young, 2014. *Coming back to life : the updated guide to the Work That Reconnects*. Gabriola Island : New Society Publishers.

MANZINI, Ezio, 2015. *Design, when everybody designs : an introduction to design for social innovation*. Cambridge (MA) : MIT Press.

MASLOW, Abraham H., 1943. A theory of human motivation. *Psychological Review*. 1943. Vol. 50, n° 4, pp. 370-396. DOI 10.1037/h0054346.

MÉDA, Dominique, 1995. *Le travail : une valeur en voie de disparition*. Paris : Aubier.

MILES, Lawrence D., 1961. *Techniques of value analysis and engineering*. New York : McGraw-Hill.

MILLARD DEREUDRE, Clara, 2025. *Shifting the marketing mindset : a toolkit to drive sustainable transformation [lieu et éditeur à compléter]*.

MORIN, Edgar, 2005. *Introduction à la pensée complexe*. Paris : Seuil. Points Essais.

NAHAPIET, Janine et GHOSHAL, Sumantra, 1998. Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of Management Review*. 1998. Vol. 23, n° 2, pp. 242-266. DOI 10.5465/amr.1998.533225.

OSTROM, Elinor, 1990. *Governing the commons : the evolution of institutions for collective action*. Cambridge : Cambridge University Press.

PERRY-SMITH, Jill E. et SHALLEY, Christina E., 2003. The social side of creativity : a static and dynamic social network perspective. *Academy of Management Review*. 2003. Vol. 28, n° 1, pp. 89-106. DOI 10.5465/amr.2003.8925236.

RANCIÈRE, Jacques, 1987. *Le maître ignorant : cinq leçons sur l'émancipation intellectuelle*. Paris : Fayard.

RAWORTH, Kate, 2017. *Doughnut economics : seven ways to think like a 21st-century economist*. Londres : Random House Business.

SANDERS, Elizabeth B.-N. et STAPPERS, Pieter Jan, 2008. Co-creation and the new landscapes of design. *CoDesign*. 2008. Vol. 4, n° 1, pp. 5-18. DOI 10.1080/15710880701875068.

SCHARMER, C. Otto, 2009. *Theory U : leading from the future as it emerges*. San Francisco : Berrett-Koehler.

SCHARMER, C. Otto, 2018. *The essentials of Theory U : core principles and applications*. Oakland : Berrett-Koehler.

SCHÖN, Donald A., 1983. *The reflective practitioner : how professionals think in action*. New York : Basic Books.

TRANSITION BOUNCE FORWARD, s. d. *What if : visioning exercise* [en ligne]. Disponible à l'adresse : https://www.transition-bounceforward.org

TRANSITION NETWORK, s. d. *Visioning a post-transition future* [en ligne]. Fiche d'activité. Disponible à l'adresse : https://transitionnetwork.org/resources/visioning-post-transition-future-activity/

TRANSITION NETWORK, s. d. *Producing a timeline* [en ligne]. Fiche d'activité. Disponible à l'adresse : https://transitionnetwork.org/resources/producing-timeline-activity/

VASILE, Mirabela, 2025. *Dialoguer – un état d'esprit indispensable pour la gouvernance responsable*. Travail de diplôme, DAS en Systèmes de gouvernance responsable. Genève : Haute école de gestion de Genève.

WEIL, Simone, 1949. *L'enracinement : prélude à une déclaration des devoirs envers l'être humain*. Paris : Gallimard. Espoir.

Films et vidéos

KNAPPENBERGER, Brian, 2014. *The Internet's own boy : the story of Aaron Swartz* [en ligne]. Luminant Media, 2014. Disponible à l'adresse : https://youtu.be/9vz06QO3UkQ [consulté le *[date]*].

RIGHT LIVELIHOOD, 2025. *2025 Right Livelihood Laureate Audrey Tang* [en ligne]. YouTube, 2025. Disponible à l'adresse : https://www.youtube.com/watch?v=J28l4rLZHyg [consulté le *[date]*].

VASSEUR, Flore, 2021. *Bigger than us*. Film documentaire. Paris : Elzévir Films.

Déclaration d'utilisation d'outils d'intelligence artificielle

L'auteure a eu recours au modèle Claude (Anthropic) comme outil d'assistance linguistique, pour la rédaction académique en français, la synthèse de contenus bibliographiques et la mise en forme. Cet outil a aidé à la formulation et à la clarté du texte, sans se substituer à la substance intellectuelle, à l'originalité des idées ni à la structure du raisonnement, qui relèvent intégralement de l'auteure, en dialogue avec son tuteur.

Annexes

Annexe 1 Journal de bord - Cercles Dialogue Profond- Jan-Mai 2026

Annexe 1.1 Fréquences Baleines - dialoguer avec la nature - propos Heloise

Annexe 2.1 Walk & Reconnect - Travail qui relie - Hub des Possibles_l'Archipel Sion

Annexe 2.2 Ateliers Prospective Futurs Souhaitables - Hub des Possibles

Annexe 3.1 Extrait du livre La PERMAentreprise sur le Dialogue Social

Annexe 3.2 2026 Diriger avec la nature – Norsys

Annexe 3.3 Norsys Permavente

Annexe 4 Exercise Analyse Sémantique

Annexe 5.1 Echanges - Yves Loerincik Office Cantonal de la Durabilité et du Climat

Annexe 5.2 Histoires_du_Possible_Preprojet_Demande de fonds

Annexe 6.1 Journal de bord - CCD UNIL - Catherine Lavallez

Annexe 6.2 Les-dimensions-du-Donut-de-Kate-Raworth-UNIL

Annexe 6.3 Les-dimensions-du-Donut-de-Kate-Raworth-Fiches UNIL

Annexe 6.4 La Robustesse du Système Alimentaire Suisse - Unil E4S

Annexe 6.5 Forum Innovation Sociétale 2026- UNIL

Annexe 7.1 Théatre de Vidy - Soirée Projection Table Ronde BIGGER THAN US

Annexe 7.2 Théatre de Vidy - Soirée ROBUSTESSE -Olivier Hamant

Annexe 8.1 Tiers-Lieux - Ici tout est possible

Annexe 8.2 l'Archipel-Lab du COMMUN

Annexe 9.1 Book of Stories of the Possible_NewRest Suisse

Annexe 9.2 Your Book of Stories of the Possible - with Soupstone

Annexe 10 Journal de Bord - Forum Innovation Sociétale 2026- UNIL

Annexe 11.1 Hackathons_BigBloom_Espace 3DD_Genève_Avril & Juin 2026

Annexe 11.2 Hack&Act_retours_projets État de Genève-Remy Zindler

Annexe 12 Soupstone App_Book of Stories_EN

Annexe 13.1 One Planet Lab – Recits

Annexe 13.2 One Planet Lab - Prototype Fund - Effective Advocacy Project – finance

Annexe 14 BD Atelier - Exemple de livrable

Annexe 15.1 Diagnostic Symbolique_Organisational Mosaic Portrait_Soupstone

Annexe 15.2 Diagnostic Symbolique_Individual Mosaic Portrait_Soupstone

Annexe 16 Sarah Gnoni - ASAGE - Nature au CA

Annexe 17 Arbre du futur


À écrire la suite ensemble…
Contact :
mirabela.vasile@etu.hesge.ch
mirabela.vasile@xby.design
mirabela.ilie@gmail.com
Tel. +41 798 829 827