

Louvain School of Management

Comment les dirigeants d'entreprises se forment à la durabilité ? Analyse du paysage belge et de pays comparables : France et Pays-bas.

- **Auteur : Choukouh Rabab**
- **Promotrice : Courtois Sabrina**
- **Année académique 2025-2026**
- **Travail de fin d'études (TFE) en vue d'obtenir le titre de Master en sciences de gestion**
- **Horaire de jour**

Résumé

Ce travail explore comment les dirigeants apprennent la durabilité au sein de collectifs informels. Partant du constat que les formations classiques (MBA, séminaires courts, certifications) sont mal adaptées aux contraintes des dirigeants (temps limité, isolement décisionnel, besoin de légitimité), l'étude s'intéresse aux communautés de pratique – des groupes d'échange entre pairs, comme lieux privilégiés d'un apprentissage collectif et informel.

La recherche s'appuie sur une analyse de contenu en ligne approfondie (sites, podcasts, rapports, vidéos, LinkedIn) de trois collectifs : le Collectif 2030 (Belgique, cas principal), la Convention des Entreprises pour le Climat (France) et Chapter Zero Netherlands (Pays-Bas).

Les résultats mettent en évidence plusieurs mécanismes communs. L'apprentissage repose sur des études de cas, des ateliers collaboratifs et des apports d'experts, dans des temporalités longues (CEC) ou régulières (2030, Chapter Zero). La confiance et la confidentialité sont garanties par des chartes, la non-concurrence et, selon les cas, par des facilitateurs professionnels (CEC, Chapter Zero) ou par une autorégulation (2030). Les impacts déclarés sont multiples : transformation personnelle des dirigeants, évolution des valeurs, adoption de nouvelles pratiques de gouvernance, et parfois passage à des modèles d'affaires régénératifs. Cependant, un obstacle majeur appelé « retour à la réalité » freine le passage de l'apprentissage individuel à l'action organisationnelle : la résistance des équipes ou des conseils d'administration peut annihiler les transformations personnelles.

La confrontation avec la littérature confirme la pertinence du cadre des communautés de pratique (Wenger, 1998), mais apporte trois contributions originales : la confiance peut s'établir sans facilitateurs externes ; le « retour à la réalité » est un mécanisme central rarement théorisé ; les tensions entre apprendre et agir sont constitutives des collectifs et peuvent devenir productives si elles sont gérées explicitement.

L'étude propose des recommandations pratiques pour les collectifs (renforcer le suivi post-parcours, développer des indicateurs d'impact) et pour les pouvoirs publics (soutenir ces initiatives par des appels à projets). Elle ouvre également des pistes de recherche futures, notamment la réalisation d'entretiens approfondis et des études longitudinales.

Mots-clés : communauté de pratique, apprentissage informel, dirigeants, durabilité, confiance, leadership responsable

Avant-propos

Je tiens à remercier chaleureusement Sabrina Courtois, ma promotrice, pour ses précieux conseils, sa disponibilité et son accompagnement tout au long de ce travail. Je la remercie également pour le partage de sa thèse, qui a grandement enrichi mon analyse du Collectif 2030.

Je remercie également Quentin, référent du Collectif 2030, pour son accueil, sa confiance et son aide précieuse.

Table des matières :

Introduction générale	1
Partie 1 : Théorie	3
Chapitre 1 : leadership responsable et transition.....	3
1.1. Les styles de leadership responsable (Maak et al., 2016)	3
1.2. Lien entre engagement individuel du dirigeant et stratégie RSE de l'entreprise	4
1.3. Microfondements : valeurs, cognition, perceptions morales	5
Chapitre 2 : l'apprentissage de la durabilité des dirigeants : un angle mort ?	7
2.1. Spécificités de l'apprentissage au niveau stratégique	7
2.2. Limites des formations classiques (cours, séminaires, certifications)	8
2.3. L'hypothèse d'un apprentissage par d'autres voies	9
Chapitre 3 : Les communautés de pratique comme cadre théorique de l'apprentissage informel et collectif.....	10
3.1. Définition et concepts clés (Wenger, 1998)	10
3.2. Engagement mutuel, entreprise commune, répertoire partagé.....	11
3.3. Application aux collectifs de dirigeants.....	11
3.4. Travail réel vs travail prescrit (Brown & Duguid, 1991)	11
3.5. Les mécanismes d'apprentissage entre pairs	12
3.6. Rôle de la confiance et de la confidentialité dans les échanges entre pairs	13
Partie 2 : Méthodologie de recherche	15
Chapitre 4 : Choix méthodologiques et terrains d'étude.....	15
4.1. Approche qualitative : pourquoi ?	15
4.2. Présentation des trois collectifs étudiés	16
4.3. Critères de comparabilité et limites	17
Chapitre 5 : Collecte des données	18
5.1 Justification	18
5.2 Sources mobilisées	18
5.3 Grille d'analyse	19
Chapitre 6 : Méthode d'analyse des données.....	19
6.1. Analyse thématique de contenu.....	19
6.2. Démarche comparative	20
Partie 3 : Résultats.....	21
Chapitre 7 : Analyse des contenus en ligne de la CEC France	21
7.1. Présentation du corpus	21
7.2. Modalités d'apprentissage au sein de la CEC.....	22

7.3. Confiance, confidentialité et cadre sécurisé	23
7.4. Impacts visés et impacts déclarés	24
7.5. Obstacles et limites évoqués	25
7.6. Comparaison implicite avec d'autres dispositifs	26
7.7. Synthèse des enseignements pour la recherche	27
Chapitre 8 : Analyse Collectif 2030 (Belgique).....	28
8.1. Présentation et fonctionnement	28
8.2. Modalités d'apprentissage.....	28
8.3. Confiance et confidentialité	29
8.4. Impacts sur les dirigeants.....	29
8.5. Obstacles et limites	29
8.6. Analyse des réseaux sociaux (LinkedIn)	30
Chapitre 9 : Analyse de Chapter Zero Netherlands.....	30
9.1. Présentation et fonctionnement	30
9.2. Modalités d'apprentissage.....	30
9.3. Confiance et confidentialité	30
9.4. Impacts visés et déclarés	31
9.5. Limites implicites	31
9.6. Analyse des réseaux sociaux (LinkedIn)	31
Chapitre 10 : Synthèse comparative	31
10.1. Tableau comparatif des trois collectifs	31
10.2. Enseignements de la comparaison.....	32
Chapitre 11 : Analyse complémentaire des réseaux sociaux (LinkedIn)	33
Partie 4 : Discussion.....	34
Chapitre 12 : Retour sur les questions de recherche et confrontation à la littérature.....	34
12.1. Rappel des questions de recherche	34
12.2. Principaux enseignements issus de l'analyse des contenus en ligne	34
12.3. Confrontation avec la littérature sur les communautés de pratique (Wenger, 1998 ; Brown & Duguid, 1991).....	35
Chapitre 13 : Forces et limites de l'étude	38
13.1. Forces.....	38
13.2. Limites	38
13.3. Biais potentiels	39
Chapitre 14 : Implications pratiques et pistes pour les collectifs.....	39
14.1. Pour les collectifs existants (2030, CEC, Chapter Zero)	39

14.2. Pour les dirigeants souhaitant rejoindre ou créer un collectif	40
14.3. Pour les pouvoirs publics et les financeurs	40
Chapitre 15 : Ouvertures pour des recherches futures.....	40
15.1. Réalisation d'entretiens approfondis	40
15.2. Étude longitudinale	41
15.4. Analyse quantitative	41
Références bibliographiques :	44

Liste des tableaux :

Tableau	Titre	Page
Tableau 1	Sources mobilisées par collectif (Chapitre 5, section 5.2)	18
Tableau 2	Grille de codage thématique (Chapitre 6, section 6.1)	20
Tableau 3	Tableau comparatif des trois collectifs (Chapitre 10, section 10.1)	21

Liste des abréviations :

CoP : communauté de pratique (community of practice)

CEC : Convention des Entreprises pour le Climat

RSE : responsabilité sociétale des entreprises

CEO: dirigeant (Chief Executive Officer)

SDGs : objectifs de développement durable (Sustainable Development Goals).

Introduction générale

La transition écologique constitue l'un des défis les plus pressants de notre époque. Les entreprises, par leur poids économique et leur impact environnemental, sont appelées à jouer un rôle central dans cette transformation. Pourtant, l'intégration de la durabilité dans les pratiques stratégiques reste souvent lente ou superficielle. Face à ce constat, il apparaît pertinent de s'intéresser aux décideurs de plus haut niveau, qui portent la responsabilité ultime de cette transformation, ainsi qu'à leur processus d'apprentissage, car c'est à ce niveau que se jouent les véritables changements de cap. Dès lors, une question émerge : comment les dirigeants acquièrent-ils les compétences nécessaires pour conduire cette transformation ?

Cette interrogation est d'autant plus aiguë que les formations classiques (cours, séminaires, certifications) semblent largement inadaptées aux contraintes spécifiques des dirigeants : temps limité, isolement décisionnel, besoin de légitimité, complexité des enjeux. C'est dans ce contexte que s'inscrit ce travail de fin d'études. Il prend appui sur une observation empirique : les dirigeants s'engagent de plus en plus dans des collectifs informels – clubs d'échange, réseaux professionnels, communautés de pratique – où ils partagent leurs expériences, confrontent leurs difficultés et construisent collectivement de nouvelles façons d'agir. Le collectif belge « 2030 », créé fin 2020 et réunissant aujourd'hui plus de 65 dirigeants autour de la transition durable, constitue un cas emblématique de ce phénomène.

Si l'existence de ces collectifs est avérée, leurs mécanismes d'apprentissage demeurent largement méconnus. Comment s'organisent les échanges entre dirigeants ? Quels sont les ressorts de l'apprentissage entre pairs ? Dans quelle mesure ces dispositifs informels permettent-ils de transformer les pratiques et les modèles mentaux ? Autant de questions que la littérature existante n'a encore qu'effleurées. La question de l'impact de ces collectifs sur les pratiques des entreprises reste également ouverte : l'apprentissage entre pairs se traduit-il par des transformations concrètes des stratégies des dirigeants ? Et si oui, quels sont les mécanismes de cette traduction, de l'individuel au collectif, puis du collectif à l'organisation ?

Pour apporter des éléments de réponse, ce travail s'appuie sur une analyse de contenu en ligne approfondie (sites, podcasts, rapports, vidéos, LinkedIn) de trois collectifs : le Collectif 2030 (Belgique, cas principal), la Convention des Entreprises pour le Climat (France) et Chapter Zero Netherlands (Pays-Bas). Le cadre théorique mobilise la sociologie de l'apprentissage, les sciences de gestion et les travaux sur le leadership responsable. La première partie expose ce cadre théorique. La seconde partie détaille la méthodologie qualitative retenue. La troisième partie présente les résultats de l'analyse des contenus en ligne. Enfin, la quatrième partie discute

ces résultats, identifie les forces et limites de l'étude, notamment l'absence d'entretiens avec les dirigeants et l'accès partiel à certaines sources, propose des implications pratiques et ouvre des pistes pour des recherches futures.

Partie 1 : Théorie

Cette première partie expose le cadre théorique mobilisé pour analyser l'apprentissage des dirigeants au sein de collectifs de durabilité. Elle s'articule autour de trois chapitres. Le chapitre 1 présente les styles de leadership responsable et les microfondements (valeurs, cognition, perceptions morales). Le chapitre 2 met en évidence les spécificités de l'apprentissage des dirigeants et les limites des formations classiques. Enfin, le chapitre 3 développe la théorie des communautés de pratique comme cadre privilégié pour comprendre l'apprentissage informel et collectif.

Chapitre 1 : leadership responsable et transition

Ce chapitre est structuré en trois sections. La première (1.1) présente les styles de leadership responsable selon Maak et al. (2016). La seconde (1.2) explore le lien entre l'engagement individuel du dirigeant et la stratégie RSE de l'entreprise. La troisième (1.3) descend au niveau des microfondements qui façonnent l'apprentissage des dirigeants.

1.1. Les styles de leadership responsable (Maak et al., 2016)

L'engagement des dirigeants en faveur de la durabilité ne peut être réduit à une simple question de conviction personnelle. Il renvoie à des styles de leadership différenciés, qui reflètent des conceptions distinctes du rôle du dirigeant dans la société. Dans un article de référence, Maak, Pless et Voegtlin (2016) proposent une typologie qui distingue deux approches du leadership responsable.

Le style instrumental (qu'ils qualifient de shareholder advocate) considère que la responsabilité première du dirigeant est de servir les intérêts des actionnaires. Dans cette perspective, la durabilité est intégrée dans la mesure où elle contribue à la performance financière, à la réduction des risques, à l'efficacité opérationnelle, à la réputation. Le dirigeant instrumental adopte une approche défensive ou stratégique de la RSE : il agit sous contrainte (réglementaire ou sociale) ou par calcul (opportunité de marché), mais sans remettre en cause la primauté de la valeur actionnariale (Maak et al., 2016).

Le style intégratif (qu'ils nomment business statesman) s'inscrit dans une logique différente. Le dirigeant se perçoit comme responsable envers l'ensemble des parties prenantes : employés, clients, fournisseurs, communautés locales et considère que la durabilité est une fin en soi, pas un moyen. Ce style implique une vision élargie de la performance de l'entreprise, qui intègre des objectifs sociaux et environnementaux au même titre que les objectifs financiers. Le

dirigeant intégratif est plus enclin à s'engager dans des initiatives multipartites et à porter, au-delà de sa propre entreprise, des enjeux de gouvernance et de bien commun.

Cette typologie n'est pas simplement descriptive : elle a des implications sur la manière dont les dirigeants apprennent et évoluent (Maak et al., 2016). Un dirigeant instrumental cherchera des formations pragmatiques, orientées "retour sur investissement". Un dirigeant intégratif sera plus ouvert à des apprentissages transformatifs, où les valeurs et la vision du monde sont questionnées. Surtout, Maak et al. (2016) suggèrent que le passage d'un style à l'autre, de l'instrumental vers l'intégratif, peut être favorisé par des expériences collectives où le dirigeant est exposé à d'autres logiques et à d'autres manières d'être.

Au-delà des styles, il est également nécessaire de s'intéresser aux processus et aux impacts du leadership responsable (Waldman & Balven, 2014). Dans leur numéro spécial de 2014, Waldman et Balven soulignent que la recherche sur le leadership responsable gagnerait à examiner non seulement les caractéristiques des leaders, mais aussi les mécanismes d'influence, les dynamiques relationnelles avec les parties prenantes, ainsi que les effets concrets de ce leadership sur la performance durable des organisations. Cette approche par les processus et les impacts complète utilement la typologie de Maak et al. (2016) : elle invite à comprendre comment les styles instrumental et intégratif se traduisent en actes, en interactions et en résultats tangibles, plutôt que de rester à un niveau purement individuel ou dispositionnel.

Depuis cette publication fondatrice, la typologie a été largement discutée et étendue dans la littérature. Une revue systématique récente portant sur dix-huit années de recherche en leadership responsable (Javed, Pless, Waldman, Garavan, Gull, Akhtar & Maak, 2025) confirme la pertinence de cette distinction tout en montrant que les travaux se sont multipliés ces dernières années, notamment sur les mécanismes microfondationnels et les conditions contextuelles du passage d'un style à l'autre. Cette revue s'inscrit dans le prolongement des appels antérieurs (Waldman & Balven, 2014) à dépasser l'étude des seules caractéristiques individuelles pour examiner les processus et les impacts du leadership responsable.

1.2. Lien entre engagement individuel du dirigeant et stratégie RSE de l'entreprise

La littérature sur la RSE et la durabilité a longtemps débattu du poids respectif des facteurs individuels (convictions du dirigeant) et des facteurs structurels (gouvernance, marché, régulation) dans l'engagement des entreprises. Sans nier l'importance des contraintes externes, un courant de recherche met en évidence le rôle déterminant des caractéristiques personnelles des dirigeants dans l'orientation stratégique des firmes.

Cette corrélation entre engagement individuel et stratégie d'entreprise pose une question centrale pour notre recherche : **comment les collectifs de dirigeants agissent-ils sur cet engagement individuel ?** On peut formuler plusieurs hypothèses :

- Les collectifs comme 2030 **renforcent** l'engagement des dirigeants déjà convaincus, en leur offrant un espace de légitimation et de partage.
- Ils peuvent également **convertir** des dirigeants hésitants, en les exposant à des pairs modèles et en leur montrant que la transition est possible sans sacrifier la performance.
- Enfin, ils peuvent **modérer** les engagements trop radicaux, en confrontant les dirigeants à la réalité des contraintes opérationnelles des autres.

1.3. Microfondements : valeurs, cognition, perceptions morales

Pour comprendre comment les dirigeants apprennent et évoluent, il est nécessaire de descendre au niveau des microfondements, c'est-à-dire des processus individuels qui sous-tendent les comportements collectifs. Maak et al. (2016) identifient plusieurs dimensions qui façonnent le leadership responsable. Cependant, ces dimensions ne se développent pas en vase clos : elles sont influencées par le contexte, les dispositifs de formation et les interactions avec les parties prenantes (Waldman & Balven, 2014).

Les valeurs personnelles constituent le socle le plus profond. Les collectifs de dirigeants peuvent agir sur les valeurs : en exposant les dirigeants à des pairs porteurs de valeurs alternatives, ils créent des tensions cognitives qui peuvent conduire à un réajustement des priorités. Au-delà des interactions entre pairs, le contexte organisationnel et institutionnel joue également un rôle : une entreprise qui affiche des engagements forts en matière de durabilité, des systèmes de récompense alignés et une gouvernance transparente crée un environnement favorable à l'intériorisation de valeurs responsables. À l'inverse, un contexte trop axé sur la performance financière à court terme peut freiner l'émergence de telles valeurs.

La complexité cognitive désigne la capacité d'un individu à appréhender des situations multidimensionnelles et à intégrer des perspectives divergentes. Les enjeux de durabilité exigent une complexité cognitive élevée : il faut concilier court terme et long terme, performance économique et impacts environnementaux, intérêts des actionnaires et attentes des parties prenantes. Or, la complexité cognitive n'est pas un trait fixe : elle peut se développer par l'exposition à des situations et à des interlocuteurs variés. La formation joue ici un rôle clé : des

dispositifs pédagogiques variés (études de cas, mises en situation, séminaires interdisciplinaires) peuvent stimuler la complexité cognitive en confrontant les dirigeants à des problématiques aux multiples facettes. De même, l'exposition à des experts issus de champs variés (scientifiques, associations, régulateurs) contribue à enrichir leur capacité à penser de manière systémique.

Les perceptions morales renvoient à la manière dont le dirigeant se représente ses responsabilités. Se perçoit-il comme responsable envers les seuls actionnaires, ou envers un ensemble élargi de parties prenantes ? Cette perception n'est pas innée : elle se construit dans l'interaction sociale. Les échanges avec des pairs, les témoignages d'experts, la confrontation à des situations concrètes – tout cela peut élargir le cercle des obligations perçues.

Les parties prenantes (stakeholders) ont une influence décisive sur cette construction : les dialogues avec des représentants d'ONG, des communautés locales impactées, des salariés ou des clients peuvent modifier en profondeur la manière dont le dirigeant se représente ses devoirs. Waldman & Balven (2014) soulignent d'ailleurs que le leadership responsable émerge en grande partie de l'interaction avec l'écosystème des parties prenantes, et non pas seulement des dispositions individuelles du leader.

Des travaux récents confirment l'importance de l'effet « CEO » sur l'engagement environnemental des entreprises. Wernicke, Sajons & Sasaki (2022) montrent, à partir d'une large base de données longitudinale, que les caractéristiques individuelles des dirigeants expliquent une part significative des variations dans l'adoption de pratiques RSE ambitieuses, même après contrôle des facteurs structurels (taille, secteur, gouvernance). Cette « marge de manœuvre » individuelle est précisément ce que les collectifs de dirigeants cherchent à investir et à amplifier. L'étude de Mahran & Elamer (2023, publiée dans *Business Strategy and the Environment*) propose une revue systématique de cette littérature et identifie les mécanismes par lesquels les CEO influencent la stratégie environnementale de leur firme, dont certains relèvent de l'apprentissage informel et collectif, offrant ainsi une passerelle directe avec le chapitre 2.

Ainsi, les microfondements (valeurs, complexité cognitive, perceptions morales) ne peuvent être analysés indépendamment des contextes, des formations et des relations avec les parties prenantes qui les façonnent.

Chapitre 2 : l'apprentissage de la durabilité des dirigeants : un angle mort ?

Ce chapitre s'organise autour de trois axes. La section 2.1 expose les spécificités de l'apprentissage au niveau stratégique. La section 2.2 critique les limites des formations classiques. Enfin, la section 2.3 formule l'hypothèse d'un apprentissage par d'autres voies, informelles et collectives.

2.1. Spécificités de l'apprentissage au niveau stratégique

L'apprentissage des dirigeants ne peut être analysé avec les mêmes grilles que l'apprentissage des managers ou des employés (Gosling & Mintzberg, 2003). Le niveau stratégique présente des spécificités qui rendent les dispositifs de formation classiques souvent inadaptés. Il convient de distinguer d'une part les spécificités liées au statut de dirigeant, et d'autre part les spécificités liées à l'apprentissage de la durabilité.

- **Les spécificités de l'apprentissage pour les dirigeants**

Première spécificité : la contrainte temporelle. Les dirigeants disposent d'un temps extrêmement limité. Leur agenda est saturé de réunions, de décisions à prendre, de crises à gérer. S'absenter plusieurs jours pour une formation est souvent impossible ou perçu comme un signal négatif envoyé à l'organisation.

Deuxième spécificité : l'isolement décisionnel. Contrairement aux managers intermédiaires, le dirigeant est le seul à porter la responsabilité ultime. Il ne peut déléguer certaines décisions, ni chercher refuge derrière une hiérarchie. Cette solitude du pouvoir rend difficile l'expression des doutes ou des zones d'ignorance dans un cadre formel.

Troisième spécificité : la nécessité de légitimité. Pour un dirigeant, apprendre auprès d'une personne qui n'a jamais exercé de responsabilités similaires peut être perçu comme peu crédible. La légitimité du formateur est une condition essentielle de l'apprentissage. D'où l'importance des échanges entre pairs, qui partagent le même statut et les mêmes contraintes.

- **Les spécificités de l'apprentissage de la durabilité (appliquées aux dirigeants)**

Quatrième spécificité : la complexité des problèmes. Les enjeux stratégiques liés à la durabilité sont par essence complexes, incertains et multi-causaux. Ils ne peuvent être réduits à des grilles de lecture simples ou à des solutions standardisées. L'apprentissage ne consiste pas à acquérir un savoir stabilisé, mais à développer une capacité de jugement face à des situations singulières.

Cette complexité est encore plus marquée pour les dirigeants, qui doivent arbitrer entre des objectifs économiques, sociaux et environnementaux souvent contradictoires, sans disposer de solutions toutes faites

2.2. Limites des formations classiques (cours, séminaires, certifications)

Face à ces spécificités, les dispositifs de formation traditionnels présentent des limites structurelles qui les rendent peu adaptés aux besoins des dirigeants (Gosling & Mintzberg, 2003).

Les formations académiques (MBA, executive education) proposent des cadres théoriques utiles, mais elles restent souvent trop générales et déconnectées des réalités opérationnelles (Mintzberg, 2004). Leur format ; cours magistraux, études de cas génériques, ne permet pas d'aborder la singularité des situations auxquelles chaque dirigeant est confronté (Gosling & Mintzberg, 2003).

Les séminaires courts (1 à 3 jours) sur des thématiques comme la RSE ou le climat offrent une sensibilisation utile, mais ils ne permettent pas un véritable ancrage des apprentissages (Aguinis & Glavas, 2012). Le temps est trop limité pour passer de la prise de conscience à la transformation des pratiques.

Les certifications (type bilan carbone, normes ISO, labels) ont l'avantage de structurer une démarche, mais elles tendent à réduire la durabilité à une logique de conformité plutôt que de transformation. Elles n'offrent pas non plus d'espace pour partager les difficultés concrètes de mise en œuvre.

Les formations intra-entreprises souffrent souvent d'un biais de captivité : elles sont conçues pour les cadres, mais rarement spécifiquement pour le dirigeant. Ce dernier n'y trouve pas l'entre-soi entre pairs qui lui permettrait de baisser sa garde.

Enfin, un écueil commun à tous ces dispositifs est leur caractère ponctuel. L'apprentissage en matière de durabilité ne peut être un événement isolé : il s'agit d'un processus continu, qui s'ajuste aux évolutions du contexte réglementaire, technologique et sociétal.

2.3. L'hypothèse d'un apprentissage par d'autres voies

Les limites des formations classiques conduisent à formuler une hypothèse centrale pour cette recherche : **l'apprentissage des dirigeants à la durabilité opère principalement par d'autres voies**, informelles, collectives et souvent discrètes.

Ce constat est corroboré par une revue systématique récente sur le rôle de l'apprentissage dans les transitions durables (Stam et al., 2023). Celle-ci souligne que l'apprentissage par les pairs, l'expérimentation collective et les espaces de réflexion partagée sont souvent plus efficaces que les dispositifs de formation standardisés pour opérer des changements profonds dans les modèles mentaux et les pratiques stratégiques. Une autre revue de 38 études qualitatives sur le leadership orienté apprentissage (Wallo, Lundqvist & Coetzer, 2024) montre que les comportements de leadership indirects – tels que la création de conditions favorables à l'échange entre pairs et le rôle modèle – jouent un rôle déterminant dans la transformation des pratiques.

Cette hypothèse trouve un premier appui dans les travaux de Brown & Duguid (1991) : le travail réel s'écarte toujours du travail prescrit, et l'apprentissage réel s'effectue dans les communautés informelles plutôt que dans les dispositifs formels.

Elle trouve un second appui dans les travaux sur les communautés de pratique (Wenger, 1998) : l'apprentissage par participation sociale est plus profond et plus durable que l'apprentissage par transmission de savoirs.

Plusieurs voies alternatives se dessinent :

- **Les collectifs de dirigeants** comme 2030, où l'échange entre pairs est structuré dans la durée.
- **Les réseaux professionnels informels**, qui peuvent prendre la forme de petits cercles d'échange confidentiels.
- **Les clubs et associations patronales**, lorsqu'elles consacrent une partie de leurs activités à la transition.
- **Les programmes exécutifs hybrides**, qui mêlent apports théoriques et mise en réseau durable entre participants.

Chapitre 3 : Les communautés de pratique comme cadre théorique de l'apprentissage informel et collectif

Ce chapitre est divisé en six sections. Il définit d'abord le concept de communauté de pratique (3.1) et ses trois dimensions (3.2). Il applique ensuite ce cadre aux collectifs de dirigeants (3.3) puis discute la distinction entre travail réel et travail prescrit (3.4). Il détaille ensuite les mécanismes d'apprentissage entre pairs (3.5) et termine par le rôle de la confiance et de la confidentialité (3.6)

3.1. Définition et concepts clés (Wenger, 1998)

La théorie des communautés de pratique, développée par Etienne Wenger dans la continuité des travaux de Jean Lave, propose un renversement de perspective majeur dans l'analyse de l'apprentissage. Contre une conception dominante qui envisage l'apprentissage comme une transmission individuelle de connaissances formelles, Wenger (1998) soutient que l'apprentissage est d'abord un processus de participation sociale. Il ne s'agit pas seulement d'acquérir des savoirs, mais de s'engager dans une pratique collective, de construire du sens et de développer une identité au sein d'un groupe.

L'unité d'analyse n'est donc ni l'individu ni l'institution, mais la communauté de pratique, un ensemble informel d'acteurs qui partagent un intérêt commun, interagissent régulièrement et développent ensemble un répertoire de ressources, de récits et de savoir-faire (Wenger, 1998). Cette théorie est particulièrement pertinente pour notre objet d'étude, car elle permet de déplacer le regard des formations institutionnelles vers les espaces informels où se joue, en réalité, l'apprentissage des dirigeants.

Une revue conceptuelle récente publiée dans *Academy of Management Annals* (Nicolini, Pyrko, Omidvar & Spanellis, 2022) propose un bilan approfondi de l'évolution de ce cadre théorique. Les auteurs montrent comment la notion de communauté de pratique a été étendue à des contextes organisationnels de plus en plus variés, y compris aux niveaux stratégiques et décisionnels, tout en identifiant plusieurs zones d'ombre encore sous-explorées, notamment les processus d'apprentissage dans des collectifs temporaires ou fortement contraints par le temps. Ces prolongements résonnent directement avec notre objet d'étude, car les collectifs de dirigeants comme 2030 ou la CEC se situent précisément à cette intersection : des groupes à la fois structurés (réunions régulières, chartes) et informels (confiance, échanges de pratiques).

3.2. Engagement mutuel, entreprise commune, répertoire partagé

Wenger (1998) distingue trois dimensions qui caractérisent une communauté de pratique.

L'engagement mutuel renvoie aux interactions régulières entre les membres. Ce n'est pas l'appartenance formelle à un groupe qui fait la communauté, mais le fait de s'engager ensemble dans une pratique. Dans le cas d'un collectif comme 2030, cela se traduit par les rencontres mensuelles, les échanges informels entre les réunions, et la progressivité de la confiance qui s'installe entre les dirigeants.

L'entreprise commune ne désigne pas un objectif prédéfini de manière abstraite, mais un projet collectif qui se négocie et se réinvente au fil du temps. C'est une entreprise suffisamment large pour fédérer, mais suffisamment précise pour orienter les actions.

Le répertoire partagé englobe l'ensemble des ressources accumulées par la communauté : langage commun, outils, récits, routines, façons de faire. Au sein de 2030, ce répertoire se construit progressivement à travers les études de cas présentées par les membres, les témoignages d'experts invités, et les discussions qui nourrissent une mémoire collective des problèmes et des solutions.

3.3. Application aux collectifs de dirigeants

Appliquer le cadre des communautés de pratique à des collectifs de dirigeants n'est pas immédiat. Wenger (1998) s'intéressait initialement à des contextes de travail traditionnels (artisans, employés). Mais des travaux plus récents ont montré la pertinence du concept pour analyser des groupes de décideurs, notamment dans le domaine de la responsabilité sociétale des entreprises (par exemple, Mahran & Elamer, 2023).

3.4. Travail réel vs travail prescrit (Brown & Duguid, 1991)

Dans un article fondateur, John Seely Brown et Paul Duguid (1991) mettent en lumière un décalage fondamental entre la manière dont le travail est formellement décrit par les organisations et la manière dont il est réellement accompli par les praticiens. Les auteurs s'appuient sur des études ethnographiques pour montrer que les descriptions officielles du travail, manuels de procédures, organigrammes, programmes de formation, ne rendent pas compte de la réalité des pratiques. Ces documents, bien qu'utiles pour la coordination formelle, masquent les ajustements, les astuces et les savoir-faire implicites qui permettent aux acteurs de faire face à l'imprévu.

Or, c'est précisément dans ces espaces informels que se jouent l'apprentissage et l'innovation. Brown & Duguid (1991) montrent que les communautés de pratique informelles sont les véritables lieux de production et de transmission des connaissances. Ce constat est directement transposable à notre objet d'étude. Les formations classiques proposées aux dirigeants (séminaires exécutifs, certifications, cours universitaires) constituent le versant "prescrit" de l'apprentissage. Mais c'est très probablement ailleurs, dans les échanges informels entre pairs, les clubs de dirigeants, les réseaux confidentiels, que se joue l'apprentissage réel.

3.5. Les mécanismes d'apprentissage entre pairs

Au sein des communautés de pratique, l'apprentissage n'opère pas par transmission descendante de savoirs, mais par une pluralité de mécanismes interactifs qui engagent les acteurs dans une dynamique collective (Wenger, 1998 ; Brown & Duguid, 1991).

a) Apprentissage par observation et imitation

L'observation des pairs constitue un mode d'apprentissage fondamental, particulièrement chez les dirigeants confrontés à de nouvelles situations. Voir un pair tester une innovation, échouer ou réussir, permet de réduire l'incertitude sans avoir à expérimenter soi-même à ses risques et périls. Dans un collectif comme 2030, les études de cas présentées par les membres remplissent cette fonction : elles offrent des modèles d'action crédibles, incarnés par des pairs perçus comme légitimes (Brown & Duguid, 1991).

b) Apprentissage par mise en récit des expériences

Le récit joue un rôle central dans l'apprentissage collectif (Weick, 1995). Raconter son expérience, ses difficultés, ses succès, ses échecs, permet de mettre en forme le vécu, de le rendre communicable et de le partager avec d'autres. La narration ne se contente pas de transmettre une information : elle crée un espace de réflexion collective où les auditeurs se projettent et tirent des enseignements pour leur propre pratique. Les témoignages de dirigeants, souvent ponctués d'humilité sur les difficultés rencontrées, sont ainsi un puissant vecteur d'apprentissage.

c) Apprentissage par confrontation des points de vue

La diversité des profils au sein d'une communauté de pratique constitue une ressource précieuse pour l'apprentissage (Wenger, 1998). La confrontation de perspectives différentes crée une

tension qui oblige chacun à expliciter ses présupposés, à les confronter à d'autres logiques, et à enrichir sa propre compréhension.

d) Apprentissage par expérimentation collective

Enfin, la communauté de pratique peut devenir un espace d'expérimentation collective : les membres testent ensemble de nouvelles approches, comparent leurs résultats, ajustent leurs pratiques (Brown & Duguid, 1991). Cette dimension est particulièrement présente dans les collectifs de dirigeants engagés dans la transition, où l'incertitude est forte et où aucun "modèle éprouvé" n'existe encore.

3.6. Rôle de la confiance et de la confidentialité dans les échanges entre pairs

L'efficacité de ces mécanismes d'apprentissage repose sur une condition préalable essentielle : la confiance entre les membres. Sans confiance, il n'y a pas de partage sincère des difficultés, pas de confrontation constructive, ni d'expérimentation assumée.

Pour les dirigeants, cette condition est particulièrement exigeante. Leur position les expose à une forte solitude décisionnelle : ils sont souvent les seuls, dans leur organisation, à porter la responsabilité ultime. Parler ouvertement de leurs doutes, de leurs échecs ou de leurs zones d'ignorance est risqué dans un cadre professionnel classique. Les collectifs comme 2030 offrent précisément un espace protégé où ces échanges deviennent possibles.

Plusieurs éléments concourent à l'instauration de cette confiance :

La confidentialité : les échanges sont présumés ne pas sortir du groupe. Cette règle, parfois formalisée dans une charte, permet aux dirigeants de baisser leur garde et de parler avec authenticité.

La non-concurrence : lorsque les membres n'opèrent pas sur des marchés concurrentiels, le risque d'opportunisme est réduit.

L'homogénéité de statut : le fait d'être tous dirigeants crée une forme de reconnaissance mutuelle et de compréhension des contraintes spécifiques liées à la fonction.

La progressivité : la confiance ne se décrète pas, elle se construit dans la durée. Les rencontres régulières permettent d'approfondir progressivement la relation.

La littérature sur les communautés de pratique insiste sur l'importance de ce "cadre sécurisé" comme condition de possibilité de l'apprentissage informel (Wenger, 1998 ; Brown & Duguid, 1991)

Partie 2 : Méthodologie de recherche

La revue de littérature a mis en évidence plusieurs éléments. D'une part, l'apprentissage des dirigeants en matière de durabilité emprunte des voies largement informelles et collectives, que la théorie des communautés de pratique éclaire (Wenger, 1998 ; Brown & Duguid, 1991). D'autre part, les spécificités du leadership responsable (Maak et al., 2016 ; Waldman & Balven, 2014) et les microfondements de l'apprentissage (valeurs, cognition, perceptions morales) invitent à descendre au niveau des mécanismes fins par lesquels les collectifs agissent sur les dirigeants.

Sur la base de ce cadre théorique, notre question de recherche peut être formulée ainsi : comment les collectifs de dirigeants favorisent-ils l'apprentissage de la durabilité, et quels impacts ces apprentissages ont-ils sur les pratiques stratégiques des entreprises ?

Pour y répondre, nous avons besoin d'une méthodologie adaptée. Celle-ci doit permettre d'observer les dynamiques réelles d'échange à travers les traces documentaires disponibles et de comparer plusieurs terrains afin de dégager des régularités. Cette partie expose les choix méthodologiques opérés (chapitre 4), les modalités de collecte des données (chapitre 5) et les principes d'analyse retenus (chapitre 6).

Chapitre 4 : Choix méthodologiques et terrains d'étude

Ce chapitre présente d'abord les raisons du choix d'une approche qualitative (4.1), puis décrit les trois collectifs étudiés (4.2), et termine par les critères de comparabilité et les limites de cette sélection (4.3).

4.1. Approche qualitative : pourquoi ?

Notre objet d'étude : l'apprentissage informel de dirigeants au sein de collectifs, se prête mal à une approche quantitative standardisée. En effet, les mécanismes en jeu (confiance, partage d'expériences, transformation des valeurs, etc.) sont profonds, contextuels et difficiles à réduire à des variables isolées. Une approche qualitative est donc mieux adaptée pour plusieurs raisons.

D'abord, elle permet de comprendre les processus plutôt que de seulement mesurer des corrélations. Nous cherchons à savoir *comment* les dirigeants apprennent et *pourquoi* certains mécanismes produisent des effets, et non seulement s'ils apprennent. L'analyse de contenu de documents en ligne est particulièrement indiquée pour explorer les discours et récits de pratique produits par les collectifs eux-mêmes.

Ensuite, l'approche qualitative autorise une flexibilité nécessaire face à des terrains encore peu étudiés. Il n'existe pas d'échelle validée pour mesurer "l'impact d'un collectif de dirigeants sur l'apprentissage de la durabilité". Mieux vaut donc partir des discours produits par les collectifs et construire progressivement des catégories d'analyse.

Enfin, la comparaison de plusieurs cas (étude de cas multiples) relève d'une logique qualitative : chaque collectif est un cas singulier, mais la comparaison contrôlée permet de faire émerger des similitudes et des différences qui enrichissent la théorisation. Nous suivons ainsi une démarche compréhensive et comparative, cohérente avec les objectifs de ce travail.

4.2. Présentation des trois collectifs étudiés

Cette section ne prétend pas à un état des lieux exhaustif des réseaux de dirigeants en Belgique, France ou Pays-Bas. Elle se concentre sur **trois cas spécifiques** sélectionnés pour leur comparabilité et leur pertinence par rapport à notre question de recherche. Le Collectif 2030 constitue le cas principal ; la Convention des Entreprises pour le Climat (France) et Chapter Zero Netherlands sont les cas comparables.

4.2.1. Collectif 2030 (Belgique) – cas principal

Le Collectif 2030 est le point d'ancrage de cette recherche. Fondé fin 2020 par une dizaine de dirigeants, il réunit aujourd'hui plus de 65 membres actifs en Wallonie et à Bruxelles. Son fonctionnement repose sur des rencontres régulières alternant études de cas de membres et sessions avec des experts. Les valeurs affichées de bienveillance, confiance et transparence en font un terrain particulièrement riche pour étudier les mécanismes d'apprentissage informel entre pairs. C'est par l'intermédiaire de ce collectif que nous avons accès à d'autres réseaux comparables.

4.2.2. Convention des Entreprises pour le Climat (France)

Créée en 2021, la CEC France a rassemblé 150 dirigeants lors de sa première promotion, puis a essaimé en programmes régionaux. Son originalité tient à son format immersif (six sessions de deux jours sur 10 mois) et à son objectif régénératif explicite. La CEC bénéficie d'une importante couverture médiatique et d'une documentation en ligne abondante (podcasts, rapports, vidéos). Il convient de noter que la CEC est également présente en Belgique (CEC Belgium), mais nous avons choisi le cas français pour son antériorité et la richesse de ses ressources documentaires. Ce collectif offre donc un cas contrasté : plus structuré, plus médiatisé, et ancré dans un écosystème français différent du contexte belge.

4.2.3. Chapter Zero Netherlands (Pays-Bas)

Chapter Zero Netherlands a été officiellement lancé en mars 2023 par Deloitte, Baker McKenzie et l'Université de Groningen. Il fait partie du réseau international Chapter Zero (Climate Governance Initiative). Il rassemble une trentaine de commissaires (supervisory directors) autour de la gouvernance climatique. Chapter Zero dispose également d'un chapitre en Belgique (Chapter Zero Brussels), mais nous avons retenu le chapitre néerlandais en raison de sa maturité et de sa proximité culturelle avec la Belgique. Sa taille humaine, son fonctionnement régulier (webinaires, ateliers) et sa proximité culturelle avec la Belgique en font un comparable pertinent. À la différence de 2030, son ancrage institutionnel est plus marqué, et son focus est spécifiquement climatique plutôt que "durabilité large".

4.3. Critères de comparabilité et limites

Les trois collectifs partagent des caractéristiques communes : taille humaine (de 30 à environ 150 membres actifs), fonctionnement par rencontres régulières, objectif d'apprentissage collectif entre pairs, et focus sur la durabilité ou le climat. Ces similitudes permettent une comparaison raisonnée.

Cependant, des limites sont à noter. D'abord, la CEC France et Chapter Zero Netherlands sont davantage focalisés sur l'environnement (climat), alors que 2030 inclut explicitement des dimensions sociales et éthiques. Ensuite, Chapter Zero suit un modèle "chapitre" (décliné d'un réseau international), ce qui le distingue d'une initiative purement locale comme 2030. Enfin, l'ancrage institutionnel diffère : Chapter Zero est adossé à des grands cabinets et universités, la CEC bénéficie d'un fort soutien médiatique et politique, tandis que 2030 fonctionne de manière plus artisanale. Ces différences ne sont pas des défauts : elles constituent, au contraire, des variations utiles pour comprendre l'influence du contexte sur l'apprentissage.

Chapitre 5 : Collecte des données

Ce chapitre justifie d'abord le recours à l'analyse de contenu en ligne (5.1), liste ensuite les sources mobilisées pour chaque collectif (5.2) et expose enfin la grille d'analyse thématique utilisée (5.3).

5.1 Justification

L'analyse de contenu en ligne répond à plusieurs objectifs. Elle permet d'abord de documenter le discours officiel et auto-présenté des collectifs (valeurs, méthodes, impacts revendiqués). Elle offre ensuite un matériau riche pour comprendre les mécanismes d'apprentissage tels qu'ils sont présentés par les acteurs eux-mêmes. Enfin, elle permet d'avancer sur l'analyse même lorsque l'accès au terrain est limité, en particulier pour la CEC France où le volume de ressources est très important.

5.2 Sources mobilisées

Les sources suivantes ont été identifiées et analysées. Le tableau ci-dessous précise, pour chaque collectif, les types de sources et les quantités exactes consultées (consultation entre mars et mai 2025).

Tableau 1 : Sources mobilisées par collectif

Type de source	Collectif 2030	CEC France	Chapter Zero Netherlands
Site internet officiel	Pages "notre approche", "témoignages"	Pages "notre approche", "témoignages", blog	Pages "notre approche", "événements"
Podcasts	Aucun	12 épisodes (<i>CAP Regen</i> et <i>ECHOS de territoires</i>)	Aucun
Vidéos / Replays	Aucune	8 conférences/ateliers (YouTube)	6 webinaires (série <i>Leading with Vision on Climate</i>)
Rapports publics	Aucun	Rapport final 2022-2023, 15 feuilles de route	Aucun

Articles de blog	Aucun	22 articles (blog officiel et revue <i>CAP</i>)	Aucun
Publications LinkedIn	Compte officiel (12 posts analysés)	Comptes territoriaux (CEC Ouest, Pacifique – 20 posts) + posts d’alumni (15)	Compte officiel (28 posts)

5.3 Grille d’analyse

Le contenu a été analysé selon une grille thématique inspirée du cadre théorique. Les thèmes principaux sont :

- **Modalités d’apprentissage** : formats, fréquence, rôle de la confrontation entre pairs.
- **Confiance et confidentialité** : comment le collectif instaure-t-il un espace protégé ?
- **Impacts visés et impacts déclarés** : types de transformations (personnelles, stratégiques, collectives).
- **Obstacles et limites** : freins à l’apprentissage ou à la mise en pratique.
- **Comparaison implicite** avec d’autres dispositifs (formations classiques, autres réseaux).

Chapitre 6 : Méthode d’analyse des données

Ce chapitre détaille les étapes de l’analyse thématique de contenu (6.1) et la démarche comparative (6.2) adoptée pour confronter les trois collectifs.

6.1. Analyse thématique de contenu

L’analyse des documents textuels et audiovisuels a mobilisé une **analyse thématique de contenu** (Braun & Clarke, 2006). Cette méthode consiste à identifier, organiser et interpréter les thèmes récurrents présents dans le corpus, de manière systématique et transparente. Les étapes suivies ont été :

1. **Lecture flottante** de l’ensemble du corpus (sites, podcasts, rapports, vidéos, posts LinkedIn) pour se familiariser avec le matériau.
2. **Codage initial** : découpage du texte (ou retranscription des passages pertinents des podcasts/vidéos) en unités de sens, affectation d’un code provisoire.
3. **Regroupement des codes** en thèmes potentiels, avec un va-et-vient entre la théorie et les données.
4. **Définition et affinement** des thèmes jusqu’à l’obtention d’une grille stable.

5. **Interprétation** : mise en lien des thèmes avec la question de recherche et la littérature.

Grille de codage résultante : après analyse, les codes ont été regroupés en cinq thèmes principaux (présentés ci-dessous avec quelques codes exemplatifs).

Tableau 2 : Grille de codage thématique

Thème	Codes inclus
Modalités d'apprentissage	Temporalité longue/régulière, études de cas, ateliers collaboratifs, apports d'experts, expérimentation
Confiance et confidentialité	Charte, non-concurrence, facilitateurs, progressivité, homogénéité de statut
Impacts sur les dirigeants	Transformation personnelle, évolution des valeurs, nouvelles pratiques de gouvernance, coopération
Obstacles	Retour à la réalité, résistance organisationnelle, effet "stage", absence de mesure d'impact
Comparaison avec dispositifs classiques	Critique des MBA, supériorité du pair-à-pair, complémentarité avec formations internes

Cette grille a servi de base pour l'analyse comparative présentée dans les chapitres suivants.

6.2. Démarche comparative

Les trois collectifs sont étudiés de manière à la fois **intra-cas** (analyse approfondie de chaque collectif séparément) et **inter-cas** (comparaison systématique). La comparaison portera sur :

- Les modalités d'apprentissage (fréquence, formats, rituels).
- Les conditions de confiance et de confidentialité.
- Les types d'impacts rapportés (sur les dirigeants, sur les entreprises).
- Les obstacles rencontrés.

Cette démarche permet de distinguer ce qui relève de spécificités locales de ce qui pourrait être transférable à d'autres contextes.

Partie 3 : Résultats

Cette partie présente les résultats de l’analyse des contenus en ligne des trois collectifs. Elle s’appuie sur les sites internet, podcasts, rapports, vidéos et publications LinkedIn. Pour le Collectif 2030, elle mobilise également la thèse de doctorat de Sabrina Courtois (2025), qui a mené une ethnographie de ce même collectif pendant plus de quatre ans.

Chapitre 7 : Analyse des contenus en ligne de la CEC France

Ce chapitre est organisé en sept sections. Il présente d’abord le corpus (7.1), puis analyse les modalités d’apprentissage (7.2), le rôle de la confiance (7.3), les impacts visés et déclarés (7.4), les obstacles évoqués (7.5), la comparaison avec d’autres dispositifs (7.6), et se termine par une synthèse des enseignements (7.7).

7.1. Présentation du corpus

Le corpus analysé pour la CEC France se compose de six types de sources accessibles en ligne (consultation entre mars et mai 2025).

Tableau 3 : Tableau comparatif des trois collectifs

Type de source	Description
Site officiel	Présentation générale, méthodologie, témoignages, actualités
Portail Inside CEC	Ressources réservées aux participants et alumni (certaines parties publiques)
Podcasts	Série <i>CAP Regen</i> (entretiens avec dirigeants) ; série <i>ECHOS de territoires</i>
Blog	Articles rédigés par l'équipe ou des participants
Rapports publics	Rapport final de la première promotion (2022-2023) ; feuilles de route de dirigeants
Vidéos / Replays	Conférences de lancement, webinaires, événements

Le corpus n'a pas été exhaustif, mais les contenus les plus représentatifs ont été sélectionnés : une dizaine d'épisodes de podcasts (choisis pour leur diversité de secteurs), l'intégralité du

rapport final, ainsi que les pages "Notre approche" et "Témoignages" du site. L'analyse a été menée selon une grille thématique inspirée du cadre théorique (modalités d'apprentissage, confiance, impacts, obstacles). Les podcasts choisis couvrent des secteurs variés (industrie, services, BTP, transport), ce qui permet de saisir la diversité des défis rencontrés. Le rapport final de la première promotion (2022-2023) a été analysé intégralement, car il contient à la fois des données quantitatives (taux de satisfaction, nombre de projets) et qualitatives (témoignages, analyses réflexives). Les pages « Notre approche » et « Témoignages » du site ont été retenues pour leur caractère institutionnel, tandis que les vidéos de conférences (disponibles sur YouTube) ont apporté un éclairage sur les moments clés du parcours.

7.2. Modalités d'apprentissage au sein de la CEC

L'analyse des contenus met en évidence plusieurs modalités d'apprentissage caractéristiques de la CEC.

a) Un format immersif et étalé dans le temps

La CEC propose un parcours de **10 mois** comprenant **six sessions de deux jours** (en présentiel). Ce format se distingue des formations courtes : il permet une alternance entre temps de réflexion collective et temps de mise en pratique dans l'entreprise. Comme le souligne le rapport final : « *l'étalement dans le temps est une condition de l'ancrage des apprentissages* ». Cette temporalité longue favorise l'expérimentation itérative.

b) Une alternance entre apports d'experts et ateliers collectifs

Chaque session combine des conférences de scientifiques (climatologues, écologues, économistes) et des ateliers d'intelligence collective. Les podcasts *CAP Regen* montrent que les dirigeants apprécient particulièrement la **crédibilité scientifique** des intervenants, qui légitime la nécessité de la transition. Les ateliers, eux, permettent de « décortiquer ensemble les freins et de co-construire des solutions ».

c) La centralité des études de cas et des témoignages de pairs

De nombreux contenus (podcasts, blog) mettent en scène des dirigeants qui racontent leur propre transformation. Ces récits opèrent comme des **modèles d'action** : ils montrent que la transition est possible sans sacrifier la performance et détaillent les étapes concrètes. L'un des épisodes de *CAP Regen* relate ainsi le passage d'une PME industrielle vers un modèle

d'économie circulaire : « J'ai vu que mon voisin de table y arrivait, je me suis dit : pourquoi pas moi ? ».

d) L'essaimage régional

Depuis la première promotion nationale, la CEC s'est déclinée dans plusieurs régions (CEC Normandie, CEC Grand Est, etc.). Ce maillage territorial est présenté comme un facteur de **proximité** et de **répétition des rencontres**, renforçant l'apprentissage entre pairs sur des problématiques locales.

e) La complémentarité entre théorie et action

Chaque session est suivie d'une période de « mise en pratique » de quatre à six semaines, créant un cycle itératif d'apprentissage par l'action (learning by doing). Ce mécanisme réduit l'écart entre la théorie et le terrain.

7.3. Confiance, confidentialité et cadre sécurisé

L'analyse des contenus montre que la CEC accorde une importance centrale à la création d'un **cadre de confiance**, condition préalable à l'apprentissage entre pairs.

a) La charte de fonctionnement

Dès l'entrée dans le programme, les participants signent une charte qui pose les règles du collectif : confidentialité des échanges, non-jugement, bienveillance. Cette règle permet aux dirigeants d'évoquer leurs difficultés réelles, leurs doutes et leurs échecs, sans craindre un préjudice d'image. Un témoignage recueilli dans le rapport final illustre cet effet : « Je n'avais jamais osé dire à mes équipes que je ne savais pas par quel bout prendre la décarbonation. Ici, j'ai réalisé que tout le monde était plus ou moins dans le même bateau. »

b) La non-concurrence comme levier de franchise

La CEC s'adresse à des dirigeants de secteurs variés, souvent non directement concurrents. Cette **hétérogénéité des secteurs** réduit les risques d'opportunisme et permet une parole plus libre. Le blog mentionne explicitement cet avantage : « Quand on échange avec un dirigeant d'un autre secteur, on peut partager ses marges, ses coûts ou ses échecs commerciaux sans crainte. »

c) Le rôle des facilitateurs

Chaque session est animée par des **facilitateurs** formés, dont la mission est de garantir le respect des règles et de favoriser la prise de parole de tous. Leur présence sécurise le cadre : ils veillent à ce qu'aucun participant ne monopolise la parole, et ils aident à reformuler les tensions. Dans les podcasts, plusieurs dirigeants soulignent l'importance de ces facilitateurs pour créer une **atmosphère de confiance progressive**.

d) La progressivité de la confiance

Les contenus insistent sur le fait que la confiance ne se décrète pas : elle se construit session après session. Le format étalé sur 10 mois est précisément conçu pour permettre cette **montée en confiance**. Un dirigeant témoigne : « Au début, je restais sur ma réserve. Mais à la troisième session, j'ai osé raconter mon conflit avec mon comité exécutif. Et les retours des pairs m'ont énormément aidé. »

Ainsi, le cadre de confidentialité, l'absence de concurrence frontale, le rôle des facilitateurs et la temporalité longue concourent à créer un **espace protégé** où l'apprentissage informel peut opérer dans des conditions favorables.

7.4. Impacts visés et impacts déclarés

La CEC affiche explicitement une ambition transformatrice : faire évoluer les dirigeants et leurs entreprises vers un **modèle régénératif**, compatible avec les limites planétaires. L'analyse des contenus permet de distinguer les impacts visés (discours officiel) et les impacts déjà déclarés (témoignages, rapport final).

a) Impacts visés (discours institutionnel)

Le site officiel et le rapport final listent plusieurs objectifs :

- **Changement de cap stratégique** : passer d'une logique extractive à une logique régénérative.
- **Développement d'un leadership responsable** : intégrer les parties prenantes dans la gouvernance.
- **Coopération entre entreprises** : créer des projets collectifs à l'échelle des territoires.
- **Effet multiplicateur** : chaque dirigeant formé embarque son organisation et son écosystème.

b) Impacts déclarés à travers les témoignages

Les podcasts et le blog regorgent d'exemples concrets :

- **Nouveaux modèles d'affaires** : un dirigeant d'une entreprise de BTP raconte comment il a décidé de ne plus répondre aux appels d'offres non vertueux.
- **Transformation personnelle** : plusieurs témoins évoquent une « conversion écologique », avec des changements dans leur mode de vie personnel (alimentation, mobilité) et dans leur management.
- **Projets coopératifs** : le rapport final recense plus de **40 projets collaboratifs** entre anciens participants (mutualisation de transport, achat groupé d'énergies renouvelables, etc.).
- **Adoption de nouvelles pratiques de gouvernance** : certains dirigeants ont créé un comité RSE au sein de leur conseil d'administration, inspirés par les échanges entre pairs.

Le rapport final quantifie certains impacts (ex : 80% des participants déclarent avoir modifié au moins un processus opérationnel), mais ces chiffres sont à prendre avec précaution car ils émanent de l'organisation elle-même. Ils restent néanmoins indicateurs d'une dynamique positive.

7.5. Obstacles et limites évoqués

Les contenus n'éludent pas les difficultés. Plusieurs obstacles à l'apprentissage et à son transfert dans l'entreprise sont mentionnés.

a) Le « retour à la réalité »

Un thème récurrent dans les podcasts est la difficulté de maintenir le cap une fois rentré dans l'entreprise. Le dirigeant, personnellement transformé par la CEC, peut se heurter à la résistance de ses équipes ou de son conseil d'administration. Un témoignage : « Pendant la session, j'étais à 100% dans la dynamique. La semaine suivante, j'ai dû gérer une crise de trésorerie, et les belles résolutions ont pris du retard. »

b) La tension entre transformation individuelle et inertie organisationnelle

Le blog évoque le risque que l'impact reste **individuel** sans se traduire en stratégie collective. Le dirigeant revient avec des idées, mais si son équipe de direction n'est pas alignée, rien ne

bouge. La CEC a partiellement répondu à cet écueil en proposant des sessions « élargies » incluant un membre de l'équipe dirigeante. Toutefois, les témoignages montrent que cette solution n'est pas toujours suffisante. Plusieurs alumni rapportent que même avec un membre de l'équipe formé, la traduction stratégique reste difficile face à des actionnaires focalisés sur le court terme. L'un d'eux déclare : « J'ai ramené mon directeur financier à une session. Il a trouvé ça intéressant, mais le lendemain, il était de nouveau sur ses ratios trimestriels. » Ce constat rejoint la littérature sur le changement organisationnel : les individus peuvent se transformer, mais si le système de récompense et la gouvernance ne changent pas, les nouvelles pratiques peinent à s'ancrer.

c) L'effet « stage en immersion »

Certains participants redoutent un effet « retour au quotidien » qui dissout les apprentissages. Le rapport final mentionne que l'association a mis en place un **suivi post-parcours** pour maintenir la dynamique. Tous les témoins ne sont pas également engagés dans ce suivi.

d) La difficulté à mesurer les impacts environnementaux réels

Une limite, non masquée, est l'absence de mesure systématique de l'empreinte carbone évitée. Les impacts rapportés sont surtout qualitatifs (changement de stratégie, coopération) ou proxy (nombre de feuilles de route, projets). La CEC elle-même reconnaît ce défi dans son rapport.

7.6. Comparaison implicite avec d'autres dispositifs

Les contenus mettent régulièrement en avant la **spécificité** de la CEC par rapport aux formations classiques. Cette comparaison est utile pour notre cadre théorique.

a) Distinction avec les formations académiques

Les témoignages critiquent le caractère trop théorique des MBA ou certificats. L'apprentissage par l'expérience collective, la confrontation aux pairs et l'immersion sont valorisés contre la transmission descendante.

b) Complémentarité avec des dispositifs internes

Certains dirigeants mentionnent que la CEC a déclenché la mise en place d'ateliers collaboratifs en interne, copiés sur le modèle CEC. Ainsi, le collectif agit comme un **catalyseur** de nouvelles formes d'apprentissage organisationnel.

c) Un modèle d'apprentissage informel institutionnalisé

La CEC n'est pas un simple club informel : elle a une organisation structurée. Mais elle conserve l'esprit de pair-à-pair et de co-construction que ne proposent pas les formations traditionnelles. Elle se positionne donc comme un hybride entre formation classique et communauté de pratique spontanée. Ce positionnement est intéressant pour notre recherche car il montre comment formaliser l'informel sans le détruire. La CEC semble avoir trouvé un équilibre : d'un côté, un cadre rigoureux (dates imposées, intervenants de renom, livrables attendus) qui rassure les dirigeants habitués à des formations structurées ; de l'autre, une forte place laissée aux échanges libres, aux groupes de travail autogérés et aux moments informels (repas, soirées). Cet équilibre est peut-être la clé de son succès, car il répond à la fois au besoin de légitimité (les experts apportent du contenu solide) et au besoin de confiance entre pairs (les moments informels créent du lien).

7.7. Synthèse des enseignements pour la recherche

L'analyse des contenus en ligne de la CEC France permet de tirer plusieurs enseignements provisoires :

1. **Les modalités d'apprentissage efficaces** combinent temporalité longue, alternance théorie-pratique, études de cas incarnées et travail en ateliers collaboratifs.
2. **La confiance** repose sur des règles explicites (confidentialité, non-jugement), une absence de concurrence sectorielle, un rôle actif des facilitateurs et une progressivité dans le temps.
3. **Les impacts déclarés** sont multiples : transformation personnelle du dirigeant, nouveaux modèles d'affaires, projets coopératifs. La CEC revendique une bascule vers l'économie régénérative pour une partie de ses membres.
4. **Les obstacles** principaux sont le « retour à la réalité » (résistance organisationnelle) et le risque de dilution dans le temps. Le suivi post-parcours est une réponse partielle.
5. **La comparaison implicite** avec les formations classiques révèle un fort attrait pour l'apprentissage entre pairs et l'immersion, jugés plus transformateurs.

Chapitre 8 : Analyse Collectif 2030 (Belgique)

Ce chapitre s'appuie sur la thèse de Sabrina Courtois. Il présente le fonctionnement du collectif (8.1), ses modalités d'apprentissage (8.2), la confiance et la confidentialité (8.3), les impacts sur les dirigeants (8.4), les obstacles (8.5) et termine par une analyse des réseaux sociaux (8.6).

8.1. Présentation et fonctionnement

Le Collectif 2030 a été fondé fin 2020 par quatre dirigeants, dont trois issus de la même entreprise, reconnue pour son avance en matière de durabilité. Il réunit aujourd'hui environ 80 membres (Courtois, 2025, p. 70-74). Les conditions d'adhésion sont strictes : être CEO ou administrateur, être parrainé par deux membres, payer une cotisation annuelle, et signer une charte fondée sur la bienveillance, la confiance et la transparence. Les consultants et les professionnels RSE en sont exclus, afin de préserver la confidentialité des échanges (Courtois, 2025, p. 82-83).

Le collectif se réunit environ dix fois par an, avec deux types de sessions principales (Courtois, 2025, p. 84-89) :

- **Les sessions « étude de cas »** : un membre expose une difficulté réelle de son organisation (décarbonation, implication des fournisseurs, etc.). Les autres membres réagissent, partagent leurs propres expériences et proposent des pistes d'amélioration, selon une méthodologie de co-développement.
- **Les sessions thématiques** : un expert externe (scientifique, représentant d'ONG, etc.) intervient sur une question macrosociale (pauvreté, démocratie, post-croissance, biodiversité...).

Depuis 2022, un séminaire annuel de deux jours (« offsite ») est organisé dans un cadre naturel pour renforcer la confiance et approfondir les sujets.

8.2. Modalités d'apprentissage

L'apprentissage repose sur plusieurs mécanismes (Courtois, 2025, chapitre III) :

- **Études de cas** : l'observation d'un pair permet de réduire l'incertitude et d'obtenir des modèles d'action crédibles.

- **Confrontation des points de vue** : la diversité des secteurs (industrie, services, BTP, finance, santé) et des tailles d'entreprises oblige chaque dirigeant à expliciter ses présupposés.
- **Expérimentation collective** : à partir de 2023, des groupes de travail spontanés se sont formés (par exemple, sur les recommandations aux partis politiques), permettant à certains membres de co-construire des actions concrètes.

8.3. Confiance et confidentialité

La Chatham House Rule (on peut rapporter le contenu des échanges, mais sans associer une idée à une personne) est systématiquement rappelée. La charte signée par tous formalise la confidentialité, la non-concurrence et la bienveillance.

Contrairement à la CEC France, le Collectif 2030 ne recourt pas à des facilitateurs professionnels. La confiance se construit par l'homogénéité de statut (tous sont dirigeants), la progressivité (elle s'établit au fil des rencontres) et la non-concurrence (les membres viennent de secteurs variés).

8.4. Impacts sur les dirigeants

Courtois (2025, chapitre III) distingue trois types d'impacts :

- **Intra-individuels** : certains membres deviennent plus humbles et conscients de la complexité des enjeux.
- **Inter-individuels** : d'autres utilisent l'existence même du collectif comme un argument de crédibilité auprès de leur conseil d'administration ou de leurs équipes.
- **Organisationnels** : une minorité modifient des pratiques concrètes (fixation d'un prix interne du carbone, lancement d'une coopérative d'achat d'énergie verte, refonte du business model). Ces changements sont cependant difficiles à généraliser, car ils dépendent du contexte de chaque organisation.

8.5. Obstacles et limites

Le principal obstacle est le « **retour à la réalité** » : le dirigeant, personnellement transformé par les échanges, peut se heurter à la résistance de son équipe ou de son conseil d'administration (Courtois, 2025, p. 232-234). De plus, les premières tentatives de prise de position collective ont échoué, par crainte du « plus petit dénominateur commun ». Ce n'est qu'après trois ans que

des groupes de travail ont pu aboutir à des actions concrètes. Enfin, la mesure des impacts environnementaux reste absente.

8.6. Analyse des réseaux sociaux (LinkedIn)

Le compte LinkedIn du Collectif 2030 (2030 | LinkedIn) publie environ une à deux fois par mois. Les contenus portent sur l'annonce des rencontres, des comptes rendus illustrés (photos, témoignages courts), la mise en avant d'un membre avec son projet de durabilité et le partage d'articles de presse. Les commentaires restent peu nombreux mais courtois. Aucune difficulté n'est exprimée publiquement, ce qui confirme que les échanges sensibles restent confidentiels.

Chapitre 9 : Analyse de Chapter Zero Netherlands

Ce chapitre décrit le fonctionnement du collectif (9.1), ses modalités d'apprentissage (9.2), la confiance et la confidentialité (9.3), les impacts visés (9.4), les limites implicites (9.5) et se conclut par une analyse des réseaux sociaux (9.6).

9.1. Présentation et fonctionnement

Chapter Zero Netherlands est présenté comme une branche du réseau international Chapter Zero, initié par le Climate Governance Initiative du World Economic Forum. Il vise spécifiquement les commissaires (supervisory directors) d'entreprises néerlandaises. Le lancement officiel a eu lieu en mars 2023, avec une trentaine de membres.

9.2. Modalités d'apprentissage

- **Webinaires et tables rondes** : environ un événement par mois, souvent avec des experts en gouvernance climatique (juridique, reporting, risques physiques).
- **Ateliers en petit groupe** : « Climate Governance Clinics » où les membres apportent leurs propres défis et reçoivent des retours d'autres administrateurs.
- **Ressources partagées** : une bibliothèque en ligne de guides pratiques, modèles de chartes, grilles d'évaluation.

9.3. Confiance et confidentialité

La confidentialité est explicitement indiquée : « Ce qui est partagé en session reste dans le groupe. ». L'absence de concurrence directe est moins évidente (les commissaires siègent parfois dans des conseils d'administration concurrents), mais la culture professionnelle

néerlandaise et le code de conduite des administrateurs tempèrent ce risque. Des facilitateurs externes animent les ateliers, ce qui sécurise le cadre.

9.4. Impacts visés et déclarés

Le site met en avant des indicateurs de maturité (adoption de la gouvernance climatique, intégration des risques climatiques dans le reporting). Des témoignages vidéo de membres (disponibles sur YouTube) évoquent une meilleure capacité à poser les bonnes questions à la direction exécutive.

9.5. Limites implicites

Le focus est presque exclusivement climatique (peu de social ou de biodiversité). L’ancrage institutionnel (Deloitte, Université de Groningen) peut être perçu comme un atout, mais aussi comme un risque de « normalisation » qui étouffe l’informalité. Le collectif est trop récent pour avoir évalué ses impacts à long terme.

9.6. Analyse des réseaux sociaux (LinkedIn)

Le compte Chapter Zero Netherlands est très actif (plusieurs publications par semaine). Il relaie des webinaires, des articles techniques sur la gouvernance climatique, et des prises de parole d’administrateurs. Des vidéos courtes de membres partageant un « takeaway » sont fréquentes. On y trouve une dimension éducative (expliquer les risques climatiques aux conseils d’administration).

Chapitre 10 : Synthèse comparative

Ce chapitre propose d’abord un tableau comparatif des trois collectifs (10.1), puis tire en principal les enseignements (10.2).

10.1. Tableau comparatif des trois collectifs

Critère	Collectif 2030	CEC France	Chapter Zero NL
Temporalité	Continue (rencontres mensuelles)	10 mois (6 sessions de 2 jours)	Continue (événements mensuels)

Formats principaux	Études de cas, experts invités, groupes de travail informels	Ateliers collaboratifs, conférences scientifiques	Webinars, Climate Governance Clinics
Facilitation	Auto-gérée (aucun facilitateur professionnel)	Facilitateurs professionnels formés	Facilitateurs externes (ponctuels)
Base de la confiance	Charte, homogénéité de statut, non-concurrence	Charte, non-concurrence, facilitateurs, progressivité	Confidentialité, code de conduite
Focus thématique	Durabilité large (social + environnement)	Durabilité large (régénératif)	Climat (gouvernance)
Impacts déclarés	Prix carbone interne, coopérative d'achat d'énergie, modification du business model	Transformation personnelle, nouveaux modèles d'affaires, 40+ projets coopératifs	Meilleure capacité à challenger la direction, adoption d'indicateurs climat
Obstacles principaux	Manque de suivi post-parcours, absence de quantification	Retour à la réalité, inertie organisationnelle	Jeunesse du collectif, focus trop étroit
Ancrage institutionnel	Indépendant, auto-organisé, bénévole	Indépendant, fort soutien médiatique et politique	Deloitte, Université de Groningen, WEF

10.2. Enseignements de la comparaison

La CEC France représente le modèle le plus « formalisé », avec un fort investissement pédagogique, tandis que 2030 est plus « artisanal » et Chapter Zero NL est « institutionnel ». Chacun a ses forces : la CEC produit du changement visible et mesuré ; 2030 mise sur la souplesse et la spontanéité ; Chapter Zero sur la légitimité académique et le réseau mondial.

L'analyse des contenus en ligne a permis de dégager des mécanismes d'apprentissage communs aux trois collectifs : importance de la confiance et de la confidentialité, rôle des échanges entre pairs, centralité des études de cas et des témoignages. La CEC France offre la documentation

la plus riche, montrant qu'un format structuré, des facilitateurs et un suivi post-parcours peuvent renforcer l'ancrage des apprentissages. Le Collectif 2030 (grâce à la thèse de Courtois) et Chapter Zero NL, malgré des ressources plus limitées, confirment la pertinence du cadre théorique des communautés de pratique.

Chapitre 11 : Analyse complémentaire des réseaux sociaux (LinkedIn)

Ce chapitre résume les observations faites sur les comptes LinkedIn des trois collectifs, en insistant sur la stratégie de communication et la vitalité de chacun.

L'analyse des publications LinkedIn des trois collectifs a été réalisée (consultation en avril et mai 2025).

- ✓ **Collectif 2030** : publications mensuelles sobres ; aucune difficulté exprimée publiquement.
- ✓ **CEC France** : le compte principal n'affichant pas l'historique, l'analyse s'est appuyée sur les comptes territoriaux (CEC Ouest, Pacifique) et sur les publications d'alumni. Forte activité décentralisée.
- ✓ **Chapter Zero Netherlands** : très actif, contenu technique et éducatif.

Les réseaux sociaux ne donnent pas accès aux échanges confidentiels, mais ils offrent un aperçu de la vitalité, de la stratégie de communication et des valeurs mises en avant par chaque collectif. Ils confirment la distinction déjà observée : CEC = forte production de contenu décentralisé, 2030 = communication sobre, Chapter Zero = contenu technique et régulier.

Partie 4 : Discussion

L'analyse des contenus en ligne a mis en évidence plusieurs mécanismes communs aux trois collectifs étudiés (2030, CEC France, Chapter Zero Netherlands) : importance de la confiance et de la confidentialité, centralité des études de cas et des témoignages entre pairs, rôle des facilitateurs ou de l'autorégulation, et présence d'obstacles récurrents (retour à la réalité, résistance organisationnelle). Ces résultats appellent désormais une mise en perspective avec le cadre théorique développé dans la première partie.

Cette discussion poursuit quatre objectifs. D'abord, elle confronte nos résultats aux concepts de communautés de pratique (Wenger, 1998 ; Brown & Duguid, 1991) et de leadership responsable (Maak et al., 2016 ; Waldman & Balven, 2014). Ensuite, elle identifie les forces et les limites de notre démarche. Elle propose ensuite des implications pratiques pour les collectifs de dirigeants, les pouvoirs publics et les financeurs. Enfin, elle ouvre des pistes pour des recherches futures, notamment la réalisation d'entretiens approfondis.

Chapitre 12 : Retour sur les questions de recherche et confrontation à la littérature

Ce chapitre rappelle d'abord les questions de recherche (12.1) et les principaux enseignements de l'analyse (12.2). Il confronte ensuite nos résultats à la littérature sur les communautés de pratique (12.3), sur le leadership responsable (12.4) et sur les microfondements (12.5). Il termine par l'explicitation des contributions originales de cette recherche (12.6).

12.1. Rappel des questions de recherche

Notre investigation partait du constat que l'apprentissage des dirigeants en matière de durabilité reste un angle mort, malgré l'essor de collectifs comme 2030, la CEC France ou Chapter Zero Netherlands. Nous avons formulé plusieurs interrogations : comment s'organisent les échanges entre dirigeants au sein de ces collectifs ? Quels sont les ressorts de l'apprentissage entre pairs ? Dans quelle mesure ces dispositifs informels permettent-ils une transformation des pratiques et des modèles mentaux ? Enfin, l'apprentissage entre pairs se traduit-il par des transformations concrètes des stratégies des dirigeants, et quels sont les mécanismes de cette traduction, de l'individuel au collectif, puis du collectif à l'organisation ?

12.2. Principaux enseignements issus de l'analyse des contenus en ligne

L'analyse des contenus en ligne (sites, podcasts, rapports, vidéos, LinkedIn) des trois collectifs a permis de dégager plusieurs résultats transversaux. Les modalités d'apprentissage combinent études de cas, ateliers collaboratifs, apports d'experts, et des temporalités longues (CEC) ou

régulières (2030, Chapter Zero). La confiance et la confidentialité reposent sur des règles explicites (chartes), la non-concurrence, et soit des facilitateurs (CEC, Chapter Zero) soit une autorégulation (2030), avec une progressivité dans le temps. Les impacts sur les dirigeants incluent une transformation personnelle, une évolution des valeurs, l'adoption de nouvelles pratiques de gouvernance, voire un passage à des modèles d'affaires régénératifs. Les obstacles principaux sont le « retour à la réalité » (résistance organisationnelle), le risque de dilution des apprentissages et la difficulté à mesurer les impacts environnementaux.

Ces résultats transversaux confirment que l'apprentissage au sein des collectifs n'est ni linéaire ni purement cognitif. Il est profondément social et émotionnel : la confiance y est une condition préalable, et le partage des échecs y joue un rôle aussi important que le partage des succès. De plus, l'impact sur les dirigeants dépasse souvent le cadre de l'entreprise : plusieurs témoignages évoquent des changements dans le mode de vie personnel (alimentation, mobilité, consommation), ce qui suggère une transformation holistique plutôt que strictement professionnelle.

12.3. Confrontation avec la littérature sur les communautés de pratique (Wenger, 1998 ; Brown & Duguid, 1991)

Nos résultats confirment la pertinence du cadre de Wenger. Les trois collectifs présentent les trois dimensions caractéristiques des communautés de pratique : un engagement mutuel régulier (rencontres mensuelles, sessions de deux jours, webinaires), une entreprise commune (un projet partagé de transition durable, décliné selon les spécificités de chaque collectif), et un répertoire partagé (études de cas, témoignages, outils, règles de confidentialité). Brown & Duguid (1991) soulignaient l'écart entre travail prescrit et travail réel ; nos résultats montrent que les formations classiques sont jugées insuffisantes par les dirigeants, et que l'apprentissage réel se joue dans l'informel, le pair-à-pair et l'expérience partagée.

Cependant, notre recherche met également en lumière des aspects que la littérature existante a peu explorés. Premièrement, la confiance peut être instaurée sans facilitateurs professionnels : le Collectif 2030 y parvient par l'homogénéité de statut et la progressivité des rencontres. Or, la littérature sur les communautés de pratique insiste souvent sur le rôle d'un « animateur » ou d'une facilitation externe. Notre cas montre qu'une auto-organisation fondée sur des valeurs partagées peut suffire, à condition que le groupe reste de taille humaine. Deuxièmement, la question du **passage de l'apprentissage individuel à l'action organisationnelle** est très peu traitée dans la littérature des Communautés de pratique. Nos

résultats montrent que ce passage est loin d'être automatique : même lorsque le dirigeant se transforme personnellement, la résistance de son organisation peut bloquer tout changement concret. Ce « retour à la réalité » est un mécanisme rarement théorisé, et pourtant central pour comprendre l'impact réel des collectifs. Troisièmement, la littérature tend à présenter les communautés de pratique comme des espaces harmonieux ; nos résultats, à l'instar de travaux plus critiques (Roberts, 2006), montrent au contraire des tensions récurrentes entre l'envie d'apprendre (learning) et l'envie d'agir (innovating), ainsi que des échecs de prise de position collective. Ces tensions sont productives, mais elles doivent être gérées explicitement – ce que la littérature des Communautés de pratique ne détaille pas.

12.4. Confrontation avec la littérature sur le leadership responsable (Maak et al., 2016 ; Waldman & Balven, 2014)

La typologie de Maak et al. (2016) distingue style instrumental (actionnaire) et style intégratif (parties prenantes). Nos résultats suggèrent que les collectifs étudiés favorisent un passage du style instrumental vers le style intégratif, par l'exposition à des pairs modèles et par la confrontation à des valeurs alternatives. Cela confirme l'hypothèse de Maak et al. (2016) sur le rôle des expériences collectives dans l'évolution des styles de leadership. Plus précisément, le rapport final de la CEC mentionne que 73 % des participants déclarent avoir évolué d'une vision « conformiste » à une vision « transformative ». Ce glissement n'est pas imposé par un formateur, mais émerge des discussions avec des pairs qui ont déjà fait ce chemin. La confrontation à des valeurs alternatives, l'identification à des modèles et le soutien du groupe réduisent le risque perçu du changement.

Par ailleurs, Waldman & Balven (2014) appelaient à étudier les processus et impacts du leadership responsable, au-delà des seules caractéristiques. Notre analyse a mis en lumière des mécanismes processuels (confiance progressive, facilitation, études de cas) et des impacts tangibles (nouveaux modèles d'affaires, coopérations). Cependant, nous ajoutons un **point critique** : la littérature sur le leadership responsable sous-estime la difficulté de traduire une intention vertueuse en actes, face à des structures organisationnelles qui récompensent le court-terme. Nos résultats montrent que même des dirigeants convaincus et intégratifs peinent à transformer leur organisation si le système de gouvernance interne ne change pas. C'est une zone d'ombre que notre recherche contribue à éclairer.

12.5. Apports aux microfondements (valeurs, cognition, perceptions morales)

Nos résultats illustrent comment les collectifs agissent sur les microfondements. L'exposition à des pairs porteurs de valeurs alternatives crée des tensions cognitives propices au réajustement des priorités (exemple des témoignages CEC). La diversité des profils et la confrontation de points de vue développent la complexité cognitive, c'est-à-dire la capacité à appréhender des problèmes multidimensionnels. Enfin, les échanges avec des pairs, les témoignages d'experts et les chartes éthiques élargissent le cercle des parties prenantes perçues comme légitimes.

Là encore, notre recherche apporte un éclairage original. La littérature sur les microfondements (notamment en psychologie) isole souvent les variables individuelles ; nous montrons que ces processus sont profondément situés et collectifs. Par exemple, ce n'est pas un cours sur l'éthique qui élargit les perceptions morales, mais l'écoute d'un pair racontant comment il a intégré des communautés locales dans sa gouvernance. De plus, nous mettons en évidence un **mécanisme de « réceptivité »** : certains dirigeants se transforment profondément sans l'avoir cherché, simplement parce qu'ils étaient ouverts à l'imprévu. Ce mécanisme, absent des modèles classiques de microfondements, mériterait d'être intégré.

12.6. Contributions originales de cette recherche

En résumé, au-delà de la confirmation des cadres théoriques existants, cette étude contribue à la littérature de trois manières principales :

1. **Elle montre que la confiance et l'apprentissage peuvent fonctionner sans facilitateurs professionnels**, à condition que le collectif cultive une homogénéité de statut et une progressivité dans le temps. C'est une alternative aux modèles très structurés (type CEC) qui peut inspirer des collectifs plus légers.
2. **Elle identifie et théorise le « retour à la réalité » comme obstacle majeur au passage de l'apprentissage individuel à l'action organisationnelle.** La littérature des Communautés de pratique et du leadership responsable a largement négligé cette friction entre la transformation personnelle et l'inertie des systèmes.
3. **Elle souligne que les collectifs ne sont pas harmonieux** et que les tensions entre apprendre et agir sont constitutives. Ces tensions, si elles sont gérées explicitement (par exemple en acceptant des échecs collectifs), peuvent devenir productives. C'est un apport aux travaux critiques sur les Communautés de pratique.

Chapitre 13 : Forces et limites de l'étude

Ce chapitre expose successivement les forces (13.1), les limites (13.2) et les biais potentiels (13.3) de notre démarche.

13.1. Forces

Ce travail présente plusieurs forces. D'abord, son approche comparative : trois collectifs contrastés en Belgique, en France et aux Pays-Bas permet de dégager à la fois des régularités (l'importance de la confiance, des études de cas, des pairs) et des spécificités liées aux contextes nationaux et aux modèles d'organisation. Ensuite, la richesse du corpus est indéniable : podcasts, rapports, vidéos, blogs, publications LinkedIn. Cette diversité de sources a permis de croiser les discours et d'obtenir une image nuancée. Enfin, l'ancrage théorique solide (communautés de pratique, leadership responsable, microfondements) assure la cohérence de l'analyse et permet de dialoguer avec des travaux reconnus.

13.2. Limites

Notre étude comporte également des limites assumées. L'absence d'entretiens est la principale : nous n'avons pas pu recueillir la parole directe des dirigeants. Les contenus en ligne sont produits par les collectifs eux-mêmes ou par des alumni volontaires, ce qui peut introduire un biais d'autopromotion. Par exemple, les témoignages publiés par la CEC ou par 2030 mettent surtout en avant des réussites ; on y trouve peu de récits d'échec ou de retour en arrière. Or, dans tout processus d'apprentissage, les erreurs et les reculs sont informatifs. Les entretiens auraient pu révéler ces zones d'ombre. De même, l'analyse de contenu ne permet pas d'évaluer l'intensité des transformations : un dirigeant déclare avoir modifié sa stratégie, mais qu'en est-il six mois plus tard ? Seule une enquête longitudinale avec des entretiens répétés pourrait le dire.

Une autre limite concerne l'accès partiel à certaines sources : le compte LinkedIn principal de la CEC France n'est pas accessible sans connexion ; nous avons dû utiliser des comptes territoriaux et des posts d'alumni. En outre, le Collectif 2030 est moins documenté en ligne que la CEC, ce qui déséquilibre la comparaison. Enfin, l'absence de mesure d'impact environnemental est patente : les impacts déclarés sont surtout qualitatifs (changements de pratiques), sans quantification des réductions d'empreinte carbone.

13.3. Biais potentiels

Deux biais méritent d'être signalés. D'une part, un biais de sélection des sources : nous avons analysé les contenus les plus visibles, ce qui peut avoir occulté des voix minoritaires ou des expériences moins médiatisées. D'autre part, un biais de désirabilité sociale : dans les témoignages publiés, les dirigeants mettent naturellement en avant leurs succès plutôt que leurs échecs. Notre analyse ne peut pas corriger ce biais, mais elle le mentionne pour que le lecteur en ait conscience.

Chapitre 14 : Implications pratiques et pistes pour les collectifs

Ce chapitre propose des recommandations pour les collectifs existants (14.1), pour les dirigeants souhaitant créer ou rejoindre un collectif (14.2), et pour les pouvoirs publics et financeurs (14.3).

Les recommandations qui suivent sont destinées en premier lieu aux membres et responsables des collectifs, mais elles peuvent s'étendre à d'autres initiatives similaires.

14.1. Pour les collectifs existants (2030, CEC, Chapter Zero)

Les collectifs gagneraient à **renforcer le suivi post-parcours**. L'un des obstacles les plus souvent cités est le « retour à la réalité » : le dirigeant, transformé par les échanges, se heurte à la résistance de ses équipes ou de son conseil d'administration. Pour y remédier, des sessions de rappel à quelques mois d'intervalle, la mise en place de groupes de travail thématiques, ou un système de parrainage entre membres expérimentés et nouveaux pourraient aider à ancrer les apprentissages dans la durée.

Il serait également utile de **développer des indicateurs d'impact plus tangibles**. Aujourd'hui, les collectifs mesurent surtout le nombre de feuilles de route ou la satisfaction des participants. Ils pourraient aller plus loin en suivant, par exemple, les émissions de CO₂ évitées grâce aux projets collectifs, le nombre de coopérations concrètes entre membres, ou la diversité des parties prenantes effectivement impliquées dans les décisions. Ces indicateurs, même imparfaits, permettraient de mieux communiquer sur la valeur ajoutée du collectif.

Enfin, il est recommandé de **miser sur la pluralité des formats**. La CEC offre un modèle très structuré (sessions longues, facilitateurs), tandis que 2030 fonctionne de manière plus souple. Chaque collectif peut s'inspirer de l'autre sans perdre son agilité. L'essentiel est de combiner

études de cas, ateliers collaboratifs, apports d'experts et temps informels, ces derniers étant cruciaux pour la création de confiance.

14.2. Pour les dirigeants souhaitant rejoindre ou créer un collectif

Un dirigeant qui envisage de créer ou de rejoindre un collectif devrait rechercher un groupe de **taille humaine** (idéalement en dessous de 150 membres) pour que la confiance puisse s'établir. Il est essentiel de **formaliser une charte de confidentialité et de non-concurrence** dès le départ, car c'est le socle qui permet des échanges authentiques. La **temporalité** compte aussi : des rencontres régulières sur plusieurs mois sont plus efficaces qu'un séminaire unique. Enfin, si les moyens le permettent, l'invitation de **facilitateurs extérieurs** peut sécuriser le cadre, mais l'exemple de 2030 montre qu'une auto-organisation basée sur des valeurs fortes peut fonctionner.

14.3. Pour les pouvoirs publics et les financeurs

Les pouvoirs publics et les financeurs ont un rôle à jouer. Ils devraient **soutenir la création et l'essaimage de tels collectifs** par des appels à projets ou des subventions, car ces initiatives jouent un rôle clé dans l'accélération de la transition écologique. Ils peuvent également **encourager la mise en place de formations mixtes**, combinant des apports théoriques classiques et des communautés de pratique dans les dispositifs de transition destinés aux entreprises.

Chapitre 15 : Ouvertures pour des recherches futures

Ce chapitre esquisse plusieurs pistes : la réalisation d'entretiens approfondis (15.1), une étude longitudinale (15.2), une comparaison avec d'autres pays (15.3) et le développement d'une analyse quantitative (15.4).

15.1. Réalisation d'entretiens approfondis

La première piste, la plus évidente, est de réaliser des entretiens semi-directifs avec des membres et des fondateurs. Cela permettrait de dépasser les limites de l'analyse en ligne en accédant aux récits de difficultés, aux mécanismes de confiance vécus et aux impacts non documentés publiquement. Ces entretiens pourraient également éclairer la manière dont les dirigeants articulent leur participation à plusieurs collectifs (multi-appartenance).

15.2. Étude longitudinale

Une étude longitudinale, suivant un collectif sur plusieurs années (avant, pendant et après la participation), serait précieuse pour mesurer l'évolution réelle des pratiques et les éventuelles régressions. Elle pourrait être menée par questionnaires répétés ou par des observations espacées dans le temps.

15.3. Comparaison avec d'autres pays

Élargir la comparaison à d'autres pays européens (Allemagne, Italie, Scandinavie) permettrait de tester la généralisabilité de nos résultats. Les collectifs y prennent des formes différentes (par exemple, Chapter Zero Germany, ou des réseaux de dirigeants pour le climat), et les contextes culturels et politiques pourraient influencer les mécanismes d'apprentissage.

15.4. Analyse quantitative

Enfin, une analyse quantitative pourrait être entreprise. Développer une échelle de mesure de l'impact des collectifs sur les compétences en durabilité des dirigeants, par exemple sur cinq dimensions : conscience des enjeux, capacité à mobiliser les parties prenantes, intégration de la durabilité dans la gouvernance, expérimentation de nouveaux modèles d'affaires et persévérance face aux obstacles, permettrait de quantifier les effets. Une telle échelle pourrait être administrée avant et après la participation à un collectif, et les résultats comparés à un groupe témoin. Ce protocole, bien que lourd, offrirait une robustesse supplémentaire aux conclusions qualitatives.

Conclusion générale

Ce travail s'interrogeait sur la manière dont les dirigeants apprennent la durabilité au sein de collectifs informels, et sur les effets de ces apprentissages sur les pratiques stratégiques des entreprises. Partant du constat que les formations classiques sont souvent inadaptées aux contraintes des décideurs, nous avons exploré trois collectifs : le Collectif 2030 (Belgique, cas principal), la Convention des Entreprises pour le Climat (France) et Chapter Zero Netherlands (Pays-Bas).

Sur le plan méthodologique, nous avons mené une analyse de contenu en ligne approfondie (sites, podcasts, rapports, vidéos, LinkedIn). Cette approche a permis de dégager des mécanismes d'apprentissage communs.

Principaux résultats : L'apprentissage repose sur des études de cas, des ateliers collaboratifs et des apports d'experts, dans des temporalités longues (CEC) ou régulières (2030, Chapter Zero). La confiance et la confidentialité, garanties par des chartes et la non-concurrence, sont des conditions préalables essentielles. Les impacts déclarés incluent des transformations personnelles, des évolutions de valeurs, l'adoption de nouvelles pratiques de gouvernance et, dans certains cas, le passage à des modèles d'affaires régénératifs. Toutefois, un obstacle récurrent qui est le « retour à la réalité » freine le passage de l'apprentissage individuel à l'action organisationnelle, car les résistances internes peuvent annihiler les transformations personnelles.

Apports théoriques : La recherche confirme la pertinence du cadre des communautés de pratique (Wenger, 1998) tout en apportant trois contributions originales. Premièrement, la confiance peut s'établir sans facilitateurs professionnels, par l'homogénéité de statut et la progressivité des rencontres, une alternative aux modèles très structurés. Deuxièmement, elle identifie et théorise le « retour à la réalité » comme un obstacle majeur souvent négligé dans la littérature. Troisièmement, elle montre que les tensions entre apprendre et agir sont constitutives des collectifs et peuvent devenir productives si elles sont gérées explicitement.

Implications pratiques : Les collectifs gagneraient à renforcer le suivi post-parcours, à développer des indicateurs d'impact plus tangibles (émissions évitées, coopérations concrètes) et à diversifier les formats d'apprentissage. Les pouvoirs publics sont invités à soutenir ce type d'initiatives par des appels à projets, car elles accélèrent la transition écologique.

Limites et perspectives : La dépendance à des sources parfois autopromotionnelles et l'impossibilité de mesurer l'intensité des transformations dans le temps constituent les principales limites. Des recherches futures pourraient combler ces lacunes par des études longitudinales et des comparaisons avec d'autres pays.

En dépit de ces limites, ce travail montre que les collectifs de dirigeants sont des espaces d'apprentissage informel puissants, capables de transformer en profondeur les représentations et, dans une certaine mesure, les pratiques. Ils méritent une attention accrue de la part des chercheurs et des acteurs de la transition.

Références bibliographiques :

Aguinis, H., & Glavas, A. (2012). What we know and don't know about corporate social responsibility: A review and research agenda. *Journal of Management*, 38(4), 932–968.

Brown, J. S., & Duguid, P. (1991). Organizational learning and communities-of-practice: Toward a unified view of working, learning, and innovation. *Organization Science*, 2(1), 40–57.

Courtois, S. (2025). *Learning and Practicing Sustainability: An Ethnographic Study of an Inter-Organizational Community of Practice of Executives*. Thèse de doctorat, Université catholique de Louvain.

Gosling, J., & Mintzberg, H. (2003). The five minds of a manager. *Harvard Business Review*, 81(11), 54–63.

Javed, M., Pless, N., Waldman, D. A., Garavan, T., Gull, A. A., Akhtar, M. W., & Maak, T. (2025). What, when, and how of responsible leadership: Taking stock of eighteen years of research and a future agenda. *Journal of Management Studies*. Advance online publication.

Maak, T., Pless, N. M., & Voegtlin, C. (2016). Business statesman or shareholder advocate? CEO responsible leadership styles and the micro-foundations of political CSR. *Journal of Management Studies*, 53(3), 463–493.

Mahran, K., & Elamer, A. A. (2023). Chief Executive Officer (CEO) and corporate environmental sustainability: A systematic literature review and avenues for future research. *Business Strategy and the Environment*.

Nicolini, D., Pyrko, I., Omidvar, O., & Spanellis, A. (2022). Understanding communities of practice: Taking stock and moving forward. *Academy of Management Annals*, 16(2), 680–718.

Stam, K., van Ewijk, E., & Chan, P. W. (2023). How does learning drive sustainability transitions? Perspectives, problems and prospects from a systematic literature review. *Environmental Innovation and Societal Transitions*, *48*, Article 100734.

Waldman, D. A., & Balven, R. M. (2014). Responsible leadership: Theoretical issues and research directions. *Academy of Management Perspectives*, 28(3), 224–234.

Wallo, A., Lundqvist, D., & Coetzer, A. (2024). Learning-oriented leadership in organizations: An integrative review of qualitative studies. *Human Resource Development Review*, 23(1), 45–78.

Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Sage.

Wenger, E. (1998). *Communities of practice: Learning, meaning, and identity*. Cambridge University Press.

Wernicke, G., Sajons, G. B., & Sasaki, I. (2022). CEO effect on corporate social responsibility: A longitudinal meta-analysis. *Journal of Management Studies*, 59(7), 1687–1722.

Résumé

Ce travail analyse comment les dirigeants apprennent la durabilité au sein de collectifs informels. À partir d'une analyse de contenu en ligne (sites, podcasts, rapports, LinkedIn) de trois collectifs : Collectif 2030 (Belgique), CEC France, Chapter Zero Netherlands, l'étude met en lumière des mécanismes communs : études de cas, témoignages entre pairs, confiance et confidentialité. Les résultats confirment la pertinence du cadre des communautés de pratique tout en apportant trois contributions originales : la confiance peut s'établir sans facilitateurs professionnels ; le « retour à la réalité » est un obstacle majeur rarement théorisé ; les tensions entre apprendre et agir sont constitutives et potentiellement productives. L'étude propose des recommandations pour les collectifs (suivi post-parcours, indicateurs d'impact) et pour les pouvoirs publics (soutien financier). Elle ouvre des pistes pour des recherches futures (entretiens approfondis, études longitudinales).

Abstract

This master's thesis investigates how executives learn sustainability within informal collectives. Based on online content analysis (websites, podcasts, reports, LinkedIn) of three groups: Collectif 2030 (Belgium), CEC France, Chapter Zero Netherlands, the study reveals common mechanisms: case studies, peer testimonials, trust and confidentiality. The findings confirm the relevance of the communities of practice framework while offering three original contributions. First, trust can be built without professional facilitators. Second, the "back-to-reality" effect is a major obstacle seldom theorized. Third, tensions between learning and acting are constitutive and can become productive if managed explicitly. The study provides practical recommendations for collectives (post-course follow-up, impact indicators) and policymakers (financial support). It also outlines future research avenues, including in-depth interviews and longitudinal studies.

UNIVERSITÉ CATHOLIQUE DE LOUVAIN
Louvain School of Management

Place des Doyens, 1 bte L2.01.01, 1348 Louvain-la-Neuve
Boulevard Emile Devreux 6, 6000 Charleroi, Belgique
Chaussée de Binche 151, 7000 Mons, Belgique
www.uclouvain.be/lsm