

A group of skydivers in formation over a green landscape. The skydivers are wearing black jumpsuits with blue and yellow accents, and helmets. They are arranged in a circular pattern, with some reaching out towards the center. The background shows a vast, green landscape with fields and a winding road, viewed from a high altitude.

CO-CONSTRUIRE UNE GRAPPE D'ENTREPRISES

Depuis quelques années, les organisations qui innovent en mettant la collaboration et la participation au centre de leur fonctionnement sont de plus en plus nombreuses. Le concept de grappe d'entreprises fait partie de ces innovations organisationnelles.

ecobuild.brussels, le réseau des professionnels de la construction et de la rénovation durables à Bruxelles, a proposé cette innovation à ses membres.

Ce document présente une méthodologie pour la création de grappes d'entreprises à l'intention de clusters, de réseaux d'entreprises et d'associations professionnelles de tous horizons.

QU'EST-CE QU'UNE GRAPPE D'ENTREPRISES ?

Une grappe se compose d'entreprises qui se coordonnent et partagent des valeurs, des ressources, et des responsabilités afin de répondre à des marchés par une offre globale. Elle constitue un interlocuteur unique pour le client.

LES AVANTAGES ATTENDUS D'UNE GRAPPE D'ENTREPRISES

- Augmentation de la qualité d'exécution des travaux et gains de temps grâce à une coordination élevée
- Optimisation des coûts grâce à l'enchaînement optimal des différentes phases du chantier, la diminution des erreurs et la mutualisation des ressources
- Accès à des marchés plus importants, dont éventuellement des marchés publics
- Augmentation des parts de marché des entreprises
- Pérennisation de leur activité
- Concentration de chaque corps de métier sur son core business, grâce à la prise en charge de la coordination par une personne spécifique
- Optimisation de l'usage des ressources par leur mutualisation (locaux, outils, services administratifs...)
- Label de qualité
- Création de richesse humaine
- Plaisir de travailler avec des confrères de confiance, que l'on connaît bien et avec qui on partage des valeurs et une éthique

En France, les grappes sont appelées « groupements d'entreprises ». ecobuild.brussels a choisi la terminologie de « grappe » pour éviter la confusion avec un groupement d'employeurs qui, en Belgique, assure la mise à disposition de travailleurs pour plusieurs entreprises.

POURQUOI LES GRAPPES DANS LE SECTEUR DE LA CONSTRUCTION À BRUXELLES ?

Poussé par les exigences de performance durable en progrès constant, le secteur de la construction à Bruxelles est en permanente évolution. Bruxelles est ainsi devenue pionnière pour la construction de bâtiments durables neufs. Plus d'un million de m² y ont été construits au standard passif depuis 2005 et cette position de précurseuse s'est encore renforcée avec l'introduction de la réglementation Performance énergétique du bâtiment (PEB) en janvier 2015.

Aujourd'hui, Bruxelles a prouvé qu'elle peut construire des bâtiments neufs très performants. Le plus grand défi pour la région reste celui du marché de la rénovation, 55% des bâtiments bruxellois ayant été construits avant 1951. Le meilleur moyen pour rénover le stock de bâtiments existants est d'atteindre les propriétaires de logements, le plus souvent des particuliers.

Gérer une rénovation profonde de A à Z est difficile pour ces particuliers : organiser le phasage des travaux, coordonner les intervenants, rencontrer les exigences énergétiques et environnementales, garder une vue globale sur les coûts du projet sont autant de dimensions qui requièrent une approche professionnelle. Il y a donc un espace pour des entreprises capables d'offrir un encadrement complet aux particuliers.

Par ailleurs, 93% des entreprises de construction bruxelloises sont des microentreprises. La plupart d'entre elles disposent d'une grande maîtrise technique de leur métier et dépensent trop d'efforts en administration. Elles souhaitent donc se concentrer sur leur métier. Les économies d'échelle et la mutualisation des ressources (administration, comptabilité, locaux...) étant des solutions possibles.



© Bogdanhoda

Enfin, pour poursuivre sur sa lancée durable, la région de Bruxelles-Capitale va dorénavant intégrer de plus en plus de critères durables et d'économie circulaire dans ses marchés publics, et ce dans le cadre du Programme Régional en Economie Circulaire (PREC) adopté par le gouvernement bruxellois en mars 2016. Pour les entreprises, il s'agit de se préparer à ces marchés en n'étant plus uniquement concurrentielles sur le prix, mais aussi sur la qualité.

Face à ces trois défis, les grappes d'entreprises représentent une **solution: proposer une approche globale au maître d'ouvrage, permettre au corps de métier de se concentrer sur son métier et anticiper l'évolution des marchés publics vers plus d'économie circulaire**. C'est pourquoi la région de Bruxelles-Capitale investit dans l'éclosion de grappes d'entreprises du secteur de la construction et de la rénovation durables.

Bruxelles Environnement, l'administration de l'environnement et de l'énergie en Région de Bruxelles-Capitale, a confié la mise en œuvre de ce concept à ecobuild.brussels, qui rassemble plus de 180 entreprises et acteurs du secteur.



MÉTHODOLOGIE

ECOBUILD.BRUSSELS A DÉVELOPPÉ UNE MÉTHODOLOGIE DE CRÉATION DE GRAPPES D'ENTREPRISES EN 8 ÉTAPES :

Chaque étape dans ce document est découpée comme suit :

- L'hypothèse de départ,
- Les intentions,
- Les moyens de réaliser ces intentions.

Les outils dits d'« intelligence collective »¹ utilisés sont détaillés en annexes.

ecobuild.brussels a élaboré et testé cette méthodologie au cours de l'accompagnement d'une première grappe d'entreprises du cluster, démarré en mars 2016.

¹ Dans notre cas, les outils de facilitation utilisés visaient à optimiser les contributions de chaque participant au groupe, afin que les décisions et les actions construisant le projet soient le fruit de l'intelligence collective du groupe.

1. S'INSPIRER

Apprendre de ce qui se fait ailleurs

2. INTÉRESSER

Créer l'étincelle auprès du public concerné

3. ECHANGER

Discuter des envies, des valeurs et d'une vision commune pour la grappe

4. CONSTRUIRE

Travailler les bases d'un fonctionnement en groupe

5. CONCRÉTISER

Faire des choses ensemble pour tester le projet

6. OFFICIALISER

Acter la volonté du groupe de travailler ensemble

7. COMMUNIQUER

Faire connaître l'existence de la grappe

8. GRANDIR

Laisser la grappe prendre son indépendance

1. S'INSPIRER

Apprendre de ce qui se fait ailleurs

HYPOTHÈSE

Les organisations qui ont déjà mis en œuvre des grappes d'entreprises ont des retours d'expérience à partager.

INTENTIONS

- Poser des questions ;
- Trouver des réponses ou des indices / ingrédients / inspirations ;
- S'inspirer des meilleures pratiques ;
- Identifier les similitudes et différences de contexte pour voir ce qu'il est possible de faire chez soi ;
- Tenir compte des retours d'expérience dans la reproduction de l'action chez soi.

MOYENS

- Identifier dans son réseau les acteurs déjà engagés ou connectés à des grappes d'entreprises ;
- Rencontrer les acteurs concernés ;
- Consulter les ressources disponibles (voir bibliographie).



© Galen Crout



© Monkey Business Images

L'exemple d'ecobuild.brussels

ecobuild.brussels a identifié dans son réseau de clusters en Europe trois organisations ayant développé des bonnes pratiques desquelles tirer des retours d'expériences : le **cluster Eco-énergies** en région Rhône-Alpes (France), le **cd2e** en région Nord-Pas de Calais (France), et le **cluster Eco-construction** en Wallonie (Belgique). Les organisations impliquées dans les grappes d'entreprises en construction durable se trouvent principalement en France où les grappes sont le fruit d'une politique au niveau régional.

La rencontre avec le cluster Eco-énergies a attiré l'attention sur les points suivants :

- Les groupements devraient formaliser des habitudes de travail existantes ;
- Les entreprises devraient être familières des groupements d'entreprises et des avantages d'en faire partie ;
- L'accompagnement à la création du groupement repose sur un éventail d'expertises, entre autres en droit, en assurances, en organisation collaborative et en marketing.

Le deuxième point a montré qu'une sensibilisation des entreprises à la notion de grappe était nécessaire en région bruxelloise.

Dans sa rencontre avec le cd2e, ecobuild.brussels s'est informé sur la méthodologie utilisée, les expertises réunies pour accompagner la création des grappes, et les grappes créées.

Le cluster Eco-Construction a mis en avant la durée de la création d'une grappe (entre un an et un an et demi pour que la grappe devienne opérationnelle) et la nécessité pour les participants de partager des moments conviviaux, pour souder le groupe.

ecobuild.brussels a complété sa formation auprès de Bruxelles Environnement, qui a partagé son expérience d'un groupe de travail sur les serres urbaines (dans le cadre du projet [ResilieNtWeb](#)). Ce groupe de travail rassemblait des expertises techniques. Cet échange a permis à ecobuild.brussels d'affiner le positionnement de son projet de grappe: le rassemblement des différents métiers devra déboucher sur la réalisation de chantiers en commun.



© Pressmaster

2. INTÉRESSER

Créer l'étincelle auprès du public concerné

HYPOTHÈSE	Les entreprises vont être intéressées par cette innovation organisationnelle qui offre des avantages économiques et qualitatifs. Il suffit de la leur faire connaître.
INTENTIONS	• Faire connaître le concept de grappe d'entreprises ; • Susciter l'intérêt des entreprises / créer de l'adhésion / mobiliser ; • Former un groupe d'entreprises prêtes à participer à une première réunion de travail.
MOYENS	• Information aux entreprises sur le projet de création ou d'officialisation de grappe dans leur secteur d'activité ; • Appel à candidatures de grappes existantes informelles (entreprises qui travaillent régulièrement ensemble mais ne sont pas structurées administrativement) ; • Appel à candidatures d'entreprises isolées mais souhaitant faire partie d'une grappe ; • Organisation de rendez-vous « b-to-b » permettant aux entreprises de faire connaissance et de constituer un noyau de grappe.

L'exemple d'ecobuild.brussels

ecobuild.brussels a invité tous ses membres à une séance d'information sur les grappes, ce concept étant peu connu en région bruxelloise. Les participants ont exploré le champ des possibles et fait part de leurs interrogations. Une deuxième séance a eu lieu plus tard à l'intention d'entreprises nouvellement intéressées par le projet. En parallèle, l'équipe du cluster a présenté le projet de manière individuelle aux membres présents lors de différents événements (salons,

afterworks, rendez-vous de prospection, visites de chantier).

Etant donné le nombre élevé d'entreprises au sein du cluster, l'approche collective a été privilégiée et complétée par une information individuelle ciblée.

Ces réunions ont permis de cerner les attentes, les craintes et les atouts perçus des entreprises par rapport aux grappes.

3. ÉCHANGER

Discuter des envies, des valeurs et de la vision commune pour la grappe

HYPOTHÈSE	Dans le cas de la création d'une nouvelle grappe, les entreprises intéressées se découvrent mutuellement et décident de continuer ou non l'aventure ensemble. Pour l'officialisation d'une grappe, existante ou non, passer au point 4.
INTENTIONS	• Créer un noyau d'entreprises qui adhèrent au projet ; • Créer un noyau d'entreprises qui partagent des envies et des valeurs communes ; • Commencer à tisser du lien, avec le développement d'une vision partagée par tous au sein du groupe.
MOYENS	• Réunir les entreprises pour qu'elles se rencontrent, se présentent, échangent sur les valeurs qu'elles souhaitent mettre au service de la grappe ; • Leur faire imaginer ce que deviendrait le collectif ; • Faire appel à une personne disposant d'une expérience en facilitation de rencontres, qui ait connaissance d'outils permettant de délimiter les valeurs et la vision du groupe.

L'exemple d'ecobuild.brussels

Une première réunion de travail a regroupé les entreprises intéressées par former une grappe pour qu'elles se présentent et discutent des valeurs qu'elles souhaitaient mettre au service de la grappe. Les participants ont ainsi confirmé une base de projet commun au-delà des échanges commerciaux.

ecobuild.brussels a travaillé avec EcoRes sprl et HappyTeam pour animer les réunions de travail de la grappe selon des méthodes dites d'« intelligence collective ». Les techniques utilisées pour animer la rencontre entre entreprises sont présentées dans la fiche pratique 1 en annexe.



© Elaine Casap

4. CONSTRUIRE
Travailler les bases
d'un fonctionnement en groupe

HYPOTHÈSE

Pour bien fonctionner, la grappe a besoin de quelques éléments de base : une raison d'être, un représentant, une répartition des tâches, une éventuelle forme juridique, des processus (décisionnel, d'inclusion, d'exclusion, de fréquence des réunions...).

INTENTIONS

	Nouvelle grappe	Formalisation d'une grappe existante
Fédérer les membres de la grappe autour d'une raison d'être et d'une vision commune	×	
Définir une stratégie	×	×
Structurer un organigramme, des responsabilités	×	×
Formaliser le « faire ensemble »		×
Clarifier les questions de fonctionnement de la grappe, en particulier le rôle de coordination	×	×



MOYENS

- Réunir les entreprises pour :
 - › les laisser exprimer leurs questions/doutes/souhaits
 - › identifier les freins et les moteurs afin de définir une stratégie
 - › les informer (statuts juridiques, assurances, réponses aux questions qu'elles se posent)
 - › élire un représentant
- Organiser des rencontres bilatérales entre le représentant de la grappe et chaque membre de la grappe, pour une meilleure connaissance entre les membres ;
- S'assurer que la raison d'être de la grappe est comprise, vécue et validée par tous ;
- Valider une vision partagée de la grappe ;
- Définir qui va coordonner la grappe : un partenaire externe ? Une entreprise de la grappe dont le rôle serait uniquement de la coordonner ? Ou enfin, une entreprise de la grappe qui la coordonnerait tout en participant à ses activités ?
- Organiser des rencontres avec des acteurs qui peuvent soutenir la grappe dans son développement : fédérations/associations sectorielles, agence pour l'innovation, fournisseurs de plateformes participatives pour la gestion de projet, conseiller juridique, conseiller en assurances, etc.

Ces **rencontres** peuvent prendre la forme d'une réunion de travail, d'un repas, d'une mise au vert ou même de visites des entreprises de la grappe, en veillant à toujours ménager un temps de discussion. Celles-ci doivent aussi être organisées en fonction des souhaits des participants (rencontres hebdomadaires ou mensuelles ? En journée ou en soirée ? De quelle durée ?), de l'ambiance qui anime le groupe (formelle ou informelle ?) et des disponibilités des entreprises.

L'expérience a montré l'importance de la **facilitation** de ces moments de rencontre :

- Prévoir un ordre du jour des points à traiter, un déroulé qui reste flexible mais qui serve de structure ;
- Préparer les outils qui vont être utilisés pour traiter les points de l'ordre du jour (quelles méthodes pour animer la discussion ? Quel est le matériel nécessaire ?).

Le secrétaire a également un rôle important à jouer car il assiste le facilitateur, prend des notes et rédige le compte-rendu de la rencontre, afin de garder une trace des débats, des questions posées, des décisions prises.





© Zhipeng Ya

L'objectif de la facilitation des réunions est de maintenir le cap de la discussion vers le point à traiter, tout en laissant le groupe exprimer ses idées. Pour responsabiliser les membres du groupe, l'un d'eux peut assurer le rôle de secrétaire (éventuellement à tour de rôle).

Il est essentiel de prendre le temps nécessaire au développement d'une **raison d'être** (qu'est-ce qu'on apporte au monde ?) et d'une **vision** (vers quoi voulons-nous aller ?) qui soient partagées par l'ensemble des participants. Ces éléments peuvent plus tard servir de base sur laquelle prendre des décisions. La raison d'être et la vision commune sont le fondement de l'organisation. Dans les situations de tensions et de divergences de points de vue, ce manque de fondation peut précipiter la chute de la dynamique du groupe.

De même, la question de la **coordination** est à la base du fonctionnement de la grappe : dans notre cas, qui assure les contacts avec le maître d'ouvrage et l'architecte ? Qui connaît ou récolte les prix de chacun et assemble l'offre globale ? Comment ce rôle est-il rémunéré ? etc. Une fois le mode de coordination défini, le reste des questions de fonctionnement s'organise dans la foulée de cette dynamique positive.

Comment la grappe souhaite-t-elle s'organiser pour sa **communication interne** ? Usage d'une plateforme, d'e-mails, d'un groupe WhatsApp... ? Dans l'expérience d'ecobuild.brussels, la création d'un groupe WhatsApp a eu lieu au moment de la signature de la charte, mais celui-ci peut être mis en place plus tôt, afin de faciliter les interactions entre les participants, l'organisation des réunions, les questions-réponses rapides, etc.

L'exemple d'ecobuild.brussels

Les entreprises se sont rencontrées à plusieurs reprises durant des réunions de 2h30 maximum, à la mi-journée (incluant le temps de midi). Ce format était celui qui convenait le mieux au groupe concerné.

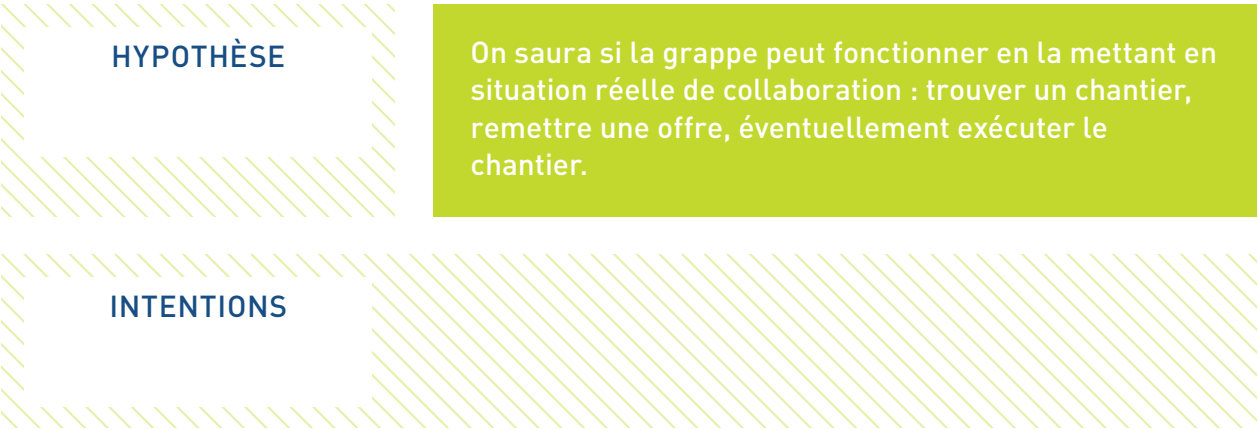
Ces rencontres ont permis de rédiger et de valider la vision de la grappe, d'informer les participants sur les statuts juridiques possibles pour la grappe, d'élire un représentant temporaire de la grappe (en attendant de trouver un coordinateur), de récolter une série de questions sur le fonctionnement de la grappe et d'y répondre ensemble. Ces

réponses constituent les éléments repris dans la charte de la grappe.

Le représentant de la grappe a rencontré chaque membre de la grappe individuellement pour mieux connaître tous ceux qui la composent et faire un retour au groupe sur la vision d'ensemble gagnée à travers ces rencontres.

Les techniques utilisées pour animer les réunions avec les entreprises sont présentées dans la fiche pratique 2 en annexe.

5. CONCRÉTISER
Faire des choses ensemble
pour tester le projet



	Nouvelle grappe	Formalisation d'une grappe existante
Responsabiliser la grappe	×	
Tester la proposition de valeur de la grappe	×	×
Tester le fonctionnement de la grappe	×	
Identifier d'éventuelles compétences qui manquent dans la grappe	×	×
Recueillir les souhaits de la grappe sur sa façon de communiquer vers l'extérieur	×	×



© Mathias Jensen

MOYENS

- Remettre un devis sur un chantier pilote ;
- Simuler une situation de pitch de la grappe auprès de clients potentiels, d'investisseurs et de partenaires, pour tester sa proposition de valeur ;
- Faire développer par la grappe des prototypes d'outils de communication pour le pitch ;
- Encourager les collaborations au sein de la grappe, qu'elles impliquent deux ou plus d'entreprises.

6. FORMALISER

Acter la volonté du groupe de travailler ensemble

HYPOTHÈSE

Le collectif sera dynamisé par la formalisation de l'engagement des participants à collaborer ensemble à la réalisation de chantiers.

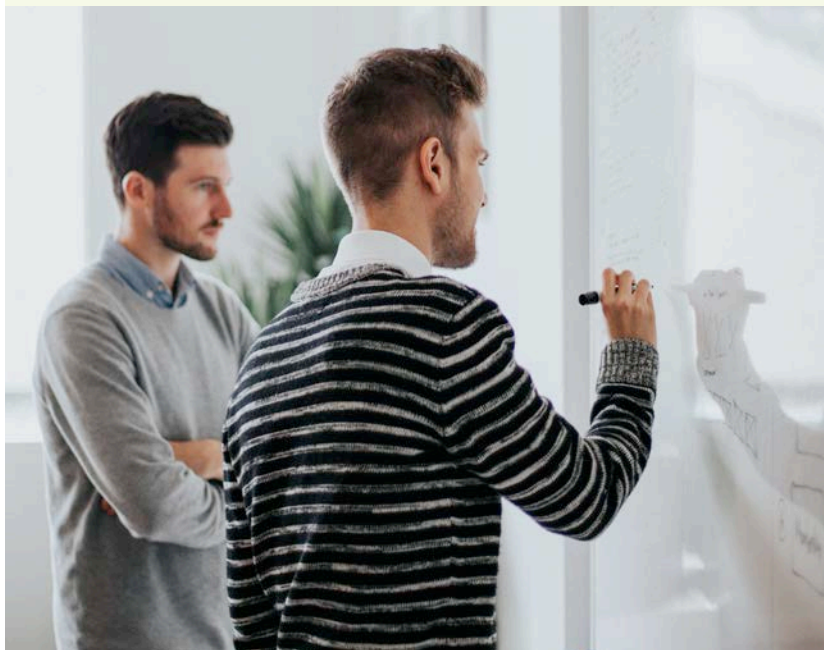
INTENTIONS

- Célébrer le chemin déjà parcouru ensemble ;
- Motiver le collectif par la sensation de poser un jalon, de passer une étape essentielle.

MOYENS

- Signer une charte ;
- Signer un contrat de partenariat ;
- Prendre une forme juridique ;
- Partager ensemble un moment festif.

L'exemple d'ecobuild.brussels



© Jonathan Velasquez

Les entreprises se sont confrontées à des architectes, avec une simulation de pitch. En binôme, elles ont présenté la grappe (concept et offre) aux architectes. Chaque binôme a rencontré deux architectes, afin de diversifier les mises en situation. A l'issue des présentations, les architectes ont fait part de leur feedback aux entreprises, leur permettant de tirer les enseignements de cet exercice de simulation.

Les techniques utilisées pour animer cet exercice sont présentées dans la fiche pratique 3 en annexe.



© Kokulina

L'exemple d'ecobuild.brussels

Les participants ont formalisé leur engagement dans la grappe par la signature d'une charte. La charte reprend les principes de fonctionnement de la grappe, décidés au fur et à mesure des réunions de travail. Elle sert aussi de contrat de partenariat, forme juridique la plus légère pour démarrer un projet commun.

Concernant la forme juridique, les entreprises se sont mises d'accord pour procéder par étapes : d'abord, un contrat de partenariat représenté par la charte ; ensuite, lors des premiers chantiers, la constitution d'une société momentanée pour chaque chantier ; une fois la grappe rôdée, elle créera alors une société pérenne.

Pour faciliter la communication interne, un groupe WhatsApp des membres de la grappe a été créé au moment de la signature de la charte.

7. COMMUNIQUER

Faire connaître l'existence de la grappe

HYPOTHÈSE

La grappe doit communiquer sur son existence vers l'extérieur pour trouver des clients.

INTENTIONS

- Approfondir le vécu commun du groupe dans le but de définir son image et ses messages ;
- Laisser la grappe définir l'image et les messages qu'elle veut faire passer ;
- Laisser celle-ci définir les outils dont elle a besoin pour communiquer.

MOYENS

- Organiser des sessions de brainstorming avec les membres de la grappe ;
- Récolter les outils de communication existants des membres de la grappe afin de les analyser ;
- Travailler avec un(e) expert(e) en communication qui accompagnera la grappe dans le développement de sa stratégie.



© William Bout



© Rawpixel.com

L'exemple d'ecobuild.brussels

Nous avons choisi de réaliser ce travail avec un expert en communication, disposant d'une méthodologie de co-crédation d'identité pour des groupes. Dans notre cas, Cobe a fut un prestataire en phase avec la philosophie du projet de la grappe : lui-même organisé en coopérative, fonctionnant en interne avec des outils d'intelligence collective et habitué à travailler pour des projets durables.

Trois ateliers de 2h30 ont été utiles pour définir les objectifs de communication de la grappe, ses publics cibles, ses messages-clés et les outils de communication à développer.

Un atelier de brainstorming utilisant différentes techniques et d'une durée de 2h30 fut dédié au choix d'un nom pour la grappe. A l'issue de l'atelier, les propositions qui rencontraient le plus de succès furent soumises au vote. Le nom retenu pour la grappe fut Kubeko.

Ce nom contient plusieurs dimensions propres à l'identité de la nouvelle structure: « kube » pour le cube, faisant référence à l'unité de logement, aux murs, ainsi qu'à la combinaison de différents cubes (différentes entreprises) et formant un tout (la grappe) ; « eko » pour les aspects écologiques, économiques et d'écosystème présents au sein du

projet. L'ensemble souhaitait également retrouver la syllabe « co » dans son nom, en référence au collectif, à la collaboration, la construction, la coordination, le confort, la confiance, la compétence, le conseil ou encore l'écoute.

Une fois le nom choisi, Cobe a entamé le développement d'un logo, d'une identité visuelle et des outils de communication de Kubeko (site web, flyer et carte de visite).



© Stefan Stefancik

8. GRANDIR

Laisser la grappe prendre son indépendance

HYPOTHÈSE

Une fois posées les bases de la collaboration au sein de la grappe, le centre de gravité de la prise d'initiatives va se déplacer progressivement de l'organisme accompagnateur vers la grappe. Cette dernière va reprendre tous les éléments dont elle a besoin pour se développer et se les approprier. Au terme de l'accompagnement, la grappe sera capable de voler de ses propres ailes (trouver des chantiers, remettre des offres, se coordonner sur le chantier, fonctionner en réunion selon certaines méthodologies approuvées.)

INTENTIONS

- Laisser la grappe devenir force de proposition ;
- Laisser celle-ci créer ses propres habitudes de travail ;
- La rendre consciente de son fonctionnement pour l'aider à pallier aux éventuels déséquilibres ;
- Atteindre le point où les accompagnateurs ne sont plus nécessaires à l'évolution de la grappe ;
- Rester en contact pour suivre son développement et échanger les informations pertinentes (opportunités d'affaire, retours d'expérience sur les chantiers, etc.).

MOYENS

- Informer la grappe à l'avance de la période de transition : quand commence-t-elle ? Comment va-t-elle se dérouler ? Quel en est l'objectif ?
- Rassurer la grappe sur la présence en arrière-plan des accompagnateurs : il ne s'agit pas d'un abandon mais d'un transfert de la force de proposition. Insister sur le fait que l'équipe d'accompagnement continue à être là en soutien (éventuellement jusqu'à une date définie) ;
- Prendre une posture d'observation qui remplace la posture de facilitation et d'accompagnement adoptée jusqu'ici. Les observateurs assistent aux réunions de la grappe et, si nécessaire, l'aident ensuite à se structurer dans son fonctionnement interne.



© Matt Montgomer

L'exemple d'ecobuild.brussels

Dès la signature de la charte et du choix d'un coordinateur externe, un fonctionnement « organique » s'est mis en place : c'est la grappe qui devenait force de proposition (déterminait les points à traiter, convoquait les réunions, choisissait son processus décisionnel...).

Dans un premier temps, les accompagnateurs ont assisté aux réunions en tant qu'observateurs et ont ensuite remis leurs observations aux participants sous forme de questions, dans le but d'ouvrir le champ des possibles sur les manières de fonctionner. Ensuite, constatant que le déplacement du centre de gravité de la prise d'initiative devait se

faire de manière plus progressive, les accompagnateurs ont parfois repris la main dans l'organisation et la facilitation des réunions.

ecobuild.brussels a organisé une rencontre de présentation entre la grappe et Rotor, association active dans les flux de matériaux dans l'industrie, la construction, le design et l'architecture (collecte de matériaux sur des chantiers de démolition, revente, conception et réalisation d'espaces, travail de recherche autour du flux de matériaux, du réemploi, des déchets). Cette rencontre visait à étudier les pistes de collaborations possibles.

TÉMOIGNAGES

« La création d'une grappe d'entreprises spécialisées en construction durable, informées et soucieuses des règles de l'art à appliquer pour chaque corps de métier, améliorera considérablement la Performance énergétique des bâtiments. »

Tanguy Frédéric, Managing Director, Azelec sprl

« En partant d'un concept nouveau, c'est la complémentarité des expertises et la diversité des idées de chaque entreprise qui a permis de créer Kubeko et de définir sa philosophie. Le mot « synergie » prend tout son sens avec Kubeko! »

Thierry Grand-Perret, Expert en isolation des bâtiments

« La création d'une grappe d'entreprises est une opportunité d'élargir ses relations professionnelles, mais aussi ses relations humaines avec des personnes motivées qui ont l'amour de leur métier. »

Max Pinilla, Gérant, Somebat SA

« La grappe : la création d'un projet plein d'unité, un échange de relations humaines, des professionnels qui mettent ensemble leur énergie dans un même but : contenter le client. »

Frédéric Balcaen, Gérant, Balcaen & fils sprl

CONCLUSION

Chaque grappe d'entreprises est unique : son ADN est composé de ses membres. Elle évolue de manière organique, et tout l'art de l'accompagner pour qu'elle s'épanouisse se trouve dans l'adaptation du trajet d'accompagnement à sa spécificité.

Cependant, l'expérience d'ecobuild.brussels rejoint plusieurs constats émis par les organisations rencontrées dans la phase d'inspiration :

- Il est plus facile de démarrer avec un groupe d'entreprises constitué autour d'un noyau qui est déjà une grappe informelle, qu'avec des entreprises qui ne se connaissent pas au départ.
- Les accompagnateurs ont la responsabilité de mettre le groupe en capacité de faire vivre dans le fonctionnement futur de la grappe les outils utilisés durant l'accompagnement. Pour cela, une sensibilisation du groupe aux outils utilisés est nécessaire. Il est utile de prévoir un support didactique si le groupe le souhaite. La mise en capacité ne fonctionnera que s'il y a une véritable appropriation par la grappe des méthodes utilisées pour sa création.
- Si dès le départ aucun corps de métier ne se démarque pour assurer la coordination de la grappe, il est nécessaire d'intégrer un coordinateur le plus rapidement possible. Celui-ci aura un rôle prépondérant dans le développement de la grappe et doit être le plus en phase possible avec « l'esprit » qui anime le groupe. Cette symbiose sera d'autant plus présente si le coordinateur a participé à la dynamique de création et aux prises de décision sur le fonctionnement.
- Vers la fin de l'accompagnement, il est important d'amorcer la transition en douceur, pour que le groupe ne se sente pas abandonné ; qu'il puisse devenir autonome tout en continuant à faire appel à l'organisme accompagnant en cas de besoin.

- Afin d'éviter une rupture nette dans la dynamique d'accompagnement, l'expérience d'ecobuild.brussels a montré qu'il ne faut entamer la transition qu'une fois que la grappe est officialisée (étape 6), que ses bases de fonctionnement sont clairement définies, voire testées et validées. Idéalement, le groupe est responsabilisé progressivement (reprise des rôles de facilitation et de secrétariat pendant les réunions, laissant aux accompagnateurs le rôle d'observateur avant leur disparition).
- Bien que le processus de création d'une grappe puisse sembler long, il faut tenir compte du fait que la constitution d'une grappe prend du temps. Les retours d'expérience récoltés par ecobuild.brussels estimaient le temps nécessaire de 1 an à 1 an et demi. Notre expérience confirme cette durée.
- Pour maintenir la dynamique du groupe tout au long de la durée de l'accompagnement, il est idéal de veiller à ce que les rencontres aient lieu régulièrement, et que ces rencontres débouchent sur des avancées concrètes (décisions, éléments à mettre en place pour la prochaine rencontre etc).
- Forme juridique : il faut trouver un équilibre entre une forme légère, qui ne contraint pas les entreprises à des engagements trop importants par rapport à leurs capacités, et un minimum d'engagement qui assure que chaque entreprise s'investisse dans l'intérêt du projet.

Pour les entreprises, la participation à la création d'une grappe représente une opportunité unique de mettre en perspective leur activité, de construire des liens forts avec d'autres entreprises et d'explorer ensemble de nouveaux marchés. Pour l'organisme qui les soutient dans la démarche, c'est l'occasion de travailler de manière plus approfondie avec des entreprises, de comprendre de plus près leurs réalités. Enfin, c'est aussi une aventure humaine enrichissante pour tous !



ANNEXES

FICHE PRATIQUE 1

Relative à l'étape 3

Echanger : discuter des envies, des valeurs et d'une vision commune pour la grappe

FICHE PRATIQUE 2

Relative à l'étape 4

Construire : travailler les bases d'un fonctionnement en groupe

FICHE PRATIQUE 3

Relative à l'étape 5

Concrétiser : faire des choses ensemble pour tester le projet

FICHE PRATIQUE 1

Relative à l'étape 3

Echanger : discuter des envies, des valeurs et de la vision commune pour la grappe

La réunion en cercle : disposition qui met l'ensemble des participants en position d'équivalence et permet une meilleure perception du langage corporel de chacun.

Le tour d'inclusion : tour de parole qui ouvre la réunion et invite chacun à s'exprimer. Il rompt le silence et rassure par le fait que chacun reçoive un espace pour prendre sa place. Un canevas peut soutenir cette expression. Le facilitateur peut donner la consigne de ne pas réagir à ce qui est exprimé car le tour d'inclusion n'est pas un moment de débat. Cette consigne favorise un climat de confiance.

La tempête d'idées : moment de défoulement et de co-création où chacun lance des éléments sur ce qui pourrait inspirer, définir le projet commun ou être en lien avec celui-ci. Dans le cas présent, les participants ont affiné leurs perspectives sur le marché, les caractéristiques de l'offre de service et indirectement les valeurs qui mobilisaient l'entreprise. Les questions du positionnement marketing, de prise de risque et/ou d'approche du marché ont aussi été abordées.

Le temps personnel : temps de recentrage. Alors que toute l'information générée décante, chacun peut se reconnecter à ce qui a du sens pour lui.

Le canevas écrit : support qui facilite la construction de la pensée pendant le temps de réflexion personnel et la récolte des éléments. Ce canevas reprend différentes sections comme les points forts, les points faibles, les éléments à supprimer, ceux à améliorer ou encore des pistes à explorer.

L'échange en binômes : temps à deux qui suit le temps personnel et durant lequel chaque participant raconte à l'autre le fruit de sa réflexion personnelle. Le binôme est plus intime et moins confrontant que le grand groupe. Le dialogue permet d'affiner sa pensée et de se rendre compte de ce que l'autre perçoit de ce qu'on exprime. Le travail en sous-groupes permet aussi d'augmenter le temps de parole individuel sur l'ensemble de l'exercice.

« Je présente mon voisin » : exercice d'écoute active et de feedback. Le participant a été motivé dans son écoute en binôme par le devoir d'en transmettre quelque chose au groupe. Ces éléments rapportés au groupe permettent à chacun de percevoir ce qui a été retenu de son discours, ce qui marque, ce qui s'oublie. Cet exercice met de la conscience sur les messages qui seront passés (ou pas). Cette approche rend aussi les personnes plus investies dans la rencontre l'une de l'autre.

La projection mentale (rêve éveillé) : visualisation positive, à long terme, où l'on invite les participants à imaginer leur projet déjà réalisé. Ce processus leur permet de court-circuiter une série de détails pragmatiques pour s'inscrire dans quelque chose de plus fondamental et de plus ancré dans leurs aspirations, et qui ne tienne pas compte des contraintes possibles.

La mise en commun : partage par chacun sur sa projection mentale pour le projet. Les similitudes qui ressortent de ce rêve éveillé servent de premier liant au collectif qui peut se réjouir d'avoir une vision idéale commune du travail qu'il réalise ensemble.

Le tour de clôture : tour de parole qui clôt la rencontre. Il rassure par le fait que chacun reçoive un dernier moment pour s'exprimer. Il permet notamment aux plus réservés de partager une analyse ou le ressenti de ce qu'ils ont vécu.

FICHE PRATIQUE 2

Relative à l'étape 4

Construire : travailler les bases d'un fonctionnement en groupe

Le tour d'inclusion : tour de parole qui ouvre la réunion et invite chacun à s'exprimer. Le facilitateur demande aux participants d'inclure des souvenirs de la réunion précédente dans leurs propos, ce qui provoque un travail de remémoration. L'expression des souvenirs de chacun augmente la mémoire collective du groupe et rafraîchit la mémoire de ce qui a été vécu.

Le tour de ressentis : a lieu avant de demander à chacun de se positionner sur un sujet. Il permet de mettre des mots sur ce qui est vécu et invite à prendre position. Il est utile pour soutenir la réflexion et faire apparaître de nouvelles perspectives.

Le squelette de poisson : représentation d'un poisson dont la tête est la situation souhaitée (vision pour le projet), et la queue est la situation présente. Les arêtes supérieures reprennent les moteurs et soutiens pour arriver à l'objectif ; les arêtes inférieures représentent les freins. Le collectif peut ainsi discuter des leviers d'action, en activant un moteur ou en levant un frein. Cet outil est utile aussi pour mettre en lumière certains freins et moteurs sur lesquels le collectif n'a pas de prise, et pour conscientiser les dépendances (par exemple au contexte) et les autonomies possibles.

Discussion structurée par un canevas : la vision personnelle de chaque participant est résumée sur une partie du canevas. Le centre du canevas est réservé à la vision commune pour la grappe. Il est complété par les éléments communs et/ou essentiels repris dans chaque vision individuelle.

La gestion par consentement : processus de prise de décision sur base d'une proposition faite par un participant ou construite par l'ensemble du groupe. Le collectif pose des questions à l'émetteur de la proposition pour que celle-ci soit tout à fait claire pour tous. Les clarifications soutiennent ainsi une discussion constructive. Ensuite, le groupe exprime ses ressentis dans un tour de parole. En fonction des réactions qu'il a entendues, l'émetteur de la proposition la modifie éventuellement avant de passer à la validation. Le groupe va donc soit valider la proposition, soit y objecter. Les objections permettent à ceux qui auront à vivre avec la décision finale d'exprimer leurs limites et besoins pour rester en accord avec la proposition. En cas d'objection, la proposition est bonifiée pour convenir à tous. La gestion par consentement augmente de façon pragmatique l'adhésion à une décision. Cette approche a été privilégiée pour des propositions concernant le fonctionnement de la grappe.

L'élection sans candidat : méthode qui a été privilégiée pour choisir un membre du collectif capable d'incarner un leadership plus prononcé. En tour de parole, chacun donne son avis sur les qualités d'un bon leader. Dans un second tour de parole, chacun exprime qui serait le meilleur leader parmi les personnes présentes. Le processus intègre une dimension de feedback et nourrit des perspectives positives à l'égard des participants. Le candidat proposé peut accepter ou non son élection. La personne choisie est le résultat d'une grande écoute du groupe, dépassant les clichés ou les travers d'un volontariat ou d'une désignation.

FICHE PRATIQUE 3

Relative à l'étape 5

Concrétiser : faire des choses ensemble pour tester le projet

L'exposé ex cathedra : transmission d'informations nécessaires à tous. La présentation sur les formes juridiques par un expert du sujet a permis une mise à niveau du collectif et a ouvert l'espace à une discussion éclairée.

Le format de discussion libre : exploration par les participants de sujets qui leur importent. Le facilitateur veille à respecter la parole (pas d'interruptions) et à se porter garant du cadre (rester sur le sujet, suivre le fil, tenir le timing...).

Discussion structurée en tours de parole : partage au groupe par chaque membre de la grappe de ses peurs éventuelles et des particularités de son entreprise par rapport au fonctionnement en groupe.

Tour de clôture : tour de parole qui clôt la rencontre. Ici, l'espace fut mis à profit pour nourrir l'ordre du jour de la prochaine réunion et alimenter le travail préparatoire entre les réunions.

Utilisation de prototypes : les participants sont invités dans un court délai, tout en investissant peu, à prototyper et tester différents supports de communication. Il s'agit en les utilisant de sentir ce qui est nécessaire ou non et d'ajuster les idées testées.

« Elevator pitch » : les participants se trouvent face au challenge d'exposer ce qu'est la grappe en un temps restreint. En binôme, les participants rencontrent tous deux architectes différents pour s'essayer deux fois à l'exercice.

L'espace de feedback : les participants bénéficient d'un feedback sur leur présentation. Le feedback leur permet aussi de réaliser comment ce qu'ils ont dit a été perçu. Les exposés croisés permettent de mettre en lumière les différences d'une présentation à l'autre, leurs forces, leurs faiblesses mais aussi leurs complémentarités.

Le temps personnel : moment de recentrage. Alors que toute l'information générée décante, chacun peut se reconnecter à ce qui a du sens pour lui. Un canevas écrit peut faciliter la construction de la pensée.

Collaborations bilatérales spontanées : grâce aux contacts établis au sein de la grappe, les entreprises participantes ont spontanément commencé à collaborer en bilatéral à des chantiers. Une belle façon de tester le faire ensemble à petite échelle avant de réaliser des chantiers tous ensemble.

BIBLIOGRAPHIE

Pour en savoir plus sur les actions de groupements d'entreprises en France :

BASILI, Sabine, Ingrid NAPPI-CHOULET. *Rapport du chantier « Rénovation énergétique et filière bâtiment »*. 2014.

CCI Drôme, Cluster Rhône-Alpes Eco-énergies, Néopolis. *Groupements d'entreprises. Pour porter une offre globale de performance énergétique du bâtiment*. 2013.

Cluster Rhône-Alpes Eco-énergies. *Groupements d'entreprises : Offre globale et performance énergétique du bâtiment. S'unir pour réussir*. Saint-Priest. 2014.

Construction Durable et Eco-Matériaux en Picardie (CODEM). *Les groupements permanents d'entreprises*. Amiens. 2016

Fédération Française du Bâtiment (FFB). *Groupement momentané d'entreprises. Les bonnes pratiques*. 2011

Institut NegaWatt. *Action « DORéMI », Dispositif Opérationnel de Rénovation énergétique des Maisons Individuelles*. <http://www.institut-negawatt.com/page.php?id=10>. Dernière consultation : 22 septembre 2017.

Institut Supérieur des Métiers (ISM), Confédération de l'Artisanat et des Petites Entreprises du Bâtiment (CAPEB). *Créer et faire vivre un groupement d'entreprises artisanales du bâtiment*. 2012

LAROCHE, Frédéric. *Les groupements d'entreprises permanents et l'offre globale de travaux : retours d'expériences*. Fédération Nord des SCOP BTP. Lille. 2012.

Pour en savoir plus sur l'intelligence collective :

Art of Hosting : L'art d'accueillir des conversations qui comptent. <http://www.artofhosting.org/fr/>. Dernière consultation : 22 septembre 2017.

Intelligence collective. Livre blanc. Colligence. 2013.

LAVENS, Jérôme, Christine MARSAN et Marie SIMON. *L'intelligence collective : co-créons en conscience le monde de demain*. Michel Y. Eds. 2014.

Université du Nous. Outils et fiches pratiques. <http://universite-du-nous.org/a-propos-udn/ses-outils/>. Dernière consultation : 22 septembre 2017.



Cette publication a été réalisée grâce au soutien financier de la Région de Bruxelles-Capitale dans le cadre du Programme Régional en Economie Circulaire.

Coordination :
Caroline Coulie (ecobuild.brussels)

Rédaction :
Caroline Coulie (ecobuild.brussels), avec les contributions de EcoRes sprl et HappyTeam

Editeur responsable :
Johan Basiliades – impulse.brussels –
Chaussée de Charleroi 110 – 1060 Bruxelles

Conception graphique :
Olivier Mary et Nathalie de Jamblinne

Novembre 2017