

**Faculté des sciences économiques,  
sociales, politiques et de communication**

# **La résilience du management participatif lors de la crise sanitaire de la COVID-19**

**Dans quelle mesure l'utilisation des outils de  
travail collaboratif permet la pratique du  
management participatif ?**

Auteure : Anaïs Devilez  
Promoteur(s) : François Lambotte  
Année académique 2021-2022  
Master 120 en communication, à finalité spécialisée communication  
stratégique des organisations



## REMERCIEMENTS

---

*Je tiens en premier lieu à remercier mon promoteur, monsieur François Lambotte, pour ses conseils avisés, sa disponibilité et son accompagnement dans les réflexions autour de la construction de ce mémoire.*

*Je suis aussi reconnaissante envers Miguel Mendes, Olivier Heck, Sophie Cahay, Alain Daussin et Florence Trokay pour leur temps, leur professionnalisme et leurs nombreux témoignages ayant permis de mener à bien cette recherche.*

*Finalement, je remercie mes proches qui, tout au long de l'élaboration de ce mémoire, m'ont apporté soutien, réconfort et encouragements. Je pense tout particulièrement à ma famille et mes parents qui m'ont poussé à faire preuve de résilience et à me dépasser tout au long de ce travail, et dans mes études en général. Je tiens tout spécialement à saluer Loïc Devilez, mon frère, pour ses nombreuses relectures et ses conseils.*



## TABLE DES MATIÈRES

---

<b>INTRODUCTION GÉNÉRALE</b> .....	1
<b>PARTIE THÉORIQUE : REVUE DE LA LITTÉRATURE</b> .....	5
1 Le management participatif.....	5
1.1 Mise en contexte.....	5
1.1.1 Les théories traditionnelles.....	5
1.1.1.1 L'Organisation Scientifique du Travail.....	5
1.1.2 L'école des relations humaines.....	6
1.1.2.1 L'importance des relations humaines.....	6
1.1.2.2 La théorie des besoins.....	7
1.1.2.3 La théorie XY.....	7
1.1.2.4 La place du Toyotisme.....	8
1.1.2.5 Les contours du management participatif.....	8
1.2 Le management participatif.....	9
1.2.1 La naissance du management participatif.....	9
1.2.2 Éléments de définition.....	9
1.2.2.1 Qu'est-ce que la participation ?.....	9
1.2.2.2 Définir le management participatif.....	11
1.2.3 Caractériser le management participatif.....	11
1.2.3.1 La nature de la participation.....	13
1.2.3.2 L'ampleur et l'intensité de la participation.....	15
1.2.3.3 Le partage du management.....	19
1.2.3.4 L'articulation individu – groupe.....	20
2 Les outils de travail collaboratif.....	23
2.1 Évolutions technologiques.....	23
2.2 Développement d'un travail collaboratif.....	24
2.3 Les outils de travail collaboratif.....	26
2.3.1 Les outils de travail collaboratif, qu'est-ce que c'est ?.....	26
2.3.2 Typologie des outils.....	30
2.3.2.1 Une catégorisation en plusieurs étapes.....	30
2.3.3 La question des affordances.....	32
3 Conclusion de la revue de la littérature et hypothèses de recherche.....	37
3.1 Hypothèse relative à la nature de la participation.....	37

3.2	Hypothèses relatives à l'ampleur et à l'intensité de la participation	37
3.3	Hypothèses relatives à l'articulation individu – groupe.....	38
3.4	Hypothèse relative au partage du management.....	39
	<b>PARTIE PRATIQUE : TRAVAIL EMPIRIQUE.....</b>	<b>40</b>
4	Méthodologie.....	40
4.1.1	Approche qualitative.....	40
4.1.2	Récolte des données.....	40
4.1.3	Choix des entreprises.....	41
4.1.3.1	Présentation de Damnet.....	41
4.1.3.2	Présentation d'Enabel.....	42
4.1.3.3	Présentation d'In Fine.....	42
4.1.3.4	Présentation d'Oniryx.....	43
4.1.3.5	Présentation d'Ici.....	44
4.1.4	Méthodologie pour l'analyse des données.....	44
5	Traitement des données.....	45
5.1	Analyse et interprétation des données.....	45
5.1.1	Nature de la participation.....	45
5.1.2	L'ampleur et l'intensité de la participation.....	51
5.1.2.1	Intensité de la participation.....	51
5.1.2.2	Fréquence de la participation.....	57
5.1.3	L'articulation individu – groupe.....	60
5.1.3.1	La valorisation individuelle.....	60
5.1.3.2	Les dynamiques relationnelles.....	63
5.1.4	Le partage du management.....	68
5.2	Conclusion des résultats.....	71
5.3	Limites et perspectives.....	73
5.3.1	Limites de la recherche.....	73
5.3.2	Perspectives.....	74
	<b>CONCLUSION GÉNÉRALE.....</b>	<b>77</b>
	<b>BIBLIOGRAPHIE.....</b>	<b>80</b>
	<b>ANNEXES.....</b>	<b>90</b>
	1_Annexe_Guide.....	90
	2_Annexe_Retranscriptions.....	90
	3_Annexe_Analyses_Tableaux.....	90

## **LISTE DES FIGURES**

---

<b>Figure 1:</b> La matrice temps/lieu (Lamidieu, 2007).....	29
<b>Figure 2:</b> Classification d'outils de travail collaboratif sur base de la matrice temps/lieu (Lamidieu, 2007).....	30

## **LISTE DES TABLEAUX**

---

<b>Tableau 1:</b> Nouvelles catégories d'affordances des ESMP [plateformes de médias sociaux d'entreprise] (Sun et al., 2019) .....	33
---	----



## INTRODUCTION GÉNÉRALE

---

Aux prémices de la rédaction de ce mémoire, un premier constat nous est apparu : le monde évolue, de nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) émergent et entraînent avec elles des changements à de nombreux niveaux. En 2021, l'Union Internationale des Télécommunications (UIT) estimait que 63 % de la population mondiale utilisait Internet. Cela représente près de 4,9 milliards de personnes (Union internationale des télécommunications, 2021). Aussi, en 2022, il est estimé que 95,2 % des ménages ont au moins un ordinateur portable chez eux (IBISWorld, 2021). Il ne s'agit là que de quelques statistiques parmi tant d'autres. Pourtant, celles-ci nous permettent, en un regard, de cerner l'importance croissante des technologies de l'information et de la communication (TIC) au sein de nos sociétés. Face à cela, il semble irréaliste de penser que le monde du travail ne se voit pas impacté.

C'est sur base de ce premier constat que nous avons entamé nos recherches relatives aux différents modes d'organisation du travail. Effectivement, nous cherchions à savoir si ces développements technologiques avaient, d'une manière ou d'une autre, impacté la gestion des organisations. Par le biais de nos recherches, nous avons fait des découvertes particulièrement intéressantes. En effet, parallèlement à ces développements technologiques, de nombreuses entreprises s'inscrivent de plus en plus dans une organisation du travail impliquant davantage les collaborateurs. Les organisations aux méthodes tayloristes laissent petit à petit place à de nouvelles théories mettant l'humain au centre et laissant de côté l'image hiérarchique de l'entreprise, telle que perçue depuis des décennies. Un management davantage participatif se met en place dans de nombreuses organisations du globe. Ce modèle, en évolution continue, a dès lors retenu notre attention.

Aussi, au tournant de l'année 2020, chez nous comme partout ailleurs, une maladie infectieuse se propage : la maladie à coronavirus, ou comme

nous la connaissons mieux, la COVID-19 (Organisation mondiale de la santé, 2020). Ce virus surprend le globe par sa vitesse de propagation et son taux de mortalité notable (Coronavir.org, s. d.). La maladie prend de l'ampleur et le 18 mars 2020, la Belgique entre dans un premier confinement. Nous vacillerons alors entre périodes de confinement et de déconfinement (Bruxelles environnement, 2022). Les impacts de cette situation inédite ont été considérables, tant sur le plan personnel que professionnel. Il nous a fallu rebondir, nous adapter et réfléchir à des alternatives nous permettant de continuer nos activités. Le monde du travail et les organisations n'ont pas été épargnés.

Dès lors, c'est sur base de ces différents éléments et constats qu'a vu le jour la problématique soulevée dans le cadre de ce mémoire. Effectivement, nous nous sommes demandé si le passage au télétravail « obligatoire » pour un très grand nombre d'organisations avait pu impacter la pratique du management. Et plus spécifiquement, la pratique du management participatif puisque celui-ci demande une implication plus importante de tout un chacun au sein de l'entreprise. Sur la base de lectures et de recherches scientifiques, une question centrale a émergé et constitue la problématique de ce mémoire :

*« Dans quelle mesure l'utilisation des outils de travail collaboratif permet la pratique du management participatif ? ».*

En d'autres termes, au travers de ce mémoire, nous discutons de la résilience du management participatif lors de la crise sanitaire de la COVID-19. L'objectif est de comprendre la place des NTIC. Plus spécifiquement, la place des outils de travail collaboratif. Nous tentons de mettre en lumière comment ces outils ont pu « jouer un rôle » dans la mise en œuvre des dynamiques participatives au sein d'organisations belges qui pratiquent un management dit participatif.

Aussi, dans le cadre de cette recherche, nous nous inscrivons dans ce que Bouillon, Bourdin, et Loneux (2007) appellent une « approche communicationnelle ». D'un point de vue des organisations, en s'intéressant

aux phénomènes communicationnels, la volonté de ces approches est d'une part de mieux comprendre comment fonctionnent les organisations, et d'autre part, de mieux cerner les évolutions qu'elles connaissent au fil du temps (Bouillon et al., 2007). Ces phénomènes « relaient des discours, des représentations sociales, mettent en œuvre des dispositifs qui influent sur les activités et sur les représentations individuelles » (Bouillon et al., 2007, p.10). Ce faisant, « mettre l'accent sur les phénomènes informationnels et communicationnels permet d'accéder aux dimensions symboliques [...] et de réintégrer lesdites dimensions dans l'analyse d'objets politiques, économiques et sociaux » (Bouillon et al., 2007, p.9). Aussi, ces approches étudient trois dimensions communicationnelles (Bouillon, 2009, p.1) : (1) les « situations de communication », (2) les « processus informationnels et communicationnels » et (3) les « discours et politiques de communication ».

En ce qui concerne la première dimension, une situation de communication :

[...] elle constitue le lieu de la mise en œuvre de pratiques communicationnelles écrites et orales structurées, qui se traduisent dans des réunions, des échanges quotidiens, la rédaction et l'interprétation de différents documents [...] désigne un espace où les acteurs sont appelés à expliquer et à argumenter leurs points de vue, différentes alternatives étant appelées à être examinées, débattues, sélectionnées (Bouillon, 2009, p.9).

Dans la seconde dimension : « Les [...] TIC [...] les outils de travail collaboratif ... participent pleinement de cette seconde dimension [...] où les situations de communication sont ici mises en processus, au travers de leur intégration dans des normes, des procédures, des technologies » (Bouillon, 2009, pp. 9-10). Enfin, la troisième dimension concerne :

Les politiques de communication, appréhendées comme discours et constructions symboliques produits par les organisations, leurs prestataires de services et plus largement la « communauté managériale » pour élaborer un cadrage des représentations perçues par les différents acteurs impliqués dans la vie des organisations [...] (Bouillon et al., 2007, p.12).

Ce mémoire s'articule autour de quatre grandes parties. Dans un premier temps, nous présenterons notre revue de la littérature. Celle-ci nous permet de mieux cerner les concepts « clés » de notre travail. En effet, dans

cette partie théorique nous nous penchons d'abord sur le concept de « management participatif ». Par un rapide historique des théories managériales, nous discutons de l'émergence du modèle participatif, avant d'en exposer les caractéristiques. Nous discutons ensuite de la question des NTIC. Là, nous tentons de mieux cerner la notion d'outil de travail collaboratif avant de revenir sur les divers types d'outils existants ainsi que leurs principales *affordances* (Leonardi & Treem, 2013). À l'issue de cette revue de la littérature, nous proposons quatre grandes hypothèses. Celles-ci constituent des suppositions quant aux « rôles » des outils de travail collaboratif dans la pratique du management participatif. C'est par le biais de ces hypothèses que nous tentons d'apporter une réponse à notre problématique de recherche.

Dans un second temps, nous mettons à plat la méthodologie utilisée dans le cadre de ce mémoire. Nous y détaillons l'approche choisie, la manière utilisée afin de collecter nos données, l'échantillon auprès duquel ces données sont récoltées et la méthode utilisée afin de traiter les données obtenues.

Dans un troisième temps, nous analysons et interprétons les données récoltées au regard de notre revue de la littérature et de nos différentes hypothèses de recherche. Structurellement parlant, ce traitement des données s'articule autour de quatre grands axes : la nature de la participation, l'ampleur et l'intensité de la participation, l'articulation entre l'individu et le groupe et le partage du management (Hermel, 1988).

Dans un quatrième et dernier temps, nous synthétisons les résultats issus des analyses et interprétations afin d'apporter des éléments de réponse à notre problématique de recherche. Enfin, nous discutons des limites de notre travail et offrons quelques propositions pour des recherches futures, dans l'optique d'aller plus loin et de creuser davantage certains éléments mis en lumière par ce mémoire.

### 1 Le management participatif

#### 1.1 Mise en contexte

Avec le temps, les pratiques au sein des entreprises évoluent. Comme pour de nombreux secteurs, ces évolutions ont vu naître de nouvelles théories. Le secteur du management n'est pas épargné. Effectivement, le management participatif n'a pas toujours été la norme. Au fil des siècles, nombreux sont les auteurs s'étant penchés sur l'évolution de ces pratiques managériales. Leurs réflexions se sont dès lors accompagnées de modèles théoriques. Kwok (2014) regroupe ces différentes réflexions autour des pratiques managériales sous deux grandes écoles : les théories plus traditionnelles et les théories dites comportementales du management. Il s'agit de la catégorisation que nous utilisons dans le cadre de ce travail. L'objectif ici n'est pas de revenir en détail sur ces différentes théories mais d'effectuer un bref historique de celles que nous trouvons pertinentes afin d'inscrire le management participatif dans un contexte plus large et de mieux comprendre la place de la participation au sein de ces différentes pratiques.

##### 1.1.1 Les théories traditionnelles

Les théories dites traditionnelles voient le jour sous l'impulsion des pratiques en usage au moment de la révolution industrielle (Kwok, 2014). Ces théories mettent, d'après Barabel et Meier (2015), l'accent sur une production accrue puisque s'inscrivant dans une période où l'industrialisation, la concentration urbaine et la compétition prennent de plus en plus d'ampleur.

##### *1.1.1.1 L'Organisation Scientifique du Travail*

De nombreux auteurs (Dauphin, 2011 ; Hussain, Haque, et Baloch, 2019 ; Kwok, 2014) considèrent les réflexions de Frederick Taylor comme pionnières de ces théories traditionnelles. L'idée de l'Organisation Scientifique du Travail (OST) n'est autre que l'augmentation de la productivité des travailleurs. L'objectif est d'améliorer les pratiques de travail en portant un regard scientifique sur ces dernières (Kwok, 2014). Ainsi, selon Meier (2017) : « Le travail est pénible et ne permet pas aux hommes d'être

pleinement efficaces [...] il est donc nécessaire de rechercher des moyens pour permettre à l'homme de réaliser de manière efficace sa tâche » (p. 69). Dès lors, l'OST repose sur divers éléments tels que : la parcellisation des tâches, des méthodes de travail établies à l'avance, une maximalisation du temps, ou encore des récompenses financières (Caldari, 2007). Si nous reprenons les propos de Meier (2017), dans ces conditions, en raison d'un manque de connaissances, d'une éducation plus « limitée », le travailleur n'est pas en mesure de réfléchir efficacement sur ces différents éléments relatifs à son travail. Dans la vision tayloriste, le travailleur est donc seulement un exécutant limite « robotique » des tâches qui lui sont données (Meier, 2017).

### 1.1.2 L'école des relations humaines

L'école des relations humaines est un courant qui se développe en réponse à l'OST (Beitone et al., 2018). Les théories de ce courant mettent davantage l'humain au cœur de leurs préoccupations. Si l'on reprend les propos de Mousli (2016) : « Le comportement de l'homme est commandé par des réactions rationnelles et affectives dont la hiérarchie doit tenir compte » (p.44).

#### 1.1.2.1 L'importance des relations humaines

Par ses recherches, Elton Mayo est vu par de nombreux auteurs comme un pilier de ce courant. En effet, son travail va démontrer l'importance que jouent les relations humaines (Beitone et al., 2018). Selon Lécuyer (1994, as cited in Misset, 2017), ses expériences à l'usine de la *Western Electric d'Hawthorne* sont considérées comme le point de départ du courant. Les résultats de ses travaux s'opposent aux propos et à l'approche de Taylor. En effet, Mayo démontre que c'est son inclusion sociale qui détermine le travail réalisé par le travailleur, et non ses aptitudes physiques (Barabel, Meier, et Teboul, 2013). Autrement dit, « le travail est une activité collective qui nécessite de prêter attention aux relations interpersonnelles de groupe » (Bevort, 2013, p. 38).

### *1.1.2.2 La théorie des besoins*

Comme nous l'avons vu avec les travaux d'Elton Mayo, les relations sociales sont une motivation importante pour les travailleurs. C'est dans la continuité de ces travaux que Maslow propose sa « théorie des besoins » (Barabel & Meier, 2015, p.23). Représentée par une pyramide, elle cherche à apporter des éléments de compréhension à la motivation (Dauphin, 2011). Effectivement, d'après Plane (2019) : « Maslow met l'accent sur l'analyse des besoins de l'homme pour mieux comprendre ce qu'il recherche à travers son activité professionnelle » (p. 86). La pyramide de Maslow comprend cinq niveaux (Barabel & Meier, 2015, p.25) : les besoins physiologiques (se nourrir) ; les besoins de sécurité (se protéger) ; les besoins sociaux ou d'appartenance (se faire accepter / se faire intégrer au groupe) ; les besoins d'estime (être reconnu) et les besoins d'accomplissement (se réaliser personnellement). Un individu ne peut accéder à un niveau que s'il satisfait le précédent (Mikaël & Morgane Quilliou-Rioual, 2020). Dès lors, pour Maslow comme pour Mayo, les apports financiers, par exemple, ne sont pas suffisants pour les motiver, tel que l'expose Taylor (Barabel & Meier, 2015). Comme nous pouvons le voir dans la pyramide, l'humain est lui aussi perçu dans la théorie de Maslow, comme un élément important à la motivation des salariés.

### *1.1.2.3 La théorie XY*

Afin de comprendre l'émergence d'un management davantage participatif, les apports de McGregor nous semblent intéressants. McGregor s'est intéressé au rôle des dirigeants et à la façon de diriger une entreprise. Selon lui, il existe deux manières de faire : la théorie X qui se rapporte à ce qui se fait sous l'école classique. Et la théorie Y qui se rapporte à ce qui se fait sous l'école des relations humaines (Barabel et al., 2013). On peut expliciter la théorie Y en se référant aux apports de Bevort (2013) selon qui : « Le salarié s'engage s'il trouve une satisfaction, une réalisation de soi dans son travail [...] » (p. 39).

Dès lors, l'application de la théorie Y à une situation professionnelle suppose la possibilité de faire participer les travailleurs sans les inciter par le

biais de motivations extérieures. Contrairement à la vision qu'avait Taylor, l'individu est vu comme capable, d'un point de vue intellectuel, de prendre des responsabilités relatives à son travail (Barabel et Meier, 2013). Ce faisant, les contours de la nécessité d'un management participatif se dessinent. On laisse davantage de place à la participation des salariés. Puisqu'au travail la motivation de ceux-ci vient d'un accomplissement personnel, il est primordial pour l'entreprise de leur offrir la possibilité de le faire. Selon Plane (2019) : « Cette approche consiste donc à utiliser des moyens qui favorisent le travail d'équipe, à supprimer les contraintes le plus possible, à encourager le développement et la formation » (p. 75).

#### *1.1.2.4 La place du Toyotisme*

Il faudra attendre la seconde révolution industrielle pour que les principes de McGregor soient mis en pratique par Taiichi Ohno au travers du Toyotisme (Mousli, 2016). Ohno cherchait principalement à améliorer la valeur des produits ainsi qu'à ne pas surproduire. En effet, dans ce mode de fonctionnement, la production « juste à temps » (Dufour & Andiappan, 2013, p.155) est primordiale. Pour cela, il pense qu'il est essentiel de tenir compte de l'avis des travailleurs. Ce faisant, les « cercles de qualité » verront le jour (Dufour & Andiappan, 2013, p.155). Ceux-ci permettront aux travailleurs de participer davantage à ce qui se passe au sein de l'organisation. Effectivement, le personnel participe à la vie de l'entreprise et à ces volontés de « faire mieux » en suggérant ce qui, pour eux, permettrait d'améliorer la qualité et de réduire la surproduction (Durand, Shimizu, & Shimizu, 1999).

#### *1.1.2.5 Les contours du management participatif*

Enfin, nous ne pouvons pas discuter d'une plus grande place accordée à l'humain sans évoquer les travaux de Rensis Likert. Ses travaux sur les types de gouvernance dans l'entreprise semblent eux dessiner les contours du management participatif. Selon lui, il existe quatre styles de management (Barabel & Meier, 2015, p.28) : le style autoritaire exploiteur ; le style autoritaire paternaliste ; le style consultatif et le style participatif. Pour Likert, la volonté du leader participatif est d'établir une certaine confiance

avec les travailleurs en les faisant participer davantage aux objectifs de l'entreprise et aux décisions de cette dernière. Les relations humaines, l'esprit d'équipe et la dynamique de groupe sont dès lors au cœur de ce type de management (Plane, 2019). Selon Plane (2015) : « On peut [...] penser que Likert est l'inventeur du management participatif dans les entreprises » (p. 53).

## 1.2 Le management participatif

### 1.2.1 La naissance du management participatif

L'OST de Taylor est de plus en plus remise en cause au fur et à mesure du temps. La théorie tayloriste est mise en doute par des entreprises qui prennent à cœur la participation des salariés (Thuderoz, 1995).

L'idée de faire participer les salariés au fonctionnement des organisations n'est pas nouvelle. Dès les années 1930, les travaux de Mayo, puis ceux de [...] McGregor [...] fondent la base d'une vaste littérature qui se constitue autour de la participation des salariés à partir des années 1960 (Jeannerod – Dumouchel, 2014, p. 8).

En effet, durant ces mêmes années, l'Europe du Nord voit se développer un programme de « démocratie industrielle participative » (Gilbert, Teglberg, & Raulet-Croset, 2017, p.39). L'idée de ce programme consistait principalement en une meilleure gestion, remettant en cause les principes d'organisation du travail qui existaient. Les années 1970 voient elles le développement de structures participatives proches de celles que nous connaissons actuellement et se basant sur divers « critères » tels qu'un contrôle et des analyses des problèmes qui viennent de l'individu lui-même, la polyvalence ou encore la liberté en termes d'organisation de la production. Il faut attendre les années 1980 pour voir se théoriser le modèle participatif tel que nous le traitons dans ce mémoire (Gilbert et al., 2017).

### 1.2.2 Éléments de définition

#### 1.2.2.1 *Qu'est-ce que la participation ?*

D'un point de vue managérial, de nombreux auteurs se sont intéressés à la participation des travailleurs. Dès lors, il existe de nombreux travaux où

l'on encourage la participation des travailleurs et où l'on y trouve des bénéfices ou avantages. Aussi, une myriade d'apports scientifiques, notamment issus de la sociologie du travail, émettent quelques jugements négatifs quant à cette participation des travailleurs (Borzeix, Charles, & Zimmermann, 2015).

Afin de bien comprendre ce que l'on entend par participation des travailleurs, nous pouvons dans un premier temps définir le concept seul de participation. Pour Davis (1989, as cited in Prabhakar, 2015) : « Participation refers to the mental and emotional involvement of a person in a group situation which encourages him to contribute to group goals and share the responsibility of achievement » (p. 24). Les idées d'implication mentale et émotionnelle nous semblent intéressantes dans cette définition. Par ailleurs, Joëlle Zask (2011, as cited in Borzeix et al., 2015) apporte une définition également intéressante qui vient compléter celle de Davis ci-dessus : « Participer c'est « prendre part » (à un groupe orienté vers une activité commune), c'est aussi « apporter une part » (contribuer) et « recevoir une part » (bénéficier) » (p. 2).

Nous pouvons maintenant nous intéresser plus spécifiquement à la notion de participation des travailleurs. La pratique participative au sein des entreprises n'est pas nouvelle. Effectivement, celle-ci existe depuis longtemps sous différentes appellations telles que groupes d'expression, cercles de qualité ou encore réunions d'échanges. Néanmoins, nombreux sont les auteurs qui s'accordent sur le fait d'une absence de clarté quant à la définition du participatif (Borzeix & Linhart, 1988 ; Jeannerod-Dumouchel, 2014). Si nous reprenons les propos de Borzeix et al. (2015), il s'agit d'une notion « fuyante et polysémique » (p. 5). Toutefois, pour Linhart (2012, as cited in Jeannerod-Dumouchel, 2014), la participation des travailleurs renvoie aux « [...] formes instituées par les organisations pour faire s'exprimer les salariés sur l'organisation et les conditions de leur travail » (p. 10).

### 1.2.2.2 *Définir le management participatif*

Le management participatif gagne en popularité et les définitions se diversifient avec le temps. Multidimensionnel, le concept s'avère difficile à définir (Somech, 2002). Dès lors, de nombreuses définitions de ce qu'est le management participatif existent.

Nous pouvons tout d'abord mettre en lumière l'une des premières définitions du management participatif apportée par le théoricien de organisations, Chris Argyris (as cited in Gilbert et al., 2017) dans les années 1950. Selon lui, dans le management participatif « [...] subordinate should be given an opportunity to participate in the various decisions that are made in their organization which affect them directly or indirectly » (pp. 38-39).

La définition de Kaufman (2001) semble également être intéressante. Il ajoute la dimension de responsabilité accordée aux travailleurs. En effet, pour lui :

[...] Most authors agree that the essence of PM [participative management] is conferring greater decision-making authority and responsibility to front-line employees so they, too, have some involvement (albeit often at a nonstrategic level) in the control and coordination of the basic activities and functions of the enterprise (Cotton, 1994, as cited in Kaufman, 2001, p. 507).

Hermel (1988) définit quant à lui le management participatif comme étant : « [...] un processus managérial global consistant à créer chez tout salarié un comportement d'acteur-concepteur, contributif de l'amélioration du fonctionnement de l'organisation » (p.188). Il ajoute qu'il s'agit dès lors de « faire participer les managés au management » (p.188).

### 1.2.3 *Caractériser le management participatif*

Au préalable, il nous semblait pertinent d'apporter quelques précisions. Nous tenons à souligner que ces différentes caractéristiques sont issues de la littérature concernant le management participatif en tant que tel, mais également de recherches scientifiques portant sur d'autres concepts (l'entreprise libérée, le leadership collaboratif, l'intelligence collective, le

leadership participatif, le management collaboratif, la littérature sur la participation des travailleurs de manière générale ou encore la sociocratie).

En effet, les apports scientifiques concernant le management participatif s'avéraient, à notre sens, insuffisants afin d'apporter des éléments assez quantitatifs et qualitatifs dans le cadre de ce mémoire. Dès lors, puisque la littérature n'établit pas une réelle et importante distinction entre ces différentes terminologies et puisque celles-ci traitent toutes de l'idée d'une place plus grande donnée à l'individu au sein des entreprises, les éléments suivants se basent sur ce que les auteurs ont apporté quant à ces différents concepts. Ce faisant, dans la suite de ce travail, les terminologies de management participatif, management collaboratif, holocratie, entreprise libérée, etc. sont utilisées au même titre. En effet, nous considérons, dans le cadre de ce mémoire, que chacune de ces terminologies peut être « interchangeable ».

Dans un souci de clarté, nous développons ces caractéristiques sous différentes grandes catégories. Il s'agit là d'un choix de notre part qui se justifie par une littérature éclatée entre plusieurs terminologies, ce qui nous conduit à un nombre important de sources à croiser afin de produire un tout cohérent. Ces catégories trouvent leurs fondations dans les travaux de Philippe Hermel (1988). En effet, celui-ci a relevé plusieurs critères qui caractérisent l'implémentation du management participatif au sein des entreprises. Dès lors, dans cette section, nous revenons sur ces caractéristiques d'Hermel et qui constituent la structure de cette section. De plus, nous poussons un peu plus loin les recherches de ce dernier en les alimentant par les apports d'autres auteurs afin de mieux cerner et caractériser le management participatif.

Afin de caractériser le management participatif et d'en apprendre davantage sur la pratique de ce type de management, nous pouvons tout d'abord souligner les quatre axes de la participation mis en avant par Philippe Hermel (1988) : l'axe de la nature, l'axe de degré, l'axe d'acteurs et l'axe de la médiation. Dans une volonté de simplification, Hermel regroupe ces quatre

axes en deux critères : (1) la nature de la participation et (2) l'ampleur et l'intensité de la participation. Dans le même but, nous articulons la suite de notre revue de la littérature autour de ces deux critères.

### *1.2.3.1 La nature de la participation*

Ce premier axe de la nature (Hermel, 1988) renvoie aux différents domaines pour lesquels les travailleurs peuvent participer et répond à la question : « Participer à quoi ? ». Müller-Jentsch (2008, as cited in Conchon, 2013) parle de « formes de participation » (p.131). Selon Hermel (1988), il y a trois grands domaines de la participation : la participation aux moyens ; la participation aux processus et la participation aux résultats. Dès lors, il s'agit là de différentes « étapes » possibles qui constituent le processus menant à la prise de décision finale. Et au sein de l'entreprise, les travailleurs peuvent participer aux prises de décisions au sein de ces différentes « étapes ».

Dans un premier temps, Hermel parle de la **participation aux moyens**. Il s'agit ainsi pour le travailleur d'investir financièrement dans l'entreprise. Hermel (1988) la définit comme : « [...] une participation financière donnant aux membres de l'organisation la possibilité des parts du capital et d'en devenir, de ce fait, des actionnaires [...] » (p. 115). Autrement dit, dans les « thématiques » auxquelles les travailleurs peuvent participer, nous pouvons retrouver la question du capital de l'entreprise et de ses investissements (Margulies & Black, 1987 ; Locke & Schweiger (1979, as cited in Cotton, Vollrath, Froggatt, Lengnick-Hall, Jennings, 1988).

Dans un second temps, il discute de la **participation aux processus**. Celle-ci « [...] consiste en une contribution à la création de valeur ajoutée [...] » (Hermel, 1988, p. 117). L'auteur subdivise celle-ci en trois « cas ».

Premier cas, la **participation de conception**. Le travailleur participe à déterminer quels sont les objectifs à atteindre et quels produits doivent être réalisés (Hermel, 1988, p. 114). Si nous reprenons les propos de Margulies & Black (1987), il s'agit d'une participation aux « strategy issues » (p. 391). Les travailleurs participent à « [...] the creation of new product lines or other

strategic issues » (Margulies & Black, p.391). Cela revient à dire qu'il s'agit d'une participation aux « décisions stratégiques » (Knudsen, 1995, as cited in Conchon, 2013, p.133). Ces décisions concernent dès lors : « le sens et les objectifs de l'entreprise » (Knudsen, 1995, as cited in Conchon, 2013, p.133).

Deuxième cas, la **participation de réalisation**. Le travailleur participe à la création des étapes qu'il est bon de suivre afin de réaliser un travail. De plus, ce travail est exécuté (Hermel, 1988, p.114). Il s'agit d'un travailleur autonome dans l'organisation de son travail. Dans ses recherches, Francis Boyer (2020) évoque lui aussi cette question de l'autonomie du travailleur quant à l'organisation de son travail. Dans ses quatre piliers du management collaboratif, il évoque le principe de liberté. Ce principe concerne le fait de laisser la possibilité aux travailleurs de s'arranger de la manière comme ils veulent en termes d'organisation du travail. La même idée peut être soulignée dans les travaux de Margulies et Black (1987) pour qui il peut également s'agir d'une participation aux éléments qui font le quotidien du management (eg. division du travail, gestion des dossiers, etc.) ainsi qu'aux éléments liés au travail en tant que tel (eg. conditions de travail, rythme de travail, etc.). Si l'on en croit les dires de Knudsen (1995, as cited in Conchon, 2013, p.133), il s'agit d'une participation aux « décisions tactiques ». En effet, il s'agit des décisions « [...] relatives aux moyens permettant de mettre en œuvre ces objectifs [entendu ici les objectifs de l'entreprise] tels que les choix technologiques, la division du travail, la structure organisationnelle ou la politique de ressources humaines [...] ». (Knudsen, 1995, as cited in Conchon, 2013, pp. 133-134). L'auteur discute aussi d'une participation aux « décisions opérationnelles » (Knudsen, 1995, as cited in Conchon, 2013, p.134). Cette terminologie est également utilisée par Gilbert et al. (2017, p.42). Ces décisions opérationnelles concernent, par exemple, le partage des activités qui visent à mettre en application les décisions tactiques citées ci-avant. Locke et Schweiger (1979, as cited in Cotton et al., 1988, p.9) parlent quant à eux d'une participation à différents éléments qui constituent le travail en lui-même (eg. l'attribution des tâches, la vitesse de travail, etc.). Ils relèvent aussi l'existence d'une participation des

travailleurs aux éléments relatifs aux conditions de travail (eg. pauses, temps de travail, etc.).

Troisième cas, la **participation d'exécution**. Le travailleur n'est qu'un simple exécutant du travail donné. Il n'est pas responsable des démarches et des processus à suivre pour le faire, ceux-ci sont établis par d'autres (Hermel, 1988).

Dans un troisième temps, il propose une forme de **participation aux résultats**. En fonction des résultats économiques atteints par l'entreprise, les travailleurs qui ont participé à ces résultats recevront des primes ou d'autres avantages financiers. D'autres auteurs parlent d'une participation aux bénéfices et aux dividendes (Margulies & Black, 1987 ; Locke & Schweiger (1979, as cited in Cotton et al., 1988)).

### *1.2.3.2 L'ampleur et l'intensité de la participation*

#### *1.2.3.2.1 Le degré de la participation*

Dans son ouvrage, Hermel (1988) identifie un second axe, l'axe du degré : « Il s'agit ici du degré en volume ou en quantité dans le temps et dans l'espace de la participation pratiquée dans l'organisation » (p. 127). Ce faisant, deux éléments intéressants peuvent être mis en évidence ici : (1) la question du temps et (2) la question de l'espace.

Dans ce qu'Hermel (1988) nomme comme l'ampleur et l'intensité de la participation, nous retrouvons également les notions d'acteurs concernés et de mode de participation. Nous considérons que ces deux notions peuvent être regroupées avec l'idée d'espace de la participation discutée dans le paragraphe précédent. En effet, pour une question de clarté, il nous semblait plus intéressant de rassembler ces différentes notions et idées. Dès lors, dans le cadre de ce mémoire, nous appelons cela **l'intensité de la participation**. Pour ce qui est de la question du temps évoquée dans le premier paragraphe, nous appelons cela la **fréquence de la participation**.

## L'intensité de la participation

Comme nous l'expliquons précédemment, sous cette terminologie, nous regroupons trois éléments théoriques de Philippe Hermel (1988) : (1) l'espace de la participation ; (2) les acteurs de la participation et (3) les modes de participation.

D'abord, nous pouvons rapidement revenir sur la question de l'espace de la participation. Elle renvoie à ce qu'Hermel (1988) considère comme une participation « forte » ou « faible ». De fait, selon lui, les démarches participatives peuvent prendre place partout dans l'entreprise – ce qu'il considère comme une participation forte. A l'inverse, les démarches participatives peuvent prendre place dans certains endroits de l'entreprise – ce qui peut donc être considéré comme une participation plus faible.

Dans la même idée, nous avons ensuite les acteurs de la participation. Hermel (1988), dans son ouvrage, discute de « [...] la possibilité ou l'intérêt de s'engager dans des démarches participatives à tous les niveaux » (p. 128). Autrement dit, selon lui, tous les travailleurs devraient pouvoir participer. Les apports de Somech (2002) nous semblent intéressants afin de venir compléter ce qui a été dit. En effet, lorsqu'il est clairement établi « qui » participe, « comment » se passe la participation, etc., nous sommes dans un management participatif « formellement structuré » (p.345). A l'inverse, nous sommes dans un management participatif structuré de manière informelle.

Dès lors, nous remarquons au travers des éléments ci-dessus que les acteurs de la participation peuvent varier. Il est donc possible que certains travailleurs soient impliqués, mais pas d'autres. Néanmoins, plusieurs auteurs (Boyer, 2020 ; Luc, 2016 ; Sanaghan & Lohndorf, 2015) s'entendent sur l'importance de la complémentarité et de l'expression de chacun en situation de management participatif. En effet, pour Boyer (2020) :

L'évolution d'un groupe passe par les apports réciproques des différents membres du groupe entre eux [...] la diversité est très

souvent source d'enrichissement et il importe de favoriser les échanges de points de vue, d'expérience et de compétences. La mobilisation de la somme des talents individuels optimise la performance collective » (Boyer, 2020).

Dès lors, pour que le management participatif s'avère efficace, le partage des savoirs des individus est indispensable (Luc, 2016). Travailler en commun permet la réunion de divers talents et de différentes aptitudes utiles au processus participatif (Lawrence, 2017). Aussi, la co-créativité est importante pour Boyer (2020) :

[...] Les innovations viennent rarement d'une seule personne mais plutôt d'un processus d'agrégation d'idées échangées entre plusieurs personnes. La co-créativité consiste à autoriser chaque personne dans l'entreprise, quel que soit son statut ou son métier, à émettre de nouvelles idées (Boyer, 2020).

De plus, Hermel examine la question du mode de participation et distingue une participation « directe », d'une participation « indirecte ». Weiss (1978, p.13 as cited in Hermel, 1988, p.130) définit la participation directe comme : « Le pouvoir reconnu, à un moment donné, à un groupe d'exercer une influence sur son propre environnement immédiat, en prenant, après discussion, les décisions nécessaires ». Cette dernière peut notamment prendre la forme de groupes d'expression, de cercles de qualité, de réunions d'échanges, de réunions de projets, de réunions de progrès ou encore d'îlots de production (Conchon, 2013 ; Borzeix et Linhart, 1988). La participation indirecte est ce qui a longtemps été le seul moyen pour les travailleurs de participer à la vie de l'entreprise (Hermel, 1988). Celle-ci « [...] s'exerce par l'intermédiaire de tiers » (Hermel, 1988, p.130). D'après Hermel (1988) cette participation peut prendre plusieurs formes telles que la représentation du personnel (les syndicats) ou la négociation collective. La négociation collective comporte trois degrés (Hermel, 1988, p.131) : (1) l'information (le personnel peut demander des détails quant aux conséquences des décisions qui sont considérées) ; (2) la consultation (le personnel peut donner son avis et faire des propositions, mais la décision revient toujours à la direction) et (3) la codécision (direction et personnel décident ensemble par le biais, à titre d'exemples d'accords écrits ou de conventions collectives).

Tannenbaum et Schmidt (1958, as cited in Barabel et al., 2013) s'inscrivent également dans cette idée de participation directe / indirecte et proposent ce qu'ils appellent un « continuum de styles de prise de décision ». Sur ce continuum nous retrouvons d'un côté les **décisions autoritaires** (Tannenbaum et Schmidt, 1958, as cited in Barabel et al., 2013, p. 36) où les travailleurs ne sont pas inclus dans la prise de décision, la hiérarchie décide avant de partager la décision prise aux travailleurs. Si l'on reprend les propos de Somech (2002), il s'agit d'une « *autocratic decision making* » (p. 345). De l'autre côté nous retrouvons les **décisions non-directrices** (Tannenbaum & Schmidt, 1958, as cited in Barabel et al., 2013, p.36) où la hiérarchie fixe un cadre, mais laisse les travailleurs décider.

Ainsi, selon Somech (2002) qui s'est également penchée sur ces degrés de participation en se basant sur divers auteurs, un continuum existe bel et bien. En effet, les travailleurs peuvent être totalement exclus par la hiérarchie. Dès lors, ils ne participent pas. A l'inverse, la participation peut être totale. Cela dépend de la volonté hiérarchique en ce sens (Somech, 2002). Sur ce continuum, elle ajoute plusieurs « degrés » qui nous semblent intéressants. Elle parle tout d'abord d'« *information sharing* » (Somech, 2002, p.345) où la hiérarchie prend la décision sur base d'informations reçues de la part des travailleurs. Elle discute ensuite de la « *consultative decision making* » (Somech, 2002, p.345) où la hiérarchie fait elle-même les choix et ceux-ci peuvent se baser, ou non, sur l'avis des travailleurs. En effet, lorsqu'il y a un problème, la hiérarchie en informe les travailleurs. Ensuite, elle collecte leurs idées ou leurs suggestions face à ce problème. Cette idée de consultation des travailleurs se retrouve également dans les travaux de Cotton et al. (1988) qui évoquent l'existence d'une « *consultative participation* » (p.12). Ils ajoutent également la question de la « *representative participation* » (p.15). Cette forme de participation signifie dès lors que les travailleurs ne participent pas directement, mais qu'ils participent par le biais de personnes qui les représentent (Cotton et al., 1988).

## La fréquence de la participation

La fréquence de la participation comme nous l'appelons ici renvoie à l'idée du temps discutée en début de section. Hermel (1988) considère qu'il existe « des dispositifs permanents ou réguliers de participation » (p. 127). Mais évoque aussi le fait que la participation peut être exceptionnelle – ce que nous appelons la participation plus occasionnelle dans ce mémoire. Néanmoins, pour Cotton et al. (1988), « [...] long-term forms of participation appear to be more effective than short-term forms » (p. 17). En effet, avoir une participation aux décisions qui est de plus court-terme revient à « prendre le risque » de ne pas avoir de résultats, voire, de ne pas avoir les résultats escomptés (Lawler, 1986, as cited in Cotton et al., 1988).

Maintenant que nous avons passé en revue ces « types de participation » mis en évidence par Philippe Hermel (1988) et que nous avons pu compléter ces apports avec les recherches d'autres auteurs, nous pouvons venir ajouter d'autres éléments caractéristiques de la participation en entreprise. Et plus spécifiquement du management participatif. En effet, afin de couvrir la question le plus largement possible, il nous semblait également intéressant d'ajouter deux autres sous-sections, toujours en se basant sur les travaux d'Hermel quant aux caractéristiques du management participatif (1988). Dans son ouvrage, il met en évidence quelques spécificités du management participatif. Certaines nous semblaient intéressantes dans le cadre de ce travail : le partage du management et l'articulation individu – groupe.

### *1.2.3.3 Le partage du management*

Selon Hermel (1988), l'une des spécificités du management participatif est le partage du management. Ce faisant, « [...] la plupart des missions du Manager peuvent, dans un cadre défini et négocié, être partagées avec le Managé » (p.189). Les travailleurs ont dès lors des responsabilités autres (Boyer, 2020 ; Lawrence, 2017). Gilbert et al. (2017) proposent un tableau récapitulatif qui reprend douze caractéristiques du management participatif. Nous y retrouvons l'idée que, dans un modèle participatif, il y a

moins de niveaux hiérarchiques. De plus, quand hiérarchie il y a, celle-ci a moins d'autorité. Elle peut même ne pas en avoir du tout. Chacun est considéré comme responsable de ses résultats. Par exemple, le temps de travail, l'organisation du travail, la planification... sont aux mains des travailleurs.

Toutefois, Hermel (1988) souligne l'importance de ne pas confondre partage du management et certaines formes de délégation des tâches. Il évoque notamment la « délégation de représentation » (p.189) où le manager, par manque de temps, délègue l'une ou l'autre tâche à un travailleur. Le managé joue donc un rôle de représentant du manager. Ce dernier ne laisse pas de liberté au managé et a déjà des idées et des visions prédéfinies. Un autre type de délégation évoqué par Hermel (1988) concerne la « délégation-expulsion » (p.190) où le manager délègue une tâche à un managé, car il est « embarrassé par la mission à réaliser » (Hermel, 1988, p.190). Ce faisant, le travailleur a le sentiment éphémère de « faire plus ». Cette distinction nous semble intéressante à garder à l'esprit, notamment dans le cadre de nos analyses et interprétations des résultats. Effectivement, pour Hermel, bien que certaines pratiques et visions de la délégation peuvent se trouver proches d'un partage du management, proches des dispositifs du management participatif, il est facile de tomber dans le piège.

#### *1.2.3.4 L'articulation individu – groupe*

Selon Hermel (1988), le management participatif est également caractérisé par une articulation forte entre l'individu et le groupe (c'est-à-dire l'ensemble des personnes membres de l'organisation). Il est important d'accorder une certaine attention et de valoriser les interrelations / interconnexions (Hermel, 1988 ; Wilson, 2013). Ce faisant, divers éléments jouent un rôle important ici comme l'écoute et la consultation des travailleurs, le partage d'informations, l'intégration dans les réflexions ou encore l'implication dans des activités de groupe (Hermel, 1988). Dès lors, l'individu se retrouve au centre de trois éléments interreliés. Et pour Philippe Hermel (1988), chacun de ces éléments est nécessaire pour qu'une entreprise puisse soutenir le fait qu'elle s'inscrit dans un management participatif. Ces trois

composantes sont (Hermel, 1988, p. 192) : (1) le rôle de l'individu et la valorisation individuelle, (2) le travail quotidien en équipe et (3) les groupes d'analyse et d'action. Toutefois, Hermel explicite très peu chacun de ces éléments. Ce faisant, nous avons, à notre niveau, tenté de les comprendre davantage. Notamment en se plongeant dans les travaux d'autres auteurs qui touchent, de près ou de loin, à cette question d'articulation entre l'individu et le groupe. Cette composante nous semble être la plus pertinente dans le cadre de ce mémoire.

Dans ses travaux, Hermel (1988) parle de l'importance accordée au rôle de l'individu ainsi que l'importance de la **valorisation individuelle**. Lorsqu'il évoque la question de la valorisation, Boyer (2020) estime quant à lui qu'« [...] il s'agit de reconnaître la contribution du salarié, non pas en fonction de son statut mais de sa valeur ajoutée ». Par le biais de la reconnaissance auprès du groupe, l'association ou l'intégration à certains projets, le travailleur se sent davantage valorisé. De plus, le sentiment de confiance est grandissant s'il voit et sent que son travail et ses efforts sont reconnus et soutenus (Boyer, 2020). Effectivement, le soutien mutuel est un élément important pour le bon déroulement des pratiques participatives. Celui-ci rassure et permet le développement professionnel (Boyer, 2020 ; Lawrence, 2017).

Nous l'évoquons ci-dessus, ces questions de la valorisation individuelle et du soutien impactent le sentiment de confiance des travailleurs. Pour de nombreux auteurs (Boyer, 2020 ; Lawrence, 2017 ; Calvert, 2018 ; Sanaghan & Lohndorf, 2015; Luc, 2016 ; Harrison, 1985), la confiance est un élément à ne pas négliger en situation de management participatif. Pour eux, celle-ci repose sur divers éléments mis l'un dans l'autre. Pour qu'une pratique participative fonctionne, il est essentiel que les individus soient vulnérables et expriment leurs ressentis, besoins et sentiments. Dans l'autre sens, il est nécessaire que chacun soit capable d'écouter les autres en faisant preuve d'empathie. Ce faisant, un sentiment de confiance peut grandir et les échanges peuvent être plus authentiques et porteurs de sens (Lawrence, 2017). De plus, la confiance doit être mutuelle et

la possibilité de construire cette confiance réciproque doit être donnée (Luc, 2016).

En plus du rôle de la valorisation dans la confiance entre les individus en situation de management participatif, Boyer (2020) souligne que cette confiance repose en outre sur différents éléments. Il évoque d'abord la question du sens. Il s'agit de ce vers quoi chacun doit tendre (Boyer, 2020). En d'autres termes, il s'agit de la vision qu'a l'entreprise et des valeurs communes à chaque travailleur (Lawrence, 2017), d'un engagement commun (Wilson, 2013). Gilbert et al. (2017) parlent de « dispositifs de mobilisation collective » (p.42). Cela signifie que les entreprises ont des projets, des chartes, des principes, des valeurs, etc. que chacun doit partager.

D'autres éléments sont mis en lumière par Boyer (2020) tels que la sincérité, la transparence et l'authenticité :

La sincérité, la transparence et l'authenticité dans les relations contribuent à renforcer la confiance entre les acteurs de l'entreprise [...] il importe d'instaurer un processus qui favorise l'expression des interrogations et qui permette aux intéressés d'avoir des réponses honnêtes (Boyer, 2020).

De plus, l'authenticité permet aux individus d'avoir les informations dont ils ont besoin. Ils savent également où les trouver (Sanaghan & Lohndorf, 2015). Par ailleurs, d'autres auteurs mettent en évidence l'importance de la transparence en situation de management participatif (Archambault, Dufour & Boyer, 2020 ; Berger, 2020 ; Bratton & Tumin (2012, as cited in Wilson, 2013)).

Enfin, Boyer évoque la question de la proximité. En effet, « [...] la confiance repose sur la capacité à pouvoir échanger et partager avec les personnes concernées rapidement et simplement » (Boyer, 2020).

Nos recherches sur l'idée d'articulation individu – groupe nous ont également menées aux travaux de Berger (2020) et Boyer (2020). En effet, nous y retrouvons cette question de **dynamiques relationnelles** qui est

importante pour un management participatif. Boyer (2020) suggère que la convivialité joue un rôle important pour une organisation du travail plus participative. La convivialité telle qu'il la perçoit signifie la qualité des relations entre travailleurs. Cette convivialité est renforcée par quatre principes (Boyer, 2020) : (1) l'ambiance – il s'agit du climat de travail qui est influencée par différents éléments comme les valeurs de l'entreprise, l'organisation du travail, les dynamiques relationnelles entre les travailleurs ou les lieux de travail. Tous ces éléments jouent également un rôle dans l'épanouissement individuel. (2) Le plaisir – il est essentiel que les individus aiment travailler. Le primat est ici donné aux talents (ce que les gens apprécient faire) plutôt qu'aux compétences (ce que les gens peuvent faire). En d'autres termes, le management doit se concentrer sur les forces plutôt que sur les faiblesses des travailleurs. (3) La célébration – l'idée derrière la question de la célébration est d'asseoir l'adhésion au groupe et de créer des liens entre les individus. Par le biais d'événements particuliers qui ne s'inscrivent pas dans les « tâches organisationnelles », les travailleurs se rencontrent et apprennent à se connaître différemment. Et (4) l'équilibre – ici, il s'agit principalement de l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle. Il est important pour le bien-être des travailleurs qu'un « juste milieu » soit trouvé entre les différents domaines de la vie. Dans le cas contraire, cela peut impacter négativement la sphère professionnelle et les performances individuelles sur le lieu de travail.

## 2 Les outils de travail collaboratif

### 2.1 Évolutions technologiques

Nous l'avons vu précédemment, au fur et à mesure du temps, les entreprises ont cherché à mettre en place de nouvelles formes d'organisation du travail (NFOT). Face à cela, nous remarquons également que les nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) se développent. Klein et Ratier (2012) définissent les technologies de l'information et de la communication (TIC) comme un regroupement de différents outils, moyens et techniques. Il s'agit notamment des ordinateurs, des téléphones, des logiciels ou autres réseaux physiques ou virtuels. Ceux-ci permettent de

« produire, transformer ou échanger de l'information grâce à des composants électroniques » (p. 9).

Effectivement, la diffusion grandissante des NTIC apporte de nombreuses modifications organisationnelles par le biais de nouvelles pratiques et l'usage de nouveaux outils (Silva & ben Ali, 2010) au sein de nombreux secteurs d'activités (Klein & Ratier, 2012). Pour Rallet (1997) : « [...] la rapide diffusion des [...] (TIC) transforme les conditions dans lesquelles les informations nécessaires à la coordination des unités d'une organisation sont collectées, échangées ou accumulées » (p.1). En effet, grâce à ces technologies, les travailleurs peuvent échanger un grand nombre d'informations avec leurs collègues, mais aussi communiquer et collaborer avec ces derniers (Felio, 2015).

Néanmoins, les conséquences du développement et des usages des TIC sont bien plus nombreuses. Dans ses recherches, Colombier (2007) met en évidence divers effets que peuvent avoir ces technologies au sein des organisations. Selon lui, les NTIC donnent aux employés le sentiment que leurs compétences sont utiles et reconnues. Dès lors, ceux-ci se trouvent plus satisfaits au travail. Ces technologies donnent également la possibilité aux travailleurs d'être plus autonomes et d'avoir de plus grandes responsabilités.

## 2.2 Développement d'un travail collaboratif

Comme pour un bon nombre de domaines et de technologies, les TIC ont connu plusieurs phases de développement. Dans le cadre de ce travail, l'idée n'est pas de produire une analyse précise de ces différentes évolutions. Néanmoins, il nous paraît intéressant de revenir brièvement sur celles-ci afin de mettre en contexte le développement et l'usage des outils collaboratifs donnant lieu à de NFOT. Pour se faire, les éléments que nous présentons ci-dessous prennent majoritairement appui sur les apports de Silva et ben Ali (2010).

Une première phase peut être mise en lumière avec la « administrative révolution [*sic*] » (Gardey, 2001, as cited in Silva et ben Ali, 2010, p. 342).

Au cours du 20<sup>ème</sup> siècle, les ateliers et les bureaux ont connu diverses transformations en termes d'outils d'écriture (eg. machines à écrire, fiches, etc.); d'outils de calcul (eg. caisses enregistreuses, tabulateurs, etc.) et d'outils de communication (eg. téléphones, radios, etc.). Ces différentes transformations augmenteront la productivité au sein des entreprises et engendreront la spécialisation du travail.

L'arrivée de l'informatique sous l'impulsion de la seconde guerre mondiale constitue une seconde phase d'évolution. En effet, pour des raisons militaires, les fondations de l'ordinateur voient le jour. Notamment via les travaux du mathématicien, Alan Turing. C'est sur cette base que sera construit quelque temps plus tard le concept d'informatique. Néanmoins, il faudra attendre les années 1970 pour que l'informatique gagne le secteur tertiaire. Les machines réalisent petit à petit les tâches jadis confiées aux hommes. Dans le courant des années 1990, l'utilisation du micro-ordinateur s'étend davantage. Il devient l'un des outils de travail principal, transformant les tâches quotidiennes. Le développement d'Internet bouleverse une fois de plus les choses en permettant aux micro-ordinateurs de communiquer entre eux. Les années 2000 verront naître quant à elles les adresses emails, un nouveau bouleversement dans l'organisation du travail. Dès lors,

[...] l'ensemble du monde du travail est en train d'être bouleversé par l'introduction de l'informatique [...] Toutes les fonctions s'informatisent progressivement ce qui a facilité un partage d'informations ainsi que d'une facilité de sa diffusion résultant d'un fonctionnement en réseau (Vaast, 2008, as cited in Silva et ben Ali, 2010, p. 349).

La troisième phase concerne la virtualisation du travail et des relations interpersonnelles. Ici, la communication et les relations humaines sont prises en compte. Cette nouvelle forme d'organisation du travail permet un travail à la fois ubiqué et collaboratif. Dès lors, elle compte trois caractéristiques (Silva et ben Ali, 2010, p. 350) : (1) l'ubiquité – selon Besseyre des Horts, Isaac et Leclercq (2006), les individus « [...] peuvent exercer leurs activités professionnelles et personnelles potentiellement n'importe quand, n'importe où [...] au travail ou en dehors du travail [...] y compris dans des situations

de travail à distance [...] » (p. 2). (2) La virtualité – si l'on en croit les dires de Becheikh et Su (2005) l'entreprise virtuelle cherche à être plus efficace. Pour ce faire, les technologies sont fortement utilisées. De plus, selon Ventimiglia (as cited in Vitali Rosati, 2009) :

[...] Dans l'actuel chaque sens a une fonction unique, le virtuel, à l'œuvre dans les expériences médiatisées par des moyens informatiques, engage plusieurs sens en les démultipliant et en rendant l'expérience plus complète : chaque sens y prend en effet une fonction multiple (Vitali Rosati, 2009, p. 6).

Et (3) le travail collaboratif – Boutillier & Fournier (2009) définissent le travail collaboratif comme étant le « [...] travail réalisé en commun par plusieurs personnes aboutissant à une œuvre commune [...] Il suppose que les personnes interagissent pour accomplir l'objectif fixé, chacun selon ses compétences et le rôle qu'il joue dans la dynamique de groupe » (p. 32). La pratique de ce travail collaboratif passe par l'utilisation d'outils tels que les appels en visioconférences, le recours à des agendas, l'utilisation de messageries, etc. (Megder, Cherkaoui, & Mammass, 2017).

## 2.3 Les outils de travail collaboratif

### 2.3.1 Les outils de travail collaboratif, qu'est-ce que c'est ?

Nous l'avons vu, le développement des NTIC a bouleversé le quotidien de nombreux individus. Et notamment sur le lieu de travail. Les nouvelles technologies et la volonté au sein des organisations d'organiser les choses autrement ont connu un développement parallèle. Le travail et les relations interpersonnelles sont devenues plus collaboratives et la réalisation des tâches s'est vue possible partout et tout le temps. Dès lors, de nouveaux outils se sont déployés afin de développer ce travail dit ubiquitieux et collaboratif.

Avant de s'intéresser au concept d'outil collaboratif en tant que tel, il nous semblait pertinent de revenir brièvement sur ce que nous entendons par collaboration. Effectivement, la littérature souligne l'ambiguïté existante concernant cette notion souvent confondue avec d'autres comme celle de coopération. Il nous semblait important de se pencher rapidement sur cette distinction. Les apports de Henri & Lundgren-Cayrol (2001) permettent,

selon nous, de mieux appréhender cette différence entre les deux notions. En effet, dans leur ouvrage, ils évoquent le fait que les expressions « démarches collaboratives » et « démarches coopératives » sont utilisées sans distinction « pour désigner le processus en cours au sein d'équipes ou de groupes » (Henri & Lundgren-Cayrol, 2001, p. 30). Selon les auteurs : « La collaboration se caractérise par des rapports plus égalitaires entre les acteurs [...] Elle préconise un processus plus démocratique que la coopération en donnant aux apprenants plus de pouvoir dans un climat d'ouverture et de responsabilités partagées [...] » (Henri & Lundgren-Cayrol, 2001, p. 36).

Cette distinction faite, nous pouvons maintenant nous intéresser davantage au concept de collaboration. La définition apportée par Calvert (2018) nous semble une source d'informations qui s'avère être intéressante. L'auteur définit la collaboration comme étant : « Any undertaking requiring a group of individuals, who do not fall within a traditional, hierarchical reporting structure, to work together toward a common outcome » (p. 79).

Maintenant qu'il nous est possible de mieux cerner ce que l'on entend par collaboration, nous pouvons tenter d'apporter des éléments de définition à la notion de l'outil collaboratif qui nous intéresse ici. Tout d'abord, il nous paraissait intéressant de noter que ce sont les années 1980 qui voient la notion d'outil de travail collaboratif se développer sous l'appellation *groupware*. (Megder et al., 2017). Les *groupwares* existent sous plusieurs formes compte tenu des objectifs et des fonctions que l'on souhaite leur donner. De façon synthétique, nous pouvons dire qu'un *groupware* est une technologie donnant la primauté aux groupes. Via ces *groupwares*, les individus se retrouvent au sein d'un même espace afin d'échanger sur un projet commun. Peu importe où ils se trouvent dans le monde, et peu importe le moment (Comtet, 2006).

Plus récemment, Megder et al. (2017) ont apporté des éléments de définitions à la notion d'outil de travail collaboratif. Pour eux, les outils de travail collaboratif « [...] permettent de créer des environnements d'échange permettant aux collaborateurs de communiquer entre eux et de formaliser des protocoles pour la mise en commun des savoirs » (p. 3). En effet, il est

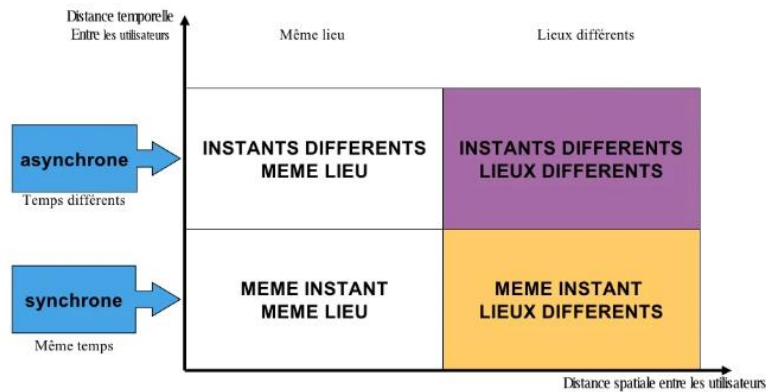
essentiel pour les travailleurs de pouvoir organiser les différentes idées, de pouvoir planifier les choses, mettre en pratique leurs idées ou encore de les évoluer (Romano, Nunamaker, Briggs, & Vogel, 1998).

Plusieurs auteurs se sont penchés sur ces outils de travail collaboratif et nombreux sont ceux qui ont tenté d'apporter des éléments de caractérisation à ces derniers. C'est notamment le cas de Lomas, Burke, et Page (2008) qui ont initialement relevé trois grandes caractéristiques des outils de travail collaboratif : (1) Ils facilitent la communication grâce à des photos, des sons, des vidéos ou des éléments textuels. (2) Ils sont faciles à comprendre et à prendre en main. Un outil de travail collaboratif est intuitif ou ressemble à quelque chose de la vie réelle que l'utilisateur connaît déjà. Et (3), ils font comprendre aux usagers que ce sont des outils qui permettent la collaboration. L'utilisateur doit savoir qu'il est attendu de lui qu'il interagisse par le biais de l'outil, mais aussi quand il peut le faire.

Néanmoins, le développement d'Internet et des nouvelles technologies conduit au développement de nouveaux outils de collaboration. Ce faisant, Lomas et al. (2008) ajoutent d'autres caractéristiques à ces outils de travail collaboratif : plusieurs individus peuvent collaborer en même temps via un même outil ; la collaboration peut être synchrone ou asynchrone ; il est possible de partager le produit issu de la collaboration entre les acteurs ; il est facile de repérer les collaborateurs ; une grande place est accordée à la propriété intellectuelle de la production ; il s'agit d'outils ludiques et / ou qui donnent envie de s'engager et enfin, il s'agit d'outils qui permettent le lien social.

Comme nous venons de le voir, une caractéristique des outils de travail collaboratif est le fait que la collaboration peut être synchrone ou asynchrone. Cette notion nous paraît intéressante dans le cadre de ce mémoire au vu de notre sujet. Effectivement, nous nous intéressons à la résilience du management participatif à la suite de l'utilisation des outils lorsque la crise sanitaire de la COVID-19 a imposé un travail à distance pendant de longs mois. Nous pensons que cette question d'asynchronicité et / ou de

synchronicité s'applique ici. Dès lors, Robert Johansen (1988, as cited in Penichet, Marin, Gallud, Lozano, & Tesoriero, 2007) discute d'une matrice temps / lieu. Cette matrice se présente sous la forme de quatre cadrans comme nous pouvons le voir sur la *Figure 1* ci-dessous (Lamidieu, 2007) :



*Figure 1: La matrice temps/lieu (Lamidieu, 2007)*

Dans cette matrice issue des travaux de Lamidieu (2007), nous pouvons souligner l'importance donnée à ces deux concepts de travail synchrone et de travail asynchrone. Lorsque les individus travaillent en même temps, nous parlons d'outils synchrones. Lorsque le travail est réalisé à des temps différents, nous parlons d'outils asynchrones. Calixte, Ben Rajeb, et Leclercq (2018) soulignent qu'en « communications synchrones [...] les acteurs sont [...] en co-présence virtuelle ; leurs échanges communicationnels sont instantanés, que ce soit en visioconférence ou par des discussions écrites instantanées. » (Calixte et al., 2018, p. 3). Tandis que « [...] les communications asynchrones qualifient [...] tous les échanges d'information qui ne sont pas simultanés [...] L'information est transmise et récupérée par les membres du groupe à des moments différents » (Calixte et al., 2018, p. 3).

Lamidieu (2007) propose également une classification de certains outils de travail collaboratif sur base de cette matrice telle que représentée sur la *Figure 2* ci-après :

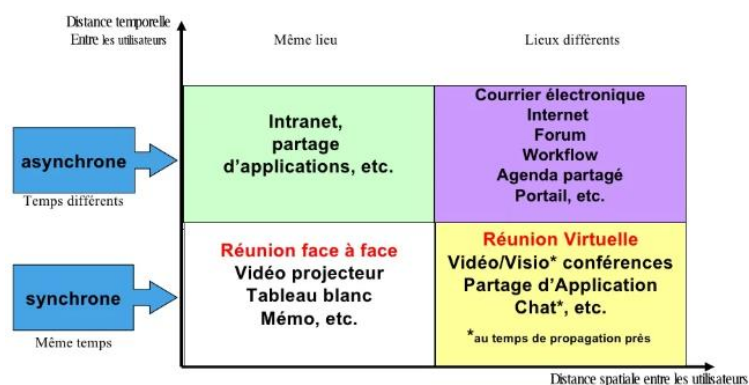


Figure 2: Classification d'outils de travail collaboratif sur base de la matrice temps/lieu (Lamidieu, 2007)

Bien que les éléments de cette matrice soient très intéressants, nous en discuterons plus tard dans ce mémoire.

## 2.3.2 Typologie des outils

### 2.3.2.1 Une catégorisation en plusieurs étapes

Lors de nos recherches, nous avons trouvé les travaux de Lomas et al. (2008) ainsi que les travaux de Piquet (2009) particulièrement intéressants. Et notamment lorsqu'il s'agit de classifier les « types » d'outils de travail collaboratif. Par souci de clarté et dans une volonté de produire un apport théorique complet, nous utilisons la classification de Piquet (2009, p.15) comme structure de cette section. De plus, il nous paraissait important de souligner que cette classification des outils suppose, dans la majorité des cas, l'utilisation d'Internet.

La première catégorie concerne les « **outils de communication** » (Piquet, 2009, p.15). Celle-ci constitue la base du travail collaboratif. Sans communication, la collaboration est impossible d'après Piquet (2009). Les outils de communication donnent la possibilité aux individus d'échanger des informations. Il nous est possible de regrouper ici trois des apports de Lomas et al. (2008) : (1) Les outils qui permettent l'immédiateté (eg. messageries instantanées) ; (2) Les outils qui permettent de communiquer oralement (eg. appels en visioconférences ou enregistrements des conversations vocales via, notamment, *Skype* ou *Teams*) ; et (3), les outils qui permettent de communiquer sans tenir compte de l'espace-temps. Il s'agit de la possibilité

de poser des questions à son réseau, de partager ce qui nous traverse l'esprit quand on le veut et d'où on le veut (eg. *Twitter*).

La seconde catégorie concerne les « **outils de partage d'applications et de ressources** » (Piquet, 2009, p.15). Cette catégorie d'outils offre la possibilité aux individus de travailler ensemble sur un même document, en ligne et à distance (eg. *Google Docs*). L'idée est qu'ensemble, ils atteignent un même but. Lomas et al. (2008) parlent quant à eux d'outils qui permettent à plusieurs individus de co-construire des documents, sans tenir compte de l'espace-temps. Les usagers se trouvent en situation de co-écriture d'un document sans devoir s'envoyer et se renvoyer de nombreux fichiers.

La troisième catégorie renvoie aux « **outils d'information et de gestion de la connaissance** » (Piquet, 2009, p.15). Cette catégorie concerne des outils qui permettent de partager et d'accéder à divers contenus. Ils visent à rendre l'accès à l'information plus simple (eg. portails, encyclopédies en ligne ou bibliothèques numériques). Cette idée de partage de contenus trouve également sa place dans les travaux de Lomas et al. (2008) qui proposent l'existence d'outils qui permettent le partage d'images (eg. *Flickr*). Toujours dans cette idée, les auteurs considèrent aussi la présence d'outils qui permettent une « *geographic richness* » (Lomas et al., 2008, p.8). Cette catégorie concerne les outils qui permettent de « [...] create spatial connections between users, adding a layer of information for users to share and contribute to » (Lomas et al., 2008, p.8). (eg. *Google Earth*).

La quatrième catégorie concerne les « **outils de coordination** » (Piquet, 2009, p.15). Cette catégorie traite des outils qui permettent de gérer le bon déroulement des projets en cours ainsi que les différentes interactions que les individus peuvent avoir afin de valider et mener à bien ces projets (eg. agendas partagés ou les logiciels de gestion des tâches). Dans la même idée, Lomas et al. (2008) parlent d'outils qui favorisent les interactions sociales. Cette catégorie concerne les plateformes et outils qui permettent aux individus de créer des liens et des groupes d'amis. Ces outils permettent

également aux individus de se connecter aux autres en créant un profil qui leur correspond (eg. *Facebook* ou *LinkedIn*).

### 2.3.3 La question des affordances

Afin de mieux comprendre les usages que peuvent avoir les outils de travail collaboratif, nous pouvons nous pencher sur la question des *affordances*. Selon Hutchby (2001) : « [...] different technologies possess different affordances [...] » (p. 9). Dès lors, divers auteurs ont travaillé la question. C'est le cas de Leonardi et Treem (2013). Ceux-ci ont remarqué que ces nouvelles technologies offrent la possibilité pour les travailleurs d'agir différemment sur le lieu de travail, en comparaison à ce qu'ils faisaient auparavant. Ces possibilités sont appelées *affordances* et sont au nombre de quatre : la **visibilité**, la **persistance**, l'**éditorialité** et l'**association**.

Toutefois, le concept d'*affordance* ne se limite pas « aux possibilités offertes », aux fonctionnalités. En effet, les outils en tant ne changent pas. Par contre, les fonctionnalités qu'ils offrent et la façon dont les individus vont percevoir la « bonne façon » de les utiliser peuvent varier en fonction des personnes et de leurs objectifs. Toutefois, pour Leonardi & Treem (2013), l'aspect matériel des outils sont les mêmes pour chaque individu. Les *affordances* quant à elles dépendent de ce que chacun se fixe comme objectif (Leonardi & Treem, 2013).

Maintenant que nous cernons mieux la notion d'*affordance*, nous pouvons revenir sur celles-ci de façon un peu plus détaillée afin de mieux les comprendre. Comme nous le disions précédemment, Leonardi & Treem (2013) ont mis en évidence l'existence de quatre *affordances*. Toutefois, dans une volonté de complétude à ce sujet, nous avons poursuivi nos recherches. Ce faisant, les apports de Sun, Zhou, Jeyaraj, Shang, et Hu (2019) nous semblent également intéressants. En effet, ils se sont intéressés aux recherches d'autres auteurs sur ce sujet et proposent une nouvelle classification des *affordances* (Tableau 1).

JEIM 32,2	Affordance	Definition	Related affordance and research	Support
<b>236</b>	Reviewability (Faraj <i>et al.</i> , 2011)	The enactment of technology-enabled new forms of working in which participants are better able to view and manage the content of front and back narratives over time	Persistence (Treem and Leonardi, 2012) Scalability (Boyd, 2010) Searchability (Boyd, 2010) Visibility (Treem and Leonardi, 2012) Reviewability (Faraj <i>et al.</i> , 2011) Leaky pipe (Leonardi <i>et al.</i> , 2013)	Conceptual Conceptual Conceptual Conceptual Conceptual Conceptual
	Editability (Treem and Leonardi, 2012)	Ability to create new content, modify the existing content and carry on some other new operations	Editability (Treem and Leonardi, 2012) Recombinability (Faraj <i>et al.</i> , 2011) Experimentation (Faraj <i>et al.</i> , 2011) Selectivity (Gibbs <i>et al.</i> , 2013) Replicability (Boyd, 2010)	Conceptual Conceptual Conceptual Case study Conceptual
	Association (Treem and Leonardi, 2012)	Ability to connect people with people, content with content and people with content	Association (Treem and Leonardi, 2012) Network-informed associating (Majchrzak <i>et al.</i> , 2013) Social lubricant (Leonardi <i>et al.</i> , 2013) Echo chamber (Leonardi <i>et al.</i> , 2013) Metavoicing (Majchrzak <i>et al.</i> , 2013)	Conceptual Conceptual Conceptual Conceptual Conceptual
	Notified attention (Oostervink <i>et al.</i> , 2016)	Possibility to be notified when updates on related events happen and demand users' attention	Signal availability (Gibbs <i>et al.</i> , 2013) Triggered attending (Majchrzak <i>et al.</i> , 2013) Display updates (Gibbs <i>et al.</i> , 2013) Signaling (Rice <i>et al.</i> , 2017)	Case study Conceptual Case study Empirical
	Pervasiveness (Rice <i>et al.</i> , 2017)	Ability to communicate with others everywhere and anytime	Pervasiveness (Rice <i>et al.</i> , 2017) Ubiquity (Kane, 2017)	Empirical Conceptual

**Table II.**  
New category of  
ESMPs affordances

*Tableau 1: Nouvelles catégories d'affordances des ESMP [plateformes de médias sociaux d'entreprise] (Sun et al., 2019)*

Dès lors, comme nous pouvons le remarquer dans le tableau ci-dessus, Sun et al. (2019) proposent cinq grandes catégories où se retrouvent certaines des *affordances* et des résultats des recherches d'autres auteurs. Ces apports viennent compléter les recherches de Leonardi et Treem (2013).

### (1) La visibilité

Pour Leonardi et Treem (2019), la visibilité est « [...] the ability to make their behaviors, knowledge, preferences, and communication network connections that were once invisible [...] visible to others in the organization » (p. 150). Sun et al. (2019, p. 236) parlent de « *reviewability* ». Selon eux, cela « [...] entails that participants are better able to view and retrieve the content of the front and back narratives over time » (p. 236).

Dans cette optique, pour Leonardi et Treem (2013, pp. 151-155), trois types d'informations peuvent être visibilisées : (1) le comportement au travail – c'est-à-dire que chacun peut consulter le travail réalisé par autrui ; (2) la méta-connaissance – c'est-à-dire des informations sur les travailleurs, leurs connaissances personnelles, leurs rôles, etc. et (3) les activités de l'entreprise – c'est-à-dire les informations concernant les activités en cours au sein de l'entreprise.

## **(2) La persistance**

Cette seconde *affordance* mise en lumière par Leonardi et Treem (2013) désigne le fait que lorsqu'une information a été publiée, elle reste accessible.

Dès lors, cette *affordance* permet trois choses (Leonardi et Treem, 2013, pp. 156-159) : (1) le maintien de l'information dans le temps – les contenus publiés sur les réseaux sociaux y sont également stockés ; (2) la création d'informations valides – les informations étant stockées, elles peuvent être réutilisées ou retravaillées au fil du temps ; et (3) la croissance des contenus – les réseaux sociaux offrent d'énormes espaces de stockage. Dès lors, nombreux sont les contenus qui peuvent être ajoutés (nouvelles publications, nouveaux articles de blogs, etc.).

## **(3) L'éditorialité**

Walther (1993, as cited in Leonardi & Treem, 2013) définit l'éditorialité comme : « [...] the fact the individuals can spend a good deal of time and effort crafting and recrafting a communicative act before it is viewed by others » (p. 159). Rice (1987, as cited in Leonardi & Treem, 2013) ajoute que l'éditorialité « [...] refer to the ability of an individual to modify or revise content they have already communicated » (p. 159). Sun et al. (2019) définissent quant à eux l'éditorialité comme : « [...] the ability to create new content, modify the existing content and carry on some other new operations » (p. 237). Cette idée d'éditorialité se retrouve dans les travaux de de Faraj et al. (2011, as cited in Sun et al., 2019) sous les vocables de « *recombinability* » (p. 237) c'est-à-dire qu'on « [...] encourages users to make contributions to create more innovative ideas » (p. 237) et de « *experimentation* » (p. 237) qui désigne « [...] the ability of encouraging users to try out new ideas » (p. 237).

Cette *affordance* permet dès lors trois choses (Leonardi et Treem, 2013, pp. 161-162) : (1) Le contrôle des informations – les individus peuvent contrôler et manipuler les informations ; (2) la création d'un contenu plus ciblé – étant donné le contrôle qu'ont les individus de l'information, ils

peuvent décider à qui et à quel moment partager cette information. Ils ont également la possibilité de modifier celle-ci en fonction des réactions du public et (3) une information de meilleure qualité – puisque l’information peut être modifiée, celle-ci peut être améliorée et revue au cours du temps.

#### **(4) L’association**

Pour Leonardi et Treem (2013), il peut exister deux formes d’association : l’association entre les personnes et l’association entre une personne et une information. Dès lors, au vu de ces éléments, l’association peut être définie comme les liens qui existent entre les individus, ainsi qu’entre les individus et les contenus. En d’autres termes, il s’agit de la possibilité pour les individus de s’associer, d’entrer en contact, de communiquer. Entre eux, mais aussi avec l’information.

Sun et al. (2013) évoquent également cette question de l’association dans leurs travaux et subdivisent cette dernière en plusieurs sous-*affordances* qui nous permettent d’apporter davantage d’éléments explicatifs. Ils parlent notamment de « *network-informed associating* » (Majchrzak et al., 2013, as cited in Sun et al., 2019, p.237) – les individus peuvent entrer en contact même s’ils ne se connaissent pas avant, car ils possèdent des relations communes. Une autre « sous-*affordance* » relative à cette question de l’association est la question du « *social lubricant* » (Leonardi et al., 2013, as cited in Sun et al., 2019, p.237). Sun et al. (2019) définissent ce « *social lubricant* » comme : « [...] enabling users to connect and communicate easily to get work done quickly » (p. 237).

Trois éléments sont permis par cette *affordance* d’association (Leonardi & Treem, 2013, pp.164-166) : (1) Soutenir les liens sociaux – les relations sociales, les associations sont plus visibles et les liens entre les individus plus étroits ; (2) accéder à des informations utiles – par le biais des *hashtags* et de mots-clés, les individus peuvent voir les liens qui existent entre différents contenus et différentes informations. Cela permet également le partage d’informations. Et (3) cela permet de nouvelles relations – les

recommandations permettent aux individus de se découvrir sans se connaître. Cela peut mener à la création de nouvelles relations de manière plus efficace.

### (5) L'attention notifiée et l'omniprésence

Ces deux *affordances* sont mises en évidence par Sun et al. (2019) sous les terminologies de « *notified attention* » et « *pervasiveness* » (p. 237). Dans une volonté de clarté, nous avons pris la liberté de les traduire. L'attention notifiée peut être définie comme : « [...] the possibility to be notified when updates on related events happen and demand users' attention » (Oostervink et al., 2016, as cited in Sun et al., 2019, p.237). L'omniprésence quant à elle renvoie au fait que l'espace-temps n'a pas d'importance. Peu importe où il se trouve, et peu importe le moment, l'individu peut communiquer avec autrui. Ce faisant, pour Rice et al. (2017, as cited in Sun et al., 2019, p.237) : « Users can get responses to others' requests quickly and communicate with others while moving, commuting and traveling ».

### (6) Le modèle du trèfle

En complément des éléments relatifs aux *affordances* que nous venons de parcourir, nous trouvons intéressant de revenir brièvement sur une autre perception des fonctions qu'offrent les outils. Dans la littérature, divers auteurs comme Fuks, Raposo, Gerosa, et Lucena (2005) proposent différentes manières de classer les outils de travail collaboratif. Ces différentes visions des choses soutiennent la même idée, toutefois, elles utilisent des terminologies différentes (trèfle fonctionnel, modèle des 3C, etc.). Ce classement repose sur les différentes fonctions que peuvent avoir les outils de travail collaboratif. Dans le cadre de ce travail, nous nous reposons sur les travaux de Laurillau et Nigay (2002) concernant le modèle du trèfle.

Selon les auteurs (Laurillau et Nigay, 2002 ; Fuks et al., 2005), un outil de travail collaboratif offre trois fonctions : (1) la **fonction de communication** – il s'agit ici de la communication entre individus, (2) la **fonction de production** – il s'agit du travail réalisé par plusieurs individus et (3) la **fonction de coordination** – il s'agit principalement d'une fonction

relative à des éléments de gestion (eg. la gestion des individus, la gestion des ressources disponibles ou la gestion des activités).

### 3 Conclusion de la revue de la littérature et hypothèses de recherche

Dans la première partie, nous avons discuté des concepts théoriques clés de notre mémoire. Pour cela, nous avons exploré de nombreux articles scientifiques et ouvrages en la matière. La revue de la littérature nous a permis de mieux comprendre les caractéristiques de ce type d'organisation du travail, ainsi que les éléments constitutifs de sa « bonne pratique ». Nous avons également pu découvrir comment les outils de travail collaboratif ont vu le jour. De plus, nos recherches nous ont permis de mieux cerner les différentes fonctionnalités de ces outils. Suite à cette revue de la littérature, nous pouvons proposer quatre grandes hypothèses de recherche. Celles-ci constituent des pistes de réponses à notre problématique et à notre question de recherche. Dans la suite de ce travail, grâce à nos données de terrain, nous chercherons à confirmer ou infirmer ces hypothèses qui sont, à ce stade, purement théoriques.

#### 3.1 Hypothèse relative à la nature de la participation

**H1.1. : Les outils de travail collaboratif permettent une participation aux processus.** À la suite de nos recherches sur les *affordances*, nous pensons que cette hypothèse repose sur la visibilité et l'association. Les outils visibilisent les activités de l'entreprise et la méta-connaissance. De plus, ils offrent la possibilité aux individus de s'associer et d'interagir (Leonardi & Treem, 2013).

#### 3.2 Hypothèses relatives à l'ampleur et à l'intensité de la participation

**H2.1. : Les outils de travail collaboratif permettent une participation directe.** À la suite de nos recherches sur les *affordances*, nous pensons que cette hypothèse repose sur la visibilité, la persistance et l'association (Leonardi & Treem, 2013). Les outils visibilisent les activités de l'entreprise, la méta-connaissance et le comportement au travail. Ils permettent aussi la création d'informations valides et la croissance des

contenus. Enfin, ils offrent la possibilité aux individus de s'associer et d'interagir.

**H2.2. : Les outils de travail collaboratif permettent une participation indirecte.** À la suite de nos recherches sur les *affordances*, nous pensons que cette hypothèse repose sur la persistance et l'association (Leonardi & Treem, 2013). Ces deux affordances offrent la possibilité aux membres du personnel d'ajouter de nouveaux contenus, de retravailler des contenus existants, mais aussi de s'associer et d'interagir avec d'autres travailleurs.

**H2.3. : Les outils de travail collaboratif permettent une participation régulière/permanente & H2.4. : Les outils de travail collaboratif permettent une participation occasionnelle.** Nous pouvons souligner la question d'un travail synchrone ou asynchrone rendu possible par les outils (Lamidieu, 2007 ; Robert Johansen (1988, as cited in Penichet, 2007)). C'est sur base de ces éléments, nous avons pu émettre ces deux hypothèses.

### 3.3 Hypothèses relatives à l'articulation individu – groupe

**H3.1. : Les outils de travail collaboratif permettent la valorisation individuelle.** À la suite de nos recherches sur les *affordances*, nous pensons que cette hypothèse repose sur la visibilité et l'association (Leonardi & Treem, 2013). Les outils soutiennent les individus en visibilisant les méta-connaissances. De plus, ils créent du sens en visibilisant les activités de l'entreprise. Enfin, ils permettent une certaine proximité, car ils offrent la possibilité aux individus de s'associer et d'interagir avec les autres.

**H3.2. : Les outils de travail collaboratif permettent de bonnes dynamiques relationnelles.** À la suite de nos recherches sur les *affordances*, nous pensons que cette hypothèse repose sur l'association (Leonardi & Treem, 2013) et les questions de l'attention notifiée et de l'omniprésence (Sun et al., 2019). Les outils permettent aux individus de s'associer, d'interagir et de créer de nouvelles relations. De plus, ces outils permettent aux individus

de « gérer » l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle en permettant, par exemple, aux utilisateurs d'apparaître hors-ligne ou de s'intéresser uniquement à certains éléments par le biais des notifications.

#### 3.4 Hypothèse relative au partage du management

**H4.1. : Les outils de travail collaboratif permettent le partage des responsabilités.** Nous pouvons élaborer cette dernière hypothèse au regard des travaux de Lomas et al. (2009) et Piquet (2009) qui catégorisent les outils de travail collaboratif. La quatrième catégorie concerne les outils de coordination. Selon nous, recourir à ces outils peut aider les entreprises à avoir ce partage efficace puisque cela permet, d'une certaine manière, une plus grande clarté quant à qui fait quoi. Nous pouvons aussi souligner ici l'*affordance* de la persistance (Leonardi & Treem, 2013). Lorsqu'une information a été publiée, elle reste accessible. Cela peut, selon nous, être utile au partage des responsabilités.

### 4 Méthodologie

Dans cette section, nous revenons sur les différents choix méthodologiques posés dans le cadre de ce mémoire. D'abord, nous discutons du choix d'une approche qualitative. Ensuite, nous évoquons notre récolte de données. Enfin, nous revenons sur les entreprises qui constituent l'échantillon de cette recherche.

#### 4.1.1 Approche qualitative

Dans le cadre de ce mémoire, l'approche qualitative nous semblait la plus appropriée. En effet, « [...] la recherche qualitative se caractérise par une visée compréhensive, qui se donne pour objectif de comprendre l'action dans un contexte ou en situation » (Dumez, 2011, p. 50). De plus, ce type de recherche permet de collecter des données qui représentent au mieux ce que vivent les individus « sur le terrain ». Aussi, ces expériences vécues sont exprimées avec les mots de ces personnes (Laçasse, 1991, as cited in Merrien, 1993). Pour Mucchielli (1996), l'approche qualitative est la plus adaptée aux recherches en communication. Ce faisant, s'orienter vers une recherche qualitative nous semblait être la meilleure approche vu notre question de recherche et notre parcours académique. En effet, elle nous permet de mettre en lumière la pratique du management participatif telle qu'elle se fait réellement sur le terrain. Elle nous permet aussi de mieux cerner les éventuels changements induits par les outils de travail collaboratif à la suite de la pandémie grâce aux témoignages récoltés.

#### 4.1.2 Récolte des données

Pour notre récolte des données, nous avons opté pour la méthode des entretiens. Celle-ci « [...] permet de collecter rapidement des données riches et de première main » (Chevalier & Meyer, 2018, p. 1). Bien qu'il existe trois types d'entretiens possibles, nous avons opté pour l'entretien semi-directif, car il permet une meilleure compréhension de pratiques et / ou de perceptions. Celui-ci repose sur une « trame préparée à l'avance ». Il s'agit dès lors d'un « guide d'entretien » (Chevalier & Meyer, 2018, p. 9). Le guide utilisé dans

le cadre de ce mémoire est disponible dans le document PDF intitulé « Annexe\_Guide » et comprenant l'Annexe I. Il est constitué de différentes questions préparées à l'avance. Il s'agit de questions ouvertes qui reposent sur certaines thématiques. Sa construction s'appuie notre revue de la littérature (Imbert, 2010). D'un point de vue pratique, chaque entretien avait une durée prévue d'environ une heure. De plus, pour une question de facilité, chacun a eu lieu par le biais d'un appel *Teams*.

#### 4.1.3 Choix des entreprises

La constitution de notre échantillon s'est relevée être un pan plus ou moins complexe de notre travail. Bien que le management participatif soit une pratique qui connaît une certaine croissance, il n'est pas aisé de trouver des entreprises qui pratiquent ce mode d'organisation du travail. Nous avons toutefois eu l'opportunité d'entrer en contact avec cinq organisations belges qui pratiquent un management participatif (ou qui s'inscrivent dans une organisation du travail proche).

##### 4.1.3.1 Présentation de Damnet

Damnet est une organisation active dans le secteur de l'informatique. Plus spécifiquement dans l'installation, la gestion et la maintenance de réseaux et parcs informatiques (Damnet SC Agréée, 2022). Située en région namuroise, la société coopérative exerce depuis plus de 20 ans et compte plus de 300 clients en Wallonie et à Bruxelles (DAMNET SC, 2022). C'est via le bouche-à-oreille sur *LinkedIn* que nous avons rencontré monsieur Miguel Mendes, directeur commercial. Chez Damnet, un projet de management participatif est en place depuis toujours. De fait, l'organisation a été pensée et créée comme une coopérative de travailleurs, sur base du modèle français des Sociétés Coopératives et Participatives (Annexe II). L'idée est de mettre tout le monde sur « [...] le même pied d'égalité [...] » et de « [...] donner la parole à tout le monde [...] » (Annexe II, p.3). Effectivement, « [...] les orientations stratégiques de l'entreprise sont décidées collectivement et chacun peut proposer des idées ou pistes d'amélioration [...] » (DAMNET SC, 2022). Là-bas, les outils de travail collaboratif sont perçus comme les outils qui

permettent de travailler ensemble sans tenir compte de l'espace-temps, ainsi que ceux qui permettent de garder un lien. Le télétravail s'appliquait déjà en situation de pré-COVID19 chez Damnet, ce qui fait que « [...] tout était en place [...] » (Annexe II, p.10). Ceux-ci sont toujours utilisés à l'heure actuelle via le télétravail, mais aussi pour réduire les déplacements « inutiles » et « fatigants ». Par ailleurs, nous discuterons des usages en situation COVID19 plus tard dans ce mémoire.

#### 4.1.3.2 *Présentation d'Enabel*

Enabel est une agence sans but lucratif qui met « [...] en œuvre la politique belge en matière de développement international [...] » (Enabel, 2022). Située à Bruxelles, l'organisation s'entoure de 14 pays partenaires et est principalement active en Afrique (Enabel, 2022). C'est sur la recommandation de notre promoteur, monsieur François Lambotte, que nous avons rencontré monsieur Olivier Heck, responsable de la cellule stratégie et développement organisationnel. Chez Enabel, un projet de « gouvernance collaborative » se met en place depuis environ deux ans (Annexe III, p.18). L'idée est de « [...] travailler vraiment au-delà des départements, des services, etc. [...] » (Annexe III, p.18). La volonté est d'avoir une vision commune à tous, des objectifs communs et de s'inscrire dans une co-construction des choses (Annexe III, 2022). Sa vision des outils de travail collaboratif est qu'il s'agit d'une part d'un outil digital comme les outils de visioconférences ou des documents partagés. D'une autre, ce sont les pratiques mises en place pour collaborer de façon structurée (Annexe III, 2022). En période pré-COVID19, les outils tels que *Teams* ou *Zoom* n'étaient pas utilisés. Des visioconférences étaient en place, mais dans des locaux aménagés, non via *Teams* – contrairement à des outils comme les documents partagés. Ceux-ci sont toujours utilisés à l'heure actuelle via du télétravail trois jours par semaine. Par ailleurs, nous discuterons des usages en situation COVID19 plus tard dans ce mémoire.

#### 4.1.3.3 *Présentation d'In Fine*

In Fine est une organisation active dans les secteurs du design, du graphisme, de la communication et du web (in fine, s.d.). Située en région

liégeoise, elle est active depuis plus de 20 ans et compte une large gamme de clients tels que *Materne*, *Délio* ou *Nestlé* (In Fine, 2022). C'est par une recherche sur *Google* que nous avons rencontré madame Sophie Cahay, cofondatrice. Chez In Fine, un projet de management participatif est en place depuis plus de trois ans. L'idée est de partager les responsabilités, de gagner en autonomie, de se sentir plus authentique sur le lieu de travail et d'être dans une relation d'égal à égal (Annexe IV). Pour elle, un outil de travail collaboratif est « [...] un outil facile à utiliser, qui permet des échanges, qui permet une réactivité [...] » (Annexe IV, p.41). En période de pré-COVID19, seulement quelques travailleurs utilisaient des outils, notamment *Slack*. Aussi, quelques-uns avaient « [...] une certaine habitude du télétravail [...] » (Annexe IV, p.42), ce qui a facilité la prise en main. Certains outils sont toujours utilisés à l'heure actuelle (*Zoom* et *Slack*). Et ce, par un nombre important de travailleurs. Par ailleurs, nous discuterons des usages en situation COVID19 plus tard dans ce mémoire.

#### 4.1.3.4 Présentation d'Oniryx

Oniryx est une société de consultance active dans le secteur de l'informatique. Située à Gembloux, elle exerce depuis une dizaine d'années (Annexe V, 2022). C'est via *LinkedIn* que nous avons rencontré monsieur Alain Daussin, consultant. Chez Oniryx, des projets d'autogestion, d'intelligence collective et de « self-management » sont en place depuis toujours (Annexe V ; Oniryx, 2022). De fait, le fondateur « [...] a créé l'entreprise pour expérimenter des modes de management différents. Donc, depuis la création, c'est son ambition de laisser plus les clés [...] dans les mains des employés [...] » (Annexe V, p.47). L'idée est de donner plus de responsabilités aux travailleurs et « [...] plus de possibilités [...] de prendre des initiatives [...] » (Annexe V, p.46). Les travailleurs s'impliquent plus, proposent des idées et réalisent ces idées (Annexe V). Là-bas, l'outil de travail collaboratif, *Teams*, était déjà « [...] l'outil de communication au sein de l'entreprise [...] » (Annexe V, p.55) en situation pré-COVID19. Dès lors, la prise en main n'a pas été un problème. Il en va de même pour les documents partagés. D'autres outils ont été utilisés par notre répondant, comme *MindMeister*. Mais cela n'a pas été « généralisé » dans l'organisation. Ceux-

ci sont toujours utilisés à l'heure actuelle via télétravail, mais aussi pour réduire les déplacements inutiles aux quatre coins du pays. Par ailleurs, nous discuterons des usages en situation COVID19 plus tard dans ce mémoire.

#### 4.1.3.5 Présentation d'Ici

D'Ici, ce sont deux magasins qui proposent des produits locaux. Située en région namuroise, l'organisation est active depuis 2013 et propose entre 2000 et 25000 références (Annexe VI). C'est par une recherche sur *Google* que nous avons rencontré madame Florence Trokay, cofondatrice. Chez d'Ici, le projet de management participatif et de gouvernance partagée (D'ici, 2022) se met en place aux alentours de début 2020 (Annexe VI). L'idée est de « [...] de donner une plus grande place aux collaborateurs [...] », de donner plus de responsabilités à chacun, d'augmenter l'autonomie et de permettre un certain épanouissement personnel (D'ici, 2022). Là-bas, la place des outils est assez différente en comparaison aux autres organisations. Active dans le secteur alimentaire, la période pré-COVID19 ne demandait pas à l'organisation de spécialement recourir aux outils. En période COVID19, ceux-ci ont été implantés pour quelques réunions. Mais l'utilisation par les travailleurs était réduite. La plateforme *Teams* est l'outil de référence chez d'Ici. Par ailleurs, nous discuterons davantage des usages en situation COVID19 plus tard dans ce mémoire.

#### 4.1.4 Méthodologie pour l'analyse des données

Dans un premier temps, il nous semblait intéressant de préciser qu'afin de simplifier l'analyse des données, nous avons retranscrit chaque entretien. Effectivement, en début d'interview, nous avons posé la question à nos intervenants quant à l'enregistrement de notre échange. Pour chacun, il n'y avait pas de soucis. Ces transcriptions sont disponibles dans le document PDF intitulé « Annexe\_Retranscriptions » et regroupant les Annexes II à VI.

En ce qui concerne l'analyse de ces données, nous faisons une analyse thématique horizontale : « [...] il s'agit d'analyser pour le même thème [...] quels sont les discours des répondants en termes de convergences de sens et de différences » (Lorey, 2018, p. 47). Les discours de nos intervenants

peuvent être regroupés autour de quatre thématiques qui reposent sur les apports d'Hermel (1988). Puisqu'il s'agit d'une analyse thématique horizontale des données, nous avons codé le contenu de nos entretiens grâce à une grille d'analyse créée sur base de notre revue de la littérature et sur base de nos hypothèses. Les grilles complétées se trouvent dans le document PDF intitulé « Annexe\_Analyses\_Tableaux » et qui regroupe les Annexes VII et VIII.

## 5 Traitement des données

### 5.1 Analyse et interprétation des données

Dans cette section, nous analysons et interprétons les données récoltées au regard de nos hypothèses de recherche et de notre revue de la littérature. Ensuite, nous synthétisons les apports de notre recherche et tentons de répondre à notre problématique par le biais de la confirmation ou de l'infirmité de nos différentes hypothèses.

#### 5.1.1 Nature de la participation

**(H1.1) : Les outils de travail collaboratif permettent une participation aux processus.**

Dans notre revue de la littérature, nous mettons en avant l'existence de trois types de participation (Hermel, 1988) : la participation aux moyens, la participation aux processus et la participation aux résultats. À la suite de nos entretiens, nous constatons d'ores et déjà que seule l'entreprise Damnet semble pratiquer une participation aux moyens et aux résultats. En effet, l'organisation permet au travailleur de devenir associé et un partage des bénéfices est réalisé en fin d'année. Ce faisant, la société appartient également au travailleur dans un sens. Peu importe la somme d'argent que le travailleur apporte en termes de capital, les bénéfices sont distribués de façon égale.

Par ailleurs, la théorie suggérait également une participation aux processus. Si nous nous penchons sur les verbatims de nos intervenants, nous observons que cette forme de participation se retrouve au sein de toutes les entreprises interrogées, notamment par le fait que chacune offre la possibilité aux travailleurs de donner leurs idées, faire des suggestions, etc. En ce sens,

Damnet propose, par exemple, une « boîte à idées » (p.5) qui a été mise en place entre les associés. Ici, chacun peut amener une idée plutôt qu'un point ou une décision. Il s'agit là d'une question sur laquelle l'un ou l'autre travailleur pense qu'il est opportun qu'un travail soit fourni. Les magasins d'Ici ont quant à eux mis en place le « printemps des idées » (p. 69). Chez Oniryx, il y a également cette possibilité de donner ses idées. Néanmoins, les travailleurs ne « viennent pas d'eux-mêmes » avec celles-ci.

[...] Ça émane quand même plus du management en disant « voilà, on a un souci [...] » Et donc voilà, ils ont réuni 6 ou 7 personnes [...] en disant « ben voilà, vous réfléchissez à comment est-ce qu'on va résoudre ce problème, ce blocage-là » [...] (Annexe V, p. 50).

Ces premières constatations nous permettent de mettre en évidence le fait que notre travail empirique s'entremêle aux travaux théoriques déjà réalisés, notamment par Hermel (1988), quant à l'existence d'une participation aux processus au sein des organisations qui pratiquent un management participatif.

Aussi, nous tenons à souligner qu'à notre sens, ces résultats permettent aussi, d'une certaine manière, d'élargir le scope de ce qui se retrouve sous la terminologie de participation aux processus. En effet, comme explicité précédemment, Hermel (1988) subdivise cette dernière en trois : la participation de conception, la participation de réalisation et la participation d'exécution. Sur base de nos entretiens, nous remarquons que la participation de conception et la participation de réalisation semblent bien représentées. En ce qui concerne la participation de réalisation, nous notons un fait intéressant : nos répondants n'évoquent pas la participation des travailleurs à l'organisation de leur travail (rythme de travail, conditions de travail, etc.). Aussi, autre constat, les propos concernant la possibilité de donner ses idées ou de faire des propositions font écho à la théorie d'Hermel (1988) sur la participation de conception.

Toutefois, ce premier élément relatif à la nature de la participation étant confirmé, nous pouvons nous pencher sur la question de la place des

outils de travail collaboratif. Nous constatons une certaine convergence dans les propos de nos répondants quant au fait que les outils de travail collaboratif ont permis une participation aux processus. En effet, pour tous, ces outils ont permis de continuer à faire ce qui se faisait déjà en termes de nature de participation.

Notre intervenante au sein de l'agence In Fine souligne qu'ils permettent de continuer, même si c'est fait « un peu différemment ». Chacun pouvait toujours faire des propositions de projets, etc. De plus, certains ajoutent même une notion de « facilitation ». Chez Enabel, les prises de décisions « en *live* » avec les travailleurs étrangers restent possibles grâce aux outils, notamment *Teams* qui permet des réunions avec les « gens de terrain ». Dans la même idée, chez Damnet, il est aussi considéré que ces outils facilitent assez les choses pour certains points. Notre intervenant ajoute que ceux-ci peuvent parfois même les accélérer. A titre illustratif, il évoque l'utilisation d'outils comme les *Google Forms* qui permettent à chacun de donner son avis. Ou l'outil *Wooclap* qui était également utilisé afin de « collecter » les avis de chacun. Cela remplace l'organisation d'une réunion pour un vote à main levée. Un gain de temps pour les travailleurs qui peuvent remplir les formulaires quand ils le veulent. Il souligne aussi la question du « *chat* instantané » qui permet de faire passer un message à de nombreux collègues rapidement et de recevoir une réponse rapide. Ce qui diffère des emails utilisés traditionnellement. De plus, la facilité offerte par les outils se retrouve aussi dans le discours de notre contact chez Oniryx où, là-aussi, les outils ont permis de donner la parole à tout le monde et chacun a pu être consulté. Si l'on regarde son discours quant à la question de la facilité, celui-ci nous fait part d'un élément de réponse particulièrement intéressant :

[...] Je trouve que c'est très facile puisqu'on sait non seulement montrer notre écran, mais on sait aussi donner le contrôle à notre collègue [...] on réfléchit à deux sur le même écran, comme si on était côte à côte [...] Je pense que c'est très interactif, très collaboratif (Annexe V, p.56).

Dès lors, de ces différents verbatims nous relevons quatre éléments intéressants. Le 1<sup>er</sup> élément est la possibilité de continuer à se réunir par le biais des appels en visioconférence via *Teams*, peu importe où les gens se trouvent, de façon plus rapide et régulière. Ces moments de réunions offrent la possibilité aux travailleurs de se retrouver pour prendre des décisions, peu importe où ils sont localisés. Ils peuvent également interagir et débattre sur l'une ou l'autre question par le biais de ces outils. Au vu de ces éléments, nous pensons que cela est rendu possible par l'*affordance* d'association (Leonardi & Treem, 2013). Et plus spécifiquement par ce que Sun et al. (2019, p.237) appellent le « *social lubricant* », car « [...] users to connect and communicate easily to get work done quickly » (p. 237). Aussi, nous pensons que la question de la synchronicité ou de l'asynchronicité (Johansen, 1988, as cited in Penichet, 2007) est non-négligeable ici. En effet, les travailleurs peuvent être « [...] en co-présence virtuelle ; leurs échanges communicationnels sont instantanés, que ce soit en visioconférence ou par des discussions écrites instantanées » (Calixte et al., 2018, p.3).

Le 2<sup>ème</sup> élément est la disponibilité sur le marché d'outils qui permettent de collecter les avis / idées / suggestions / etc. de chacun (*Google Forms* ou *Wooclap*). Pour nous, ce second point fait écho aux travaux de Leonardi et Treem (2013) sur l'*affordance* d'éditorialité. En effet, les travailleurs peuvent « modifier » un contenu communiqué pour donner leurs avis. En l'occurrence, ils sont, d'une certaine manière, encouragés par le biais des *Forms* ou de *Wooclap* à contribuer pour créer des idées innovantes. C'est l'idée de « *recombinability* » de Sun et al. (2019, p.237). Aussi, nous pensons que l'*affordance* de persistance (Leonardi & Treem, 2013) trouve sa place ici aussi, car le personnel ajoute de nouveaux contenus, de nouvelles idées ou suggestions ou de nouveaux avis sur les formulaires ou sur *Wooclap*. Nous pensons aussi que la question de l'asynchronicité joue un rôle ici (Johansen, 1988, as cited in Penichet, 2007). En effet, « [...] les échanges d'information [...] sont pas simultanés [...] L'information est transmise et récupérée par les membres du groupe à des moments différents » (Calixte et al., 2018, p.3). Cela rend possible l'utilisation de formulaires. À l'inverse, la question de synchronicité rend possible l'utilisation de *Wooclap*.

Le 3<sup>ème</sup> élément est la possibilité qu’offrent des outils comme *Teams* de montrer son écran ainsi que de « donner le contrôle » de son écran. Ce troisième point s’inscrit, selon nous, d’une part dans l’*affordance* de visibilité (Leonardi & Treem, 2013). Effectivement, le travail d’autrui peut être rendu visible aux autres puisque l’écran du travailleur est « diffusé » auprès des autres. Et d’autre part, l’*affordance* d’éditorialité (Leonardi & Treem, 2013). De fait, en donnant le contrôle, le travailleur donne à son collègue la possibilité de contrôler voire de modifier ou de manipuler l’information diffusée. Il l’encourage également à contribuer – ce que Sun et al. (2019, p.237) appellent la « *recombinability* », ainsi qu’à essayer de nouvelles choses – ce que Sun et al. (2019, p.237) appellent l’ « *experimentation* ».

Le 4<sup>ème</sup> et dernier élément est la possibilité qu’offrent les outils d’envoyer rapidement un message à un grand nombre de collègues et de recevoir une réponse rapidement – contrairement aux emails qui sont traditionnellement utilisés à cet effet. Cette fonctionnalité de « *chat instantané* » fait écho aux travaux de Leonardi et Treem (2013) sur l’*affordance* d’association entre deux personnes. Plus spécifiquement, nous pensons que la possibilité de se connecter et de communiquer facilement et rapidement renvoie à la question du « *social lubricant* » de Sun et al. (2019, p.237). De plus, les verbatims ne le soulignent pas de façon explicite, mais nous pouvons toutefois supposer que la question de « *pervasiveness* » mise en évidence par Sun et al. (2019, p. 237) joue aussi un rôle ici. En effet, envoyer un message rapidement et recevoir une réponse tout aussi rapidement peut, peut-être, s’expliquer par le fait que les outils permettent de communiquer avec les autres partout et tout le temps. Cela peut aussi s’expliquer par la question de la « *notified attention* » (Sun et al., 2019, p. 237), car les travailleurs ne se sentent peut-être impliqués que lorsqu’ils reçoivent une notification.

Au vu des différents points explicités ci-dessus, nous pensons que ceux-ci viennent appuyer notre première hypothèse (**H1.1.**) selon laquelle les outils de travail collaboratif permettent une participation aux processus. Cela nous

permet donc d'apporter un premier élément de réponse à notre problématique.

Outre ce constat, nous pensons qu'il est possible d'ajouter une nouvelle hypothèse relative à la nature de la participation et à la place des outils afin de « mieux coller » à la situation sur le terrain. Effectivement, comme nous l'avons vu précédemment, de nombreux intervenants considèrent également qu'en plus de permettre la participation aux processus, ces outils facilitent cette participation. Ce faisant, nous pouvons proposer une nouvelle hypothèse telle que : **(H.1.2.) Les outils de travail collaboratif facilitent une participation aux processus.** Bien que certains verbatims donnent des éléments d'explication concernant cette nouvelle hypothèse, ils nous paraissent trop peu nombreux pour que nous les considérons comme suffisants pour appuyer ou infirmer cette **(H.1.2.)**.

Pour en revenir à l'analyse et à l'interprétation, au travers des propos de nos intervenants, nous constatons quelques « limites » de ces outils de travail collaboratif relativement à la nature de la participation. D'abord, la participation à des décisions sur des sujets « sensibles » semble être un élément compliqué pour certains :

[...] Des réunions où on doit parler de choses plus importantes, y'a des prises de décisions [...] c'est pas possible de faire ça [...] (Annexe IV, p.43)

[...] Je pense pas avoir eu beaucoup de réunions participatives pour vraiment changer, pour mettre en place des processus très importants [...] on l'a fait en présentiel (Annexe V, p.57).

Nous n'avons que très peu d'explications quant aux raisons sur lesquelles reposent ces discours outre le fait que l'écran ne permet pas de bien cerner le non-verbal des individus. Il est donc plus difficile « d'adapter » ses propos : « [...] ça remplace pas le présentiel. Pour pouvoir aborder les choses, et voilà, s'adapter à ce moment-là à ce qu'on voit aussi en non-verbal, adapter la facilitation. L'écran permet pas toujours cet aspect-là quoi » (Annexe III, p.32). Aucun des auteurs que nous avons rencontrés lors de notre revue de la littérature ne semble s'intéresser à cette question de « communication sensible

» et de la place des outils. D'un point de vue pratique, il pourrait dès lors être intéressant pour des organisations qui souhaitent néanmoins aborder ce genre de sujets en situation de distanciel de « s'organiser » au préalable. Par exemple, en formant les travailleurs à la communication non-violente afin de « réduire » l'importance donnée au non-verbal. De plus, notre recherche ne nous permet pas de percevoir la potentialité d'autres « facteurs » qui peuvent influencer cette difficulté à traiter de sujets sensibles en distanciel.

### 5.1.2 L'ampleur et l'intensité de la participation

#### 5.1.2.1 *Intensité de la participation*

**(H2.1.) : Les outils de travail collaboratif permettent une participation directe.**

**(H2.2.) : Les outils de travail collaboratif permettent une participation indirecte.**

Pour rappel, la participation au sein des organisations peut être directe lorsque l'implication est personnelle (Cotton et al., 1988). A l'inverse, celle-ci est indirecte lorsque les travailleurs passent par des intermédiaires ou s'ils se retrouvent dans une situation de négociation collective (Hermel, 1988).

Nous constatons que nos répondants tendent tous à dire qu'une participation directe est en place chez eux. En effet, les propos s'orientent tous vers une même idée : chaque travailleur est libre de donner son avis, de partager ses idées et ses propositions ou de faire des choix de façon autonome. La terminologie « directe » est fréquemment et directement utilisée par nos intervenants. Cette « libre expression de tous » fait, selon nous, écho aux travaux de divers auteurs. Ceux-ci ont montré l'importance de cet élément dans des situations participatives (Boyer, 2020 ; Luc, 2016 ; Sanaghan & Lohndorf, 2015).

Dans les propos de plusieurs répondants, nous observons aussi la notion de cercle dans l'idée de « supprimer » au maximum la hiérarchie. Chez Enabel, tous les collaborateurs sont consultés de façon équivalente et tous peuvent faire des propositions. Chez Damnet aussi les membres du personnel sont libres de s'exprimer. Ils peuvent faire des propositions, donner des idées,

prendre part aux discussions, rejoindre un cercle traitant de l'un ou l'autre projet, etc. Dans cette idée également, notre contact chez d'Ici nous fait part d'un témoignage parlant :

[...] Moi je dirais qu'elle est directe dans la zone, dans le rôle ou le cercle auquel appartient à la personne. Donc c'est à dire dans chaque rôle et dans chaque cercle. Donc je vais prendre le simple exemple, allez tout à l'heure je t'ai parlé du rôle nettoyage [...] dans son périmètre de décision, c'est elle, c'est ce rôle-là qui va décider de comment s'opère les plans de nettoyage. Elle a pas besoin d'aller consulter son chef pour savoir. Elle va consulter si elle a envie d'avoir des avis [...] (Annexe VI, p.71).

Ce faisant, nous pouvons penser que cela oriente d'autant plus une participation directe. En effet, des auteurs comme Conchon (2013) ou Borzeix et Linhart (1988) ont mis en avant par leurs travaux qu'une participation dite directe peut prendre différentes formes : groupes d'expression, réunions d'échanges, réunions de progrès ou encore cercles de qualité.

Nous observons aussi d'autres éléments des discours de nos répondants qui s'axent vers une participation directe. Nous pensons notamment au discours de notre intervenante au sein de l'agence de communication In Fine :

J'ai une personne chez moi, elle est responsable [...] de gérer [...] quand on a des réunions, des formations, etc. [...] elle sait maintenant qu'elle doit plus jamais me demander, elle a un cadre qui a été déterminé ensemble. Donc c'est pas moi qui a imposé un cadre, c'est vraiment un cadre qu'on a défini ensemble [...] Et maintenant, elle est complètement autonome (Annexe IV, p.37).

Elle fait référence dans ses propos à « un cadre qui a été déterminé ensemble ». Cette idée de cadre fait, selon nous, écho aux travaux de Tannenbaum et Schmidt (1958, as cited in Barabel et al., 2013) où, dans leur « continuum de styles de prise de décision », ils évoquent l'existence de décisions non-directrices. Cela signifie dès lors que la hiérarchie (le manager) fixe un cadre, mais le travailleur décide. Ce qui est bien le cas chez In Fine si nous nous référons aux propos de Sophie Cahay ci-dessus.

Ces différentes constatations nous permettent de mettre en évidence le fait que notre travail empirique s'entremêle aux travaux théoriques déjà réalisés, notamment par Hermel (1988), quant à l'existence d'une participation directe au sein des organisations qui pratiquent un management participatif. Nous pouvons dès lors nous pencher sur la question de la place des outils de travail collaboratif.

Sur base des verbatims relatifs à cette question, nous constatons que les outils permettent toujours de récolter l'avis de chacun. Que ça soit par un « tour d'écran » (Annexe II, p.11) via *Teams*, ou via des formulaires de type *Google Forms*. Les travailleurs peuvent encore prendre la parole, exprimer leurs idées, faire des propositions, etc.

Dès lors, nous pensons que ces éléments sont possibles grâce à plusieurs *affordances* et fonctions des outils. D'abord, l'*affordance* d'association (Leonardi & Treem, 2013). En effet, les tours d'écrans et les prises de parole via des outils de visioconférences comme *Teams* ou *Zoom* permettent aux travailleurs de discuter, de faire des suggestions, de donner des avis, etc. Dès lors, ceux-ci peuvent se réunir, s'associer comme le montrent Leonardi et Treem (2013) dans leurs travaux. Nous pensons aussi que cela fait écho aux travaux de Sun et al. (2019, p.237) lorsqu'ils évoquent la question du « social lubricant », « [...] enabling users to connect and communicate easily to get work done quickly » (p. 237). Ensuite, en ce qui concerne les outils tels que *Wooclap* ou les *Google Forms*, nous en discutons au sein de la section 5.1.1. relativement à l'(**H.1.1.**), mais ceux-ci rendent la participation possible grâce, dans un premier temps, à l'*affordance* d'éditorialité (Leonardi & Treem, 2013). En effet, les travailleurs peuvent, d'une certaine manière, « modifier un contenu communiqué », en l'occurrence les *Forms* ou *Wooclap* pour donner leurs avis, faire des suggestions dessus, etc. Nous pouvons également rattacher cela à l'*affordance* de « *recombinability* » de Sun et al. (2019, p.237). Les formulaires et autres *Wooclap* encouragent, selon nous, les travailleurs à créer des idées innovantes. Dans un second temps, nous pensons que l'*affordance* de persistance (Leonardi & Treem, 2013) est ce qui contribue à maintenir une

participation directe via les outils. Effectivement, les travailleurs ajoutent de nouveaux éléments (idées, suggestions, avis) sur les *Forms* ou sur *Wooclap*. Enfin, nous pensons que les questions de travail synchrone et asynchrone rendu possible par les outils selon Robert Johansen (1988, as cited in Penichet, 2007) trouve sa place ici. Dans les faits, les appels *Teams* ou *Zoom*, ainsi que les *Wooclap* renvoient à un travail synchrone puisque les individus travaillent en même temps. Les *Forms* quant à eux peuvent renvoyer à un travail synchrone ou asynchrone, car ils peuvent être complétés à des temps différents. « [...] Les échanges d'information [...] sont pas simultanés [...] L'information est transmise et récupérée par les membres du groupe à des moments différents » (Calixte et al., 2018, p.3).

Nous observons aussi grâce à nos entretiens que la prise en main des outils s'est avérée relativement facile pour la majorité des entreprises répondantes. Dès lors, selon nous, cela vient une nouvelle fois asseoir le fait que la participation est relativement directe. En effet, nous pensons que si les travailleurs peuvent facilement utiliser les outils et s'ils ont tous accès aux mêmes outils, il est « moins probable » qu'ils passent par des intermédiaires (et donc que la participation s'avère davantage indirecte). Concernant la « généralisation des mêmes outils pour tous », c'était le cas pour les organisations interrogées dans le cadre de ce mémoire :

Tout le monde dans la société a un compte Microsoft avec Teams [...] c'est l'outil de communication qu'on a décidé comme outil principal de communication [...] tout le monde avait accès à cet outil-là. Maintenant tout le monde n'est pas administrateur de tous les groupes, il y a des accès un peu restreints surtout pour certains groupes plus officiels [...] (Annexe V, p.58).

Toutefois, nous constatons que pour certaines « tranches » de travailleurs, la prise en main est moins simple. Chez Oniryx, ce fut le cas pour les personnes plus âgées par exemple. Tandis que chez d'Ici la prise en main a été différente entre le personnel administratif et le personnel dans les magasins. Là-bas, des formations ont été réalisées et la direction s'est montrée disponible pour aider les travailleurs. Notre intervenante souligne toutefois

un élément intéressant qui, selon elle, explique cette difficulté face aux outils :

[...] Il a fallu former des personnes qui ne touchaient jamais à ce genre d'outils, qui ouvraient parfois même pas les applications de leur smartphone [...] mais je crois que c'est une question de temps en fait. Au fur et à mesure, si ils voient qu'ils ont pas l'information, à chaque fois on leur dit qu'elle est sur Teams, ben, ils vont penser petit à petit à regarder (Annexe VI, p.77).

Néanmoins, aucun témoignage ne semble laisser entendre que cela s'est avéré un problème de long terme. De plus, nous relevons que pour certaines « fonctionnalités » des outils, celles moins « basiques », des explications plus poussées ont parfois dû être données aux travailleurs.

Il nous semblait intéressant de souligner ces deux aspects dans une optique de recommandation. En effet, nous pensons qu'il peut s'agir d'une information importante qu'une organisation qui souhaite combiner management participatif et outils de travail collaboratif doit garder à l'esprit. Ce constat peut dès lors avoir une certaine « application pratique ». Des formations préalables à la mise en pratique efficace d'un management participatif qui recourt aux outils peuvent dès lors s'avérer utiles pour une « utilisation optimale » de ceux-ci.

Au vu des différents points explicités ci-dessus, nous pensons que ceux-ci viennent appuyer notre seconde hypothèse (**H2.1.**) selon laquelle les outils de travail collaboratif permettent une participation directe. Cela nous permet donc d'apporter un second élément de réponse à notre problématique.

En ce qui concerne notre seconde hypothèse (**H2.2.**) sur la question de la participation indirecte, il est tentant de la réfuter aux premiers abords étant donné les éléments qui précèdent quant à l'hypothèse (**H2.1.**) relative à la participation directe.

Pourtant, si nous portons un regard plus critique aux propos de nos intervenants, nous notons une différence entre « ce qui est dit » et « ce qui est fait », au regard de nos recherches théoriques, notamment chez Oniryx où des

« traces » d'une participation plus indirecte sont présentes. En effet, bien qu'évoquant le fait que tous peuvent « communiquer à arme égale », notre contact parle aussi d'une consultation des travailleurs. En effet, ceux-ci sont consultés, mais le patron garde son droit de veto sur la décision finale. Si nous observons ces propos parallèlement à notre cadre théorique, cela semble se recouper avec les travaux d'Hermel (1988) relatifs à la consultation en situation de négociation collective. Ainsi qu'avec les travaux concernant la participation consultative (Cotton et al., 1988) ou la prise de décision consultative (Somech, 2002). Et donc, à une participation plus indirecte.

Notre interviewé chez Enabel discute également de la consultation des travailleurs. Toutefois, nous constatons une divergence dans ce qu'il annonce. En effet, il nous informait du fait qu'au sein de son organisation, ils sont constitués en cercles. Comme nous venons de le voir, ces cercles visent à supprimer la notion de hiérarchie au sein des organisations et à rendre la participation plus directe. Toutefois, notre intervenant ajoute dans ses propos que les travailleurs sont fréquemment consultés. Nous soulignons donc ici une incohérence. En effet, la consultation relève d'une participation plus indirecte au regard des travaux d'Hermel (1988), Somech (2002) ou encore de Cotton et al. (1988) que nous évoquons ci-dessus.

Seulement deux organisations renvoient à cette idée de participation indirecte. Dès lors, il nous paraît compliqué de dire qu'il s'agit de propos qui viennent appuyer ou infirmer qu'une participation indirecte peut prendre place au sein d'organisations au management participatif. En effet, à nos yeux, nous ne pouvons pas généraliser les choses à partir de ces deux témoignages, car nous pensons que cela n'est pas représentatif. Aussi, nous ne possédons pas suffisamment de données à ce sujet pour les analyser davantage et extrapoler les résultats. Ce faisant, n'ayant pas de réelles informations quant à la pratique d'une participation indirecte au sein des organisations interrogées, il nous est compliqué de mesurer la place des outils de travail collaboratif. Au vu de ces différents points, nous ne pouvons ni appuyer ni infirmer notre seconde hypothèse (**H2.2.**) selon laquelle les outils de travail collaboratif permettent une participation indirecte.

### 5.1.2.2 *Fréquence de la participation*

**(H2.3.) : Les outils de travail collaboratif permettent une participation régulière / permanente.**

**(H2.4.) : Les outils de travail collaboratif permettent une participation occasionnelle.**

Lors de notre revue de la littérature, nous mettions en avant la possibilité que la participation au sein d'une organisation pouvait être relativement régulière / permanente, mais qu'elle pouvait aussi être plutôt occasionnelle. Nous avons dès lors interrogé nos contacts au sein des différentes entreprises de notre échantillon quant à cette fréquence de participation des travailleurs.

Pour plusieurs d'entre elles, nous constatons que de moments de participation sont prévus. Notamment via des réunions. Des choses peuvent être décidées en commun, ou des projets peuvent être proposés. C'est le cas chez Damnet où plusieurs moments de réunions sont prévus : le vendredi après-midi est réservé aux réunions d'équipes. Une fois par mois, l'entièreté du personnel se retrouve. Toutes les deux semaines, lorsqu'un petit groupe d'individus a travaillé sur une idée ou une proposition, tout le monde se réunit pour faire le point à ce sujet. Et de façon bimensuelle également, le cercle commercial se réunit. Dans la même idée, chez In Fine, les travailleurs se réunissent au moins une fois par semaine et chacun a l'occasion de faire ses propositions. De plus, notre intervenante au sein de l'agence ajoute que la participation « [...] c'est quotidien parce que c'est du partage [...] notre démarche, elle est quotidienne » (Annexe IV, p.38). Cette idée de participation quotidienne est aussi évoquée par notre contact auprès des magasins d'Ici : « [...] la participation, elle se vit un peu au jour le jour. Plus par la posture que par autre chose [...] » (Annexe VI, p.69). Chez Enabel, une fois par mois, le cercle général se réunit. Enfin, chez Oniryx, la collecte de *feedbacks* auprès des collègues dont nous discutons précédemment est prévue également à une fréquence d'une fois par an. Par ailleurs, Alain Daussin tient aussi des propos relativement intéressants quant au maintien des réunions *Scrum* issues de la méthodologie agile :

C'est une réunion de 10 à 15 minutes maximum pendant laquelle on discute, juste on dit ce qu'on a fait la veille, ce qu'on veut faire aujourd'hui et quels sont les points de blocage [...] ça permet [...] d'avoir une présence humaine chaque jour [...] (Annexe V, p.62).

Selon nous, ces moments prévus sont une illustration du côté régulier de la participation qu'évoque Hermel (1988) dans ses travaux. Il semble que pour une grande partie des entreprises interrogées, elles s'inscrivent dans une participation de long terme. Ce qui rejoint une nouvelle fois nos recherches théoriques. Car en effet, pour plusieurs auteurs tels que Cotton et al. (1988) ou Lawler (1986, as cited in Cotton et al., 1988), une participation de long terme est préférable pour obtenir des résultats intéressants. Ces différentes constatations nous permettent donc de mettre en évidence le fait que notre travail empirique s'entremêle aux travaux théoriques déjà réalisés quant à l'existence d'une participation régulière / fréquente au sein des organisations qui pratiquent un management participatif. Nous pouvons dès lors nous pencher sur la question de la place des outils de travail collaboratif.

Nous constatons ici une certaine convergence dans les propos tenus : ils ont essayé de « garder le cap » (Annexe IV, p. 43). Les réunions planifiées en situation post-COVID19 l'étaient généralement en situation COVID19. Notamment via l'outil *Teams* et la possibilité d'organiser des réunions en visioconférence. Selon nous, cela est possible grâce à l'*affordance* d'association dont discutent Leonardi et Treem (2013) dans leurs recherches. En effet, les outils permettent aux individus de se réunir, de s'associer. De façon plus spécifique, Sun et al. (2019, p.237) parlent de « *social lubricant* » dans des recherches plus récentes. Selon eux, les outils offrent la possibilité aux individus de facilement et rapidement se réunir et communiquer pour travailler autour d'un projet. Cela semble bel et bien être le cas ici. De plus, les propos de monsieur Daussin sur les réunions *Scrum* renvoient, selon nous, à cette idée de partage d'informations aussi évoquée par Sun et al. (2019). En effet, selon eux, l'une des fonctionnalités des outils est qu'ils permettent le partage d'informations par le recours à des hashtags ou des mots-clés. Ici, il n'en est pas question. Nous pouvons toutefois extrapoler la théorie en disant que ce partage d'informations a lieu via les réunions prévues. Aussi, plus tôt

dans ce travail, nous mettons en avant que les hypothèses **(H2.3.)** et **(H2.4.)** pouvaient être formulées au regard des éléments théoriques traitant de la synchronicité ou non du travail. Cette association à distance résonne également avec les travaux de Lamidieu (2007). Effectivement, par le biais de sa matrice temps / lieu, il met en avant le fait que les outils de réunions virtuelles telles que des appels en visioconférence offrent la possibilité de se réunir en même temps, mais dans des lieux différents.

Au vu des différents points explicités ci-dessus, nous pensons que ceux-ci viennent appuyer notre deuxième hypothèse **(H2.3.)** selon laquelle les outils de travail collaboratif permettent une participation régulière/permanente. Cela nous permet donc d'apporter un quatrième élément de réponse à notre problématique.

Concernant notre seconde hypothèse **(H2.4.)**, nous constatons qu'une participation occasionnelle peut trouver sa place au sein d'organisations au management participatif. Toutefois, nous déduisons cela des propos d'un seul intervenant, Olivier Heck pour Enabel. En effet, parfois, la participation de chacun n'est pas requise :

[...] Quand on a des propositions d'une nouvelle politique, là aussi on organise effectivement des prises d'avis en fonction des cas, du type de politique, etc. [...] il peut y avoir une prise d'avis assez large. Si c'est voilà, des politiques un peu plus techniques, on va faire une prise d'avis sur des groupes concernés » (Annexe III, p.22).

Comme nous le disions pour notre hypothèse **(H2.2.)**, généraliser les choses à partir d'un ou deux cas peut, selon nous, constituer un biais d'interprétation. Aussi, cela ne peut pas être suffisant pour considérer une représentativité de la situation exacte au sein d'entreprises pratiquant le management participatif. Ce faisant, n'ayant pas de réelles informations quant à la pratique d'une participation occasionnelle au sein des organisations interrogées, il nous est compliqué de mesurer la place des outils de travail collaboratif. Au vu de ces différents points, nous ne pouvons ni appuyer ni

infirmier notre seconde hypothèse (**H2.4.**) selon laquelle les outils de travail collaboratif permettent une participation occasionnelle.

### 5.1.3 L'articulation individu – groupe

#### 5.1.3.1 *La valorisation individuelle*

**(H3.1.) : Les outils de travail collaboratif permettent une valorisation individuelle.**

Sur base de nos entretiens, nous constatons que tous les propos recueillis semblent converger vers la même idée : le management participatif joue un rôle positif dans la valorisation individuelle. Les propos de nos répondants tendent à dire que le management participatif joue un rôle dans l'épanouissement personnel et professionnel, notamment en ayant la possibilité de s'impliquer dans une grande variété de tâches. Aussi, les travailleurs se sentent utiles, motivés ou encore impliqués dans un objectif commun.

Y'a clairement effectivement cet épanouissement personnel qui est très fort [...] Ça permet aussi aux personnes [...] de pouvoir aller sur d'autres choses en fait, qui les motivent [...] et de se dire, « ben je rajoute ça quelque part à mes domaines de responsabilité » (Annexe III, p.25).

Je crois que si je me lève le matin, c'est pour ça. C'est parce que je vois que ça transforme les gens en fait. J'ai vu vraiment dans l'équipe des personnes se libérer, se transformer, prendre des rôles auxquels ils se seraient jamais crus capables auparavant [...] C'est vraiment remettre l'humain au centre de l'organisation. [...] La personne sent qu'elle a un pouvoir de changer les choses dans l'entreprise. Et donc du coup elle peut être pleinement elle-même, vraiment (Annexe IV, p.40).

Nous observons aussi d'autres éléments mis en évidence par les auteurs présents dans notre revue de la littérature. Par exemple, la question de la vulnérabilité et de l'expression de ses ressentis, de ses besoins et de ses sentiments (Boyer, 2020 ; Lawrence, 2017 ; Calvert, 2018 ; Sanaghan & Lohndorf, 2015 ; Luc, 2016) comme nous pouvons le constater dans les propos de Sophie Cahay (In Fine) lorsqu'elle évoque le fait que : « La personne sent qu'elle a un pouvoir de changer les choses dans l'entreprise. Ou

encore auprès de Miguel Mendes (Damnet) lorsqu'il discute du fait que le travailleur peut s'exprimer librement et être écouté. Ou dans ceux de Sophie Trokay (d'Ici) lorsqu'elle nous racontait que les gens sentent quand l'organisation prend soin d'eux et s'intéresse à eux. Nous observons aussi plusieurs éléments relatifs aux questions de l'écoute, de l'empathie, de la sincérité et de la transparence (Berger, 2020 ; Archambault et al., 2020 ; Boyer, 2020 ou Bratton et Tumin, 2012 (as cited in Wilson, 2013)). Nous les identifions notamment dans les propos qui concernent les *feedbacks*, par exemple chez In Fine, Oniryx ou encore Enabel. En effet, Olivier Heck parle du principe de l'« *authentic leading* » qui est « ... le fait de pouvoir être dans une relation authentique les uns avec les autres. À la fois pour se dire des choses positives, mais aussi pour se donner du *feedback* constructif » (p.24).

Ces différentes constatations nous permettent de mettre en évidence le fait que notre travail empirique s'entremêle aux travaux théoriques déjà réalisés quant à l'importance de la valorisation individuelle au sein des organisations qui pratiquent un management participatif. Nous pouvons dès lors nous pencher sur la question de la place des outils de travail collaboratif. À ce sujet, nous observons une convergence des propos quant au fait que les outils permettent une certaine valorisation individuelle.

Nous constatons plusieurs éléments. Le 1<sup>er</sup> est le fait que la question des *feedbacks* revient assez souvent, notamment chez In Fine. D'abord, nous apprenons que ceux-ci ont été maintenus par le biais de messages envoyés en privé au travailleur concerné. Selon nous, cela fait écho à l'*affordance* de l'association (Leonardi & Treem, 2013), et plus spécifiquement la possibilité de partager des informations. En effet, cette possibilité d'envoyer un message pour donner un *feedback* semble rejoindre les travaux de Sun et al. (2019) quant à la possibilité offerte par les outils de partager des informations. Bien que la théorie évoque cela au regard de l'utilisation d'*hashtags* et de mots-clés, nous pouvons extrapoler et supposer que cela est également possible grâce aux messages privés. De plus, nous identifions la fonction de communication dont parlent Laurillau et al. (2002). Ensuite, nous apprenons que le partage d'écrans via *Teams* ou *Zoom* a permis de maintenir le « partage

de projet » qui permettait de valoriser le travail de chacun en situation pré-COVID19. Cela fait, selon nous, une nouvelle fois écho aux travaux de Leonardi et Treem (2013) quant à l'*affordance* de visibilité. Effectivement, le travail d'autrui peut être rendu visible aux autres puisque l'écran du travailleur est « diffusé » auprès des autres.

Le 2<sup>ème</sup> constat repose sur l'utilisation de documents partagés. Notre contact chez Oniryx souligne le fait que c'est par l'utilisation de ces documents que les travailleurs sont valorisés. Il évoque les notions de « traces » et d'« historique » qui permettent de savoir qui a fait quoi. Il ajoute également que cela permet à tout le monde de contribuer. Nous pensons que cela est rendu possible par plusieurs fonctionnalités des outils de travail collaboratif. D'abord, l'*affordance* de la persistance (Leonardi & Treem, 2013). En effet, les informations étant stockées, les travailleurs peuvent les consulter quand ils le veulent. Dès lors, tout le monde peut voir qui a fait quoi. Ensuite, pour ce qui est de la contribution de chacun, cela fait écho à l'*affordance* de l'éitorialité (Leonardi & Treem, 2013). Et plus spécifiquement la « *recombinability* » (Sun et al., 2019, p.237) puisque l'on encourage les travailleurs à contribuer pour créer des idées nouvelles. Ce faisant, nous pensons que ceux-ci se sentent valorisés puisqu'ils « prennent part » à quelque chose de concret. Dans la même idée, l'*affordance* de la persistance (Leonardi & Treem, 2013) permet cela également où de nouveaux contenus peuvent être ajoutés. De plus, la fonction de production des outils de travail collaboratif est assez présente au sein de ces propos (Laurillau et al., 2002).

Un 3<sup>ème</sup> constat concerne l'implication de chacun. En effet, une autre organisation associe positivement outils et valorisation, Enabel : « Je dirais oui sur le fait que malgré les distances, ça permet effectivement d'impliquer potentiellement tout le monde à un certain nombre de dynamiques » (Annexe III, p.31). Selon nous, cela est rendu possible grâce à l'*affordance* d'association. En effet, les outils permettent à plusieurs personnes de se réunir et de s'associer. Sun et al. (2019, p.237) parlent de « *social lubricant* » où des individus peuvent se connecter et communiquer facilement pour

travailler. Aussi, nous pensons que la question de la synchronicité ou de l'asynchronicité (Johansen, 1988, as cited in Penichet, 2007) joue un rôle ici. En effet, les travailleurs peuvent être « ... en co-présence virtuelle ; leurs échanges communicationnels sont instantanés, que ce soit en visioconférence ou par des discussions écrites instantanées » (Calixte et al., 2018, p.3).

Au vu des différents points explicités ci-dessus, nous pensons que ceux-ci viennent appuyer notre troisième hypothèse (**H3.1.**) selon laquelle les outils de travail collaboratif permettent la valorisation individuelle. Cela nous permet donc d'apporter un cinquième élément de réponse à notre problématique.

#### 5.1.3.2 *Les dynamiques relationnelles*

Nous constatons que de manière générale le management participatif joue un rôle positif dans l'existence de bonnes relations entre collègues au sein des organisations interrogées. Cela s'explique par plusieurs « facteurs » selon nos répondants.

Premièrement, les relations sont plus authentiques et transparentes, notamment par le biais de *feedbacks*. En effet, Olivier Heck (Enabel) nous disait que, selon lui, les relations sont plus sereines, authentiques – par les retours positifs et constructifs des uns et des autres – mais aussi transparentes. Avoir l'occasion de demander l'aide de ses collègues permet à chacun de savoir où est sa place et quel est son rôle. De plus, les « règles du jeu » sont clairement définies et des « projets en commun » voient le jour. Ces notions d'authenticité, de transparence, voire de familiarité dans les relations se retrouvent aussi dans le discours de Sophie Trokay (d'Ici).

Deuxièmement, le fait de travailler ensemble régulièrement réduit le sentiment de « différence hiérarchique ». Notre contact chez Oniryx livre un propos intéressant et illustrant bien sa perception personnelle d'une relation positive entre le management participatif et les dynamiques relationnelles. Selon lui, le management participatif joue un rôle dans le maintien de ses « bonnes relations » avec ses collègues, car ils sont dans cette dynamique de

discussion lorsque quelque chose ne va pas, « d'éliminer la toxicité ». Les relations sont donc relativement bienveillantes. L'organisation a également recours à un outil de la méthodologie agile qui, nous pensons, a un certain impact sur les relations entre les travailleurs : les cartes d'émotions afin d'exprimer son émotion du jour. Aussi, l'idée d'être déjà inscrit dans une dynamique de discussion que nous évoquons ci-dessus peut aussi être relevée dans le discours de Florence Trokay (d'Ici) selon qui : « [...] le fait de collaborer sur certains projets ensemble fait qu'on se sent beaucoup plus au même niveau en fait. Et donc l'échange se fait plus facilement » (Annexe VI, p.72).

Troisièmement, les échanges et les partages sont plus fréquents. De fait, notre intervenante chez In Fine considère que les partages et les échanges sont plus nombreux depuis la mise en place de cette organisation du travail, notamment via un groupe *WhatsApp* créé à la suite de la mise en place du sport en équipe. Ces partages et échanges se font aussi via des *channels Slack*.

Selon nous, ces trois éléments font écho aux travaux de Boyer (2020) sur le rôle de la convivialité pour un management participatif efficace.

Aussi, nos contacts discutent de la place des activités de *teambuilding* qui permettent de créer et renforcer les liens entre travailleurs. En effet, celles-ci peuvent prendre place en plus petits groupes. Cela n'empêche pas l'existence d'activités de *teambuilding* en « grands groupes ». Alain Daussin d'Oniryx faisait une réflexion intéressante sur cette question de *teambuilding* avec des petits groupes :

On avait une dizaine d'activités différentes [...] Et donc, on se retrouve avec des collègues avec qui on n'a pas l'habitude de se retrouver d'habitude [...] Donc c'était finalement très agréable de se retrouver avec d'autres collègues, de créer des liens aussi sur des centres d'intérêts [...] (Annexe V, p.55).

Selon nous, au regard de nos recherches théoriques, ces activités semblent s'inscrire dans le principe de célébration discuté par Boyer (2020).

Toutefois, nous trouvons intéressant de souligner que sur cette question des activités de *teambuilding* en petits groupes, nos données ne nous apportent pas tant d'éléments d'informations quant à « l'impact » ou non du management participatif. Effectivement, nous ne savons pas si ces activités en nombre réduit sont « spécifiques » aux entreprises pratiquant un management participatif. Nous sommes tentés de l'affirmer au vu du nombre d'entreprises de notre échantillon à nous faire part de cet élément. Toutefois, à nos yeux, nous n'avons pas suffisamment d'informations pour le faire.

Aussi, si nous nous attardons davantage sur nos données, nous observons qu'un intervenant semble diverger des propos tenus par les autres répondants. Selon lui, les relations sont une question d'affinités entre les individus. Toutefois, il montre du doigt le fait que le management participatif a une influence sur la relation avec la structure. Il s'agit là d'un élément intéressant que nous n'avons pas relevé au sein de notre revue de la littérature. Effectivement, dans cette question des dynamiques relationnelles, aucun des auteurs que nous avons rencontrés ne traite de cette relation travailleur / structure. Il pourrait dès lors être intéressant de considérer cet élément pour de futures recherches. Aussi, nous pourrions émettre une nouvelle hypothèse à ce sujet. À titre d'exemple : « **(H.x.)** : La pratique du management participatif impacte la relation qu'un travailleur entretient avec l'organisation ».

Un dernier élément intéressant que nous observons concerne la question de la gestion des conflits évoquée par In Fine, Oniryx et d'Ici. En effet, les relations humaines peuvent engendrer quelques conflits ou tensions entre les individus. Toutefois, au sein de ces organisations au management participatif, la gestion de ces tensions / conflits se fait en autonomie dans la mesure du possible. Aussi, au regard de la théorie, nous pensons que cette gestion des conflits se rattache au principe de l'ambiance selon Boyer (2020). En effet, selon lui, la convivialité – c'est-à-dire le côté agréable et positif des relations entre les travailleurs – repose notamment sur ce principe. Ce dernier renvoie à divers éléments tels que les infrastructures, l'organisation du travail ou la qualité des relations.

Ces différentes constatations nous permettent de mettre en évidence le fait que notre travail empirique s'entremêle aux travaux théoriques déjà réalisés quant à l'importance des « bonnes relations » entre les travailleurs au sein des organisations qui pratiquent un management participatif. Nous pouvons dès lors nous pencher sur la question de la place des outils de travail collaboratif.

Nous constatons que dans l'ensemble, il semble que les outils de travail collaboratif permettent difficilement de bonnes dynamiques relationnelles entre les travailleurs. En effet, plusieurs de nos répondants évoquent le fait que ceux-ci créent une certaine distance entre les travailleurs. Le terme de « barrière » est même utilisé : « [...] à distance voilà, ça crée quand même une certaine barrière » (Annexe II, p.14). Aussi, l'un d'eux montre du doigt la difficulté d'avoir un dialogue puisque les outils de visioconférences comme *Teams* ne permettent pas à plusieurs personnes de parler en même temps : « On a fait une réunion d'une demi-heure/ une heure où tout le monde se connectait. Mais alors tout le monde en même temps, c'était difficile de discuter. C'était plus une personne à la fois [...] » (Annexe V, p.59). De plus, quant à la question de la gestion des conflits, les outils rendent ça davantage compliqué. Nos intervenants justifient cela par le fait de ne pas pouvoir bien cerner le non-verbal : « Ça ne fonctionne pas, on a besoin de voir le corps en fait. Pour moi, ça a ses limites [...] » (Annexe IV, p.46). Et ce, malgré les caméras.

En ce qui concerne la question des activités de *teambuilding* visant initialement à créer et renforcer les liens, pour la plupart des organisations interviewées, c'était plus compliqué de mettre ces activités en œuvre. Il y en avait donc moins. Les éléments d'explications sont : une saturation des écrans après des journées entières de travail (Enabel) ou des micros qui se coupent (Oniryx), etc. Aussi, nous notons que sur la durée, ces activités ont eu du mal à « tenir » car les travailleurs finissaient par ne plus se connecter (In Fine). À ce sujet, nous pouvons supposer que cela est potentiellement lié à une lassitude des écrans comme nous l'expliquons juste avant. Aussi, peut-être est-ce dû à un manque d'envie et de motivation du fait d'être seul chez soi.

Nous pouvons penser qu'en présentiel, il était plus facile de mener à bien ces activités grâce aux encouragements mutuels ou à une potentielle « pression de groupe ».

Néanmoins, nous remarquons que deux intervenants apportent une certaine « nuance » concernant cette perception relativement « négative » du lien entre outils et relations entre travailleurs. Si nous nous centrons sur leurs propos, ceux-ci semblent converger sur le fait que les outils permettent non pas d'avoir de « bonnes relations », mais de garder un certain lien. L'exemple donné est l'utilisation de *channels Slack* (In Fine). Par ailleurs, la question des « cartes d'émotions » évoquée plus tôt peut trouver sa place ici aussi :

Des gens qui sont pas dans leur assiette un jour et qui ont besoin de parler, ben un autre collègue peut le détecter. Il s'entend bien avec et après la réunion, va l'appeler et prendre un peu des nouvelles, garder le contact [...] (Annexe V, p.62).

Selon nous, cela est rendu possible par les outils grâce à l'*affordance* de l'association. En effet, il semble que les outils permettent aux individus de créer des liens relativement étroits et d'entrer en contact. Dès lors, ces outils ont une fonction de communication dans ce cadre (Laurillau et al., 2002).

Au vu des différents points explicités ci-dessus, nous pensons que ceux-ci viennent nuancer notre troisième hypothèse (**H3.2**) selon laquelle les outils de travail collaboratif permettent de bonnes dynamiques relationnelles. En effet, nous confirmons celle-ci, mais nous pensons qu'elle peut évoluer au vu des résultats obtenus. Afin de mieux coller à la réalité de terrain, il semble intéressant de proposer une nouvelle hypothèse (**H3.3**) telle que : « Les outils de travail collaboratif peuvent contribuer à garder du lien entre les travailleurs ». Puisqu'en effet, comme nous venons de l'exposer, les dynamiques relationnelles se voient quand même impactées par l'utilisation d'outils (sentiment de distance, difficultés à dialoguer, etc.). Ces impacts sont, pour la plupart des interviewés, plutôt « négatifs ». Néanmoins, nous notons tout de même que les outils aident à garder du lien malgré la distance. Toutefois, le « nombre réduit » des intervenants ayant discuté de cet élément ne nous permet pas de confirmer cette nouvelle hypothèse.

#### 5.1.4 Le partage du management

##### **(H4.1.) : Les outils de travail collaboratif permettent le partage des responsabilités.**

Pour la majorité des entreprises que nous avons rencontrées, nous observons que les responsabilités sont bien partagées. Des tâches « normalement » aux mains des « managers » se retrouvent dans celles des « managés » (Hermel, 1988), et ce, dans divers domaines comme les relations-clients (Damnet) ou le recrutement (In Fine). Néanmoins, nous faisons un autre constat relativement intéressant : bien que ce partage de responsabilités trouve sa place dans différents domaines, les questions d'organisation du travail (temps de travail, planification du travail, etc.) ne s'y retrouvent pas. Rien dans nos analyses ne nous permet d'expliquer cela.

Ces différentes constatations nous permettent de mettre en évidence le fait que notre travail empirique s'entremêle aux travaux théoriques déjà réalisés quant au partage des responsabilités au sein des organisations qui pratiquent un management participatif. Nous pouvons dès lors nous pencher sur la question de la place des outils de travail collaboratif.

Nous observons que presque la totalité des répondants convergent vers un même avis : les outils de travail collaboratif jouent un certain rôle dans la répartition des responsabilités. Ils justifient notamment cela par le fait que ces outils permettent une meilleure clarification des choses, notamment parce qu'ils laissent des traces (In Fine). C'est-à-dire qu'il est possible pour les travailleurs de retourner voir ce qu'il s'est dit lors des réunions. Ce faisant, chacun sait ce qu'il doit faire. En ce sens, l'utilisation de documents partagés est évoquée ici. Aussi, chacun peut prendre part à un projet, travailler sur un même document et en devenir « contributeur ». Les collègues peuvent aussi venir jeter un œil sur le travail réalisé par autrui. Dès lors, tout cela permet un partage des tâches :

[...] On appelle ça des « *pool request* ». Donc ça veut dire qu'on écrit notre bout de code qui va faire une fonctionnalité puis avant que ce soit intégré complètement au projet, un collègue va pouvoir repasser dans le code. Il va nous faire des remarques,

donner des conseils. Et on fait la même chose pour ce collègue-là [...] On devient un contributeur d'un projet à partir du moment où on y participe [...] C'est se répartir plus facilement une tâche [...] On peut non seulement participer, mais on sait qu'un collègue va pouvoir revoir ce qu'on a fait, vérifier (Annexe V, p.60).

Selon nous et au regard de la théorie, tout cela est rendu possible grâce aux *affordances* de persistance et d'éitorialité des outils de travail collaboratif (Leonardi & Treem, 2013). De fait, la question des « traces » laissées par l'utilisation de documents partagés renvoie à la question de la persistance. En effet, lors de nos recherches théoriques, nous avons découvert qu'une fonctionnalité des outils est qu'ils permettent de stocker les informations dans le temps. Dès lors, il est possible pour les individus de consulter ces informations quand ils le veulent. Cela se recoupe également avec les propos d'Alain Daussin quant à la possibilité pour l'un ou l'autre collègue de venir « vérifier » le travail réalisé. Aussi, relativement à cette question du partage des responsabilités, monsieur Daussin évoquait la question du projet partagé sur un même document. À nos yeux, cela renvoie à une autre *affordance* des outils de travail collaboratif : l'éitorialité (Leonardi & Treem, 2013). En effet, cette fonctionnalité offre la possibilité aux travailleurs de modifier un contenu existant, mais aussi de travailler ensemble sur un même document. Ce second élément renvoie aussi aux travaux de Sun et al. (2019, p.237) et à ce qu'ils appellent la « *recombinability* » c'est-à-dire que cela « [...] encourages users to make contributions to create more innovative ideas » (p. 237). De plus, l'*affordance* de persistance (Leonardi & Treem, 2013) permet de retravailler des documents ou d'ajouter de nouveaux contenus. À nos yeux, cela concorde bien avec les propos qui concernent le projet partagé sur un même document ci-dessus. Enfin, cela renvoie également à la fonction de production des outils de travail collaboratif (Laurillau et al., 2002).

Aussi, pour l'un des répondants, nous observons que l'outil de travail collaboratif est un « moyen » qui permet aux individus de travailler ensemble afin de clarifier le partage des responsabilités : « Pour moi, l'outil Teams c'est un outil qui reste communicationnel [...] Donc en fait, c'est un moyen, mais je ne dirais pas que, effectivement, c'est l'outil qui permet de clarifier le

partage des responsabilités » (Annexe III, p.31). Au regard de nos recherches théoriques, nous pensons que la fonction de communication des outils de travail collaboratif (Laurillau et al., 2002) permet cela. De plus, l'*affordance* d'association (Leonardi & Treem, 2013) semble s'illustrer également. Plus spécifiquement la question du « *social lubricant* » (Sun et al., 2019, p.237) semble être mise en évidence ici. En effet, par les outils, les individus peuvent s'associer et communiquer relativement facilement pour mener à bien une tâche ou un travail. Ce qui semble être le cas dans les faits.

Toutefois, nous notons aussi qu'un intervenant ne semble pas « convaincu » que les outils jouent un rôle positif ici. Selon lui, ils conduisent à tout l'inverse d'un partage des responsabilités efficace :

Ça se disperse un petit peu [...] c'est pas vraiment une discussion entre deux personnes ou entre plusieurs. Et donc souvent on voit que les gens réagissent différemment [...] C'est de dire voilà, on envoie un message et puis, bah la personne répond ou répond pas (Annexe II, p.15).

Bien qu'allant à l'encontre de notre supposition initiale, nous trouvons cette remarque intéressante puisqu'elle se répercute avec ce que nous avons pu découvrir lors de nos recherches théoriques. En effet, cela renvoie à une *affordance* des outils mise en évidence par Sun et al. (2019) : l'attention notifiée. Les individus peuvent lire les informations qui les intéressent et répondre non pas à tout, mais à celles qu'ils souhaitent. Dès lors, c'est cette « fonctionnalité » des outils qui « permettent » cette ignorance volontaire qui n'a pas forcément lieu en présentiel.

Au vu des différents points explicités ci-dessus, nous pensons que ceux-ci viennent appuyer notre quatrième hypothèse **(H4.1.)** selon laquelle les outils de travail collaboratif permettent le partage des responsabilités. Cela nous permet donc d'apporter un dernier élément de réponse à notre problématique.

## 5.2 Conclusion des résultats

Dans le cadre de ce mémoire, nous tentons d'apporter des éléments de réponse à la problématique suivante : « *Dans quelle mesure l'utilisation des outils de travail collaboratif permet la pratique du management participatif ?* ». En effet, notre recherche vise à comprendre la résilience du management participatif à la suite de la crise sanitaire de la COVID-19.

D'abord, nous pouvons confirmer que les outils de travail collaboratif permettent aux membres du personnel de participer aux processus au sein de leurs organisations propres. En effet, nous avons appris qu'en situation normale de pré-COVID19, la nature de la participation des travailleurs s'apparente bien à une participation aux processus. Aussi, nous avons pu constater que diverses fonctionnalités des outils de travail collaboratif offraient la possibilité aux travailleurs de continuer à « faire ce qui se faisait déjà », bien qu'« un peu différemment ». Par ailleurs, nos analyses et interprétations nous ont amenés à élaborer une nouvelle hypothèse de recherche telle que : « **(H.1.2.)** : Les outils de travail collaboratif facilitent une participation aux processus ». Celle-ci peut permettre de creuser davantage les résultats obtenus.

Notre second ensemble d'hypothèses renvoyait quant à lui tout d'abord à la question de l'intensité de cette participation. Nous pouvons désormais confirmer que les outils de travail collaboratif permettent une participation directe **(H2.1.)**. Néanmoins, nous n'avons pas été en mesure de confirmer ou d'infirmer que ceux-ci permettent une participation indirecte **(H2.2.)**. En effet, le faible nombre d'entreprises ayant discuté de cet aspect ne nous a pas permis de faire de généralités et d'extrapoler les résultats. Nous considérons donc cette question comme une « porte d'entrée » pour de futures recherches relatives à la pratique du management participatif. Ensuite, ce second ensemble d'hypothèses concerne la question de la fréquence de la participation. Nous pouvons maintenant confirmer que les outils de travail collaboratif permettent une participation régulière / permanente **(H2.3.)**. Néanmoins, nous n'avons pas pu confirmer ou infirmer l'hypothèse selon laquelle les outils de travail collaboratif permettent une participation

occasionnelle (**H2.4.**). Ici aussi, le nombre réduit de répondants qui évoquent le sujet ne nous permet pas d'extrapoler les résultats.

Le troisième ensemble d'hypothèses concernait quant à lui l'articulation individu – groupe. Nous pouvons confirmer l'hypothèse selon laquelle les outils de travail collaboratif permettent la valorisation individuelle (**H3.1.**). Effectivement, nous avons constaté que la valorisation individuelle était bien un élément à ne pas négliger en situation de management participatif. En ce qui concerne l'(**H3.2.**), nous pouvons également la confirmer. Toutefois, nous apportons une certaine nuance à cette hypothèse. En effet, nous concluons que « (**H3.3.**) : Les outils de travail collaboratif peuvent contribuer à garder du lien entre les travailleurs ». De plus, relativement à cette question des dynamiques relationnelles, nos entretiens nous ont permis de mettre en lumière une composante des relations entre les individus qui n'avait pas été exposée lors de notre revue de la littérature : la gestion des conflits.

Enfin, nous pouvons confirmer la quatrième et dernière hypothèse de ce mémoire selon laquelle les outils de travail collaboratif permettent le partage des responsabilités (**H4.1.**). De fait, ici aussi certaines des fonctionnalités des outils viennent permettre de clarifier qui fait. Elles permettent aussi de laisser des traces utiles à ce partage des responsabilités.

Au vu de ces éléments, nous pouvons maintenant confirmer que les entreprises qui pratiquent un management participatif ont pu, d'une certaine manière, continuer de le faire lorsque la pandémie de la COVID-19 a éclaté. En effet, les outils de travail collaboratif utilisés ont permis, jusqu'à un certain point, de continuer à pratiquer ce mode de management. Dans les faits, ces outils de travail collaboratif offrent différentes fonctionnalités qui ont été utiles à cette situation de distanciel inédite. Ces fonctionnalités renvoient pour la plupart aux travaux sur les *affordances* de Leonardi et Treem (2013), ainsi que ceux de Sun et al. (2019). D'autres fonctionnalités existent, sont mises en évidence par plusieurs auteurs tels que Laurillau et al., (2002) ; Robert Johansen (1988, as cited in Penichet, 2007) ou Lamidieu (2007).

### 5.3 Limites et perspectives

Dans cette dernière section, nous revenons dans un premier temps sur les limites de notre recherche. Ensuite, nous discutons de pistes potentielles pour de futures recherches.

#### 5.3.1 Limites de la recherche

Afin de faire preuve de transparence et de porter un regard critique sur le travail réalisé, il nous semblait pertinent et important de mettre en évidence plusieurs limites rencontrées durant l'élaboration de ce mémoire.

Le premier élément que nous pouvons discuter ici concerne la méthodologie. Effectivement, nous avons eu recours à des entretiens semi-directifs afin de collecter nos données. Afin de les mener au mieux, nous avons préalablement réalisé un guide d'entretien. Néanmoins, nous pouvons noter un certain « biais méthodologique », car durant certains entretiens, des questions de précision ont mal été formulées. À l'avenir, il est donc important de garder ce biais à l'esprit. Une manière de le réduire serait de ne pas poser des questions trop orientées ou trop longues. En effet, la longueur de nos questions de précision est aussi un élément que nous avons remarqué.

Un second élément que nous pouvons discuter est toujours méthodologique. Nous pouvons souligner un biais de sélection dans l'échantillon. Nous pensons notamment ici à notre entretien avec Sophie Trokay des magasins d'Ici. Avec du recul, nous pensons que le choix de cette entreprise n'était pas judicieux. En effet, cette organisation n'est pas entièrement représentative de notre problématique. Bien que le management participatif soit d'application, la place des outils est moindre en raison du secteur d'activité de l'entreprise. Un moyen de réduire ce genre de biais serait de se renseigner davantage sur la représentativité de la personne ou l'entreprise que nous souhaitons intégrer à notre échantillon.

Un troisième élément sur lequel nous pouvons discuter renvoie à la possibilité que des biais de confirmation subsistent lorsque nous tentons de confirmer ou d'infirmer nos hypothèses. « Le biais de confirmation désigne

ainsi notre tendance supposée à minimiser le poids d'informations qui vont à l'encontre de nos croyances et, corrélativement, à exagérer celui des informations qui les confirment » (Vorms, 2021, pp. 573-574). Dès lors, si tel est le cas, nous pensons que pour réduire l'importance de ce biais, il peut être intéressant d'abord de chercher les éléments qui se positionnent à l'opposé de nos hypothèses. Il s'agirait d'un processus « contre-nature », mais pouvant néanmoins apporter davantage d'éléments intéressants.

Un dernier élément que nous pouvons discuter provient de nos entretiens. Durant notre échange avec Olivier Heck (Enabel), il évoquait qu'il peut être intéressant de distinguer les outils qui « permettent de » – c'est-à-dire les outils qui permettent, par exemple, de faire des sondages ou de se rencontrer. Et les outils « d'accompagnement » – c'est-à-dire les outils qui permettent de clarifier les rôles de chacun ou les outils qui travaillent sur la facilitation des réunions. Dans cette même idée, notre intervenant chez Oniryx pense initialement les outils comme des outils de l'intelligence collective tels que les différents types d'animation des réunions, etc. Ce « quiproquo terminologique » peut, à notre sens, constituer un biais dans les réponses de nos répondants. Dès lors, si la différence d'interprétation entre eux et nous n'avait pas été éclairée, la presque totalité des données n'auraient pas été exploitables afin de cerner le rôle des outils de travail collaboratif.

### 5.3.2 Perspectives

Dans un premier temps, lorsque nous nous sommes interrogés sur la nature de la participation, nous avons mis en lumière que les outils de travail collaboratif semblent, pour certaines organisations, faciliter la participation aux processus. En ce sens, nous avons formulé une nouvelle hypothèse : « **(H.1.2.)** : Les outils de travail collaboratif facilitent une participation aux processus ». Nous pensons que celle-ci peut, éventuellement, prendre place dans une recherche future qui traite, de près ou de loin, d'un sujet similaire au nôtre. Aussi, un élément que nous mettons en évidence dans nos recherches sur la nature de la participation concerne la difficulté de participer, à distance, à des prises de décisions relatives à des sujets « sensibles ». Une explication donnée à ce sujet est que l'écran rend difficile la perception du langage non-

verbal. Nous supposons que si l'échantillon était élargi et si cette question était davantage discutée, d'autres « facteurs » pourraient être mis au jour. Ce faisant, nous pensons que ce point mérite d'être approfondi et qu'il constitue dès lors, une ouverture pour de potentielles futures recherches.

Dans un second temps, nous nous sommes interrogés sur la question de l'intensité de la participation. Comme explicité plus tôt, nous n'avons pas été en mesure de confirmer ou d'infirmer la pratique d'une participation indirecte dans les organisations. Nous n'avons donc pas pu nous intéresser très longuement à la place des outils à ce sujet. Dès lors, nous pensons qu'il peut s'agir là d'une question à creuser davantage lors de prochaines recherches quant à la pratique du management participatif. Évoquer la question auprès d'un échantillon différent et / ou plus large pourrait apporter davantage de données explicatives. Dans la même idée, nous n'avons pas pu extrapoler les résultats obtenus concernant notre hypothèse relative à la participation occasionnelle et à la place que jouent les outils de travail collaboratif en ce sens. En effet, un seul répondant a évoqué le fait qu'une participation occasionnelle était en place au sein de son entreprise aux pratiques participatives. Nous n'avons dès lors pas pu généraliser ces propos, ni s'intéresser de façon approfondie à la place des outils.

Dans un troisième et dernier temps, des activités de *teambuilding* en « petits groupes » semblent être relativement fréquentes au sein des organisations interrogées. Nous nous demandons dès lors si la pratique d'un management participatif en était l'une des raisons. Toutefois, les données obtenues lors de nos entretiens ne nous permettent pas de le savoir. Ce faisant, nous pensons qu'il peut s'agir ici d'un élément qu'il peut être intéressant de creuser dans de futures recherches relatives à la pratique du management participatif. Aussi, un intervenant discutait de l'impact du management participatif sur la relation entre le travailleur et la structure. Lors de notre revue de la littérature, nous n'avons pas rencontré d'auteurs traitant de cette question. Ce faisant, nous pensons qu'il peut être intéressant de se plonger davantage sur cette question. En ce sens, nous émettons un exemple d'hypothèse : « **(H.x.)** : La pratique du management participatif impacte la

relation qu'un travailleur entretient avec l'organisation ». Enfin, avons émis l'hypothèse que les outils de travail collaboratif permettent de bonnes dynamiques relationnelles. Bien qu'à l'issue de ce travail nous confirmons d'une certaine manière cette hypothèse, nous proposons une nouvelle hypothèse qui, à nos yeux, colle mieux à la réalité du terrain : « **(H.3.3.)** : Les outils de travail collaboratif peuvent contribuer à garder du lien entre les travailleurs ». Toutefois, nous ne disposons pas d'assez de données pour pouvoir confirmer ou infirmer cette nouvelle hypothèse. Interroger plus d'entreprises sur cette question en particulier et élargir la taille de l'échantillon pourrait être intéressant afin de collecter un nombre suffisant d'informations pertinentes à ce sujet.

## CONCLUSION GÉNÉRALE

---

Ce travail de recherche touche à sa fin. Tout au long de ce dernier, nous avons pu observer que le monde actuel n'est plus celui d'il y a 10, 15, 20 ou même 30 ans. Les gens, les mentalités et les visions des choses évoluent. Parallèlement, les technologies de l'information et de la communication ne cessent de croître et de prendre de plus en plus d'importance au sein de nos vies. Que cela relève de la vie personnelle, mais aussi professionnelle. Par ailleurs, dans le monde du travail, l'idée première n'est plus vraiment des questions de rendement ou de productivité comme le soulignait le mouvement tayloriste. Bien qu'ayant accompagné de nombreuses générations de travailleurs, cette organisation du travail laisse petit à petit place à des entreprises qui portent maintenant davantage leur attention sur la dimension humaine, comme le soulignent les théories relatives à l'école des relations humaines. Outre ces évolutions, nous sommes depuis toujours soumis à différentes crises : politiques, écologiques, financières ou sanitaires. La crise sanitaire de la COVID-19 étant l'une des plus récentes et importantes crises de nos sociétés. Ces différents constats ont servi de point de départ à l'élaboration de la problématique de ce mémoire.

Dans les faits, notre mémoire traite de la résilience du management participatif suite à la crise sanitaire de la COVID-19. Nous avons divisé notre travail en quatre grandes parties : la revue de la littérature, la méthodologie, les analyses et interprétations et enfin, les limites et perspectives. À l'issue de notre revue de la littérature, il nous a été possible de mettre en lumière plusieurs hypothèses. Celles-ci étaient des « propositions de réponse » à notre problématique. En effet, c'est par le biais de nos différentes hypothèses que nous avons tenté de répondre à la problématique suivante : « *Dans quelle mesure l'utilisation des outils de travail collaboratif permet la pratique du management participatif ?* ». Ces hypothèses ont été « travaillées », « résolues » au regard de notre revue de la littérature et des données obtenues durant nos entretiens. Pour ces derniers, nous avons rencontré cinq organisations belges qui pratiquent un management participatif : Damnet, Enabel, In Fine, Oniryx et d'Ici.

Par le traitement des données, nous avons pu confirmer que les outils de travail collaboratif permettent une pratique relativement efficace du management participatif. En se basant sur les données collectées, nous avons cherché des convergences et des divergences entre les propos de nos répondants et donc, au sein des pratiques en œuvre dans les différentes organisations de notre échantillon. Un parallélisme avec nos apports théoriques a également été réalisé lorsque cela était possible. Nos hypothèses **(H1.1.) ; (H2.2.) ; (H2.3.) ; (H3.1.) ; (H3.2.) et (H4.1.)** ont dès lors pu être confirmées. Nos hypothèses **(H2.2.)** et **(H2.4.)** n'ont pas pu l'être en raison d'un manque de données. De plus, ce traitement des données nous a permis de proposer de nouvelles hypothèses et des pistes de recherches.

À l'issue de ce travail de longue haleine, nous pensons que le côté « novateur » de notre mémoire réside dans le fait qu'il met en relation deux « éléments » n'ayant pas été traités par la littérature précédemment : la pratique du management participatif et les outils de travail collaboratif. En effet, comme nous l'expliquions plus tôt, notre travail de recherche s'inscrit dans une « approche communicationnelle des organisations » (Bouillon et al., 2007). Effectivement, nos réflexions « [...] cherchent à comprendre le fonctionnement et l'évolution de différents types d'entités sociales [...] par l'étude des phénomènes informationnels et communicationnels qui les traversent et les structurent » (Bouillon et al., 2007, p.10). Ce faisant, nous avons pu mettre en évidence différents éléments qui permettent de lier la pratique du management participatif et l'utilisation d'outils de travail collaboratif. Aussi, nous repérons que certaines fonctionnalités des outils semblent être davantage utilisées voire utiles lorsque ces derniers sont utilisés en situation participatives.

Pour conclure, nous pensons que ce mémoire, comme tout travail de recherche comporte des limites telles que développées précédemment. Néanmoins, nous gardons espoir qu'à travers ce travail de recherche, nous avons mis en évidence l'une ou l'autre « bonne pratique » qu'il est bon d'observer en tant qu'organisation qui pratique un management participatif et qui souhaite recourir à des outils. Que nos sociétés soient soumises à l'une ou

l'autre crise telle que celle de la COVID-19 ayant joué un rôle dans notre schéma réflexif, mais aussi et surtout, en situation que nous pourrions qualifier de « normale ».

Nous pensons que ce mémoire ne met pas un point final aux recherches relatives au lien qui existe entre le management participatif et l'utilisation d'outils de travail collaboratif. En effet, ce travail nous permet également de mettre en lumière plusieurs perspectives qui peuvent orienter des recherches futures. Finalement, nous pensons que les constats de ce mémoire ne seront pas les derniers et que de nombreuses autres questions mériteraient d'être creusées en raison d'évolutions constantes au sein de nos sociétés.

## BIBLIOGRAPHIE

---

- Archambault, J., Dufour, M., Boyer, M. (2020). *Pour être un leader collaboratif, misez sur l'intelligence collective !* Le point en santé. <https://www.lepointensante.com/wp-content/uploads/2020/12/Pour-%C3%AAtre-un-leadeur-collaboratif.pdf>
- Barabel, M. & Meier, O. (2015). Chapitre 1. Comprendre les théories du management. Dans M. Barabel & O. Meier (dirs.), *Manager: Tout le monde à l'ère digitale* (pp. 7-92). Paris: Dunod. <https://www.cairn.info/manager--9782100722464-page-7.htm>
- Barabel, M., Meier, O. & Teboul, T. (2013). Chapitre 1. Les théories traditionnelles du management. Dans M. Barabel, O. Meier & T. Teboul (dirs), *Les fondamentaux du management* (pp. 7-40). Paris: Dunod. <https://www.cairn.info/les-fondamentaux-du-management--9782100589319-page-7.htm>
- Becheikh, N., & Su, Z. (2005). L'organisation virtuelle : un avenir qui se dessine. *Revue française de gestion*, 31(154), 93-110. <https://doi.org/10.3166/rfg.154.93-110>
- Beitone, A., Abeille-Becker, C., Buisson-Fenet, E., Fleutôt, D., Joubert, M., Letessier, J .. & Rodrigues, C. (2018). Chapitre 3. Entreprise et organisations. Dans Alain Beitone (dirs.), *Économie, sociologie et histoire du monde contemporain: ECE 1 et 2* (pp. 101-167). Paris: Armand Colin. <https://doi.org/10.3917/arco.beito.2018.01.0101>
- Berger, A. (2020). L'entreprise libérée : entre mythes et réalité. *Thésame*, n°221/222, 1-16. <https://www.thesame-innovation.com/wp-content/uploads/jitec221-222dossiers12.pdf>
- Besseyre des Horts, C. H., Isaac, H., & Leclercq, A. (2006, janvier). Les conséquences paradoxales de l'usage des outils mobiles de communication sur les situations perçues de travail : une étude exploratoire sur l'impact humain et organisationnel des technologies mobiles. [https://www.researchgate.net/publication/46432522\\_Les\\_consequences\\_paradoxaes\\_de\\_lusage\\_des\\_outils\\_mobiles\\_de\\_communication\\_sur\\_les](https://www.researchgate.net/publication/46432522_Les_consequences_paradoxaes_de_lusage_des_outils_mobiles_de_communication_sur_les)

[situations perçues de travail une étude exploratoire sur l'impact humain et organisationnel des technologies mo](#)

- Bevort, A. (2013). De Taylor au néo-management : quelle participation des salariés ? *Participations*, N° 5(1), 33-51. <https://doi.org/10.3917/parti.005.0033>
- Borzeix, A., & Linhart, D. (1988). La participation : un clair-obscur. *Sociologie du travail*, 30(1), 37-53. <https://doi.org/10.3406/sotra.1988.2393>
- Borzeix, A., Charles, J., & Zimmermann, B. (2015). Réinventer le travail par la participation. Actualité nouvelle d'un vieux débat. *Sociologie du travail*, 57(1), 1-19. <https://doi.org/10.4000/sdt.1770>
- Bouillon, J. L., Bourdin, S., & Loneux, C. (2007). De la communication organisationnelle aux « approches communicationnelles » des organisations : glissement paradigmatique et migrations conceptuelles. *Communication et organisation*, 31, 7-25. <https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.90>
- Bouillon, J.L. (2009). Comprendre l'organisation par la communication... sans réduire l'organisation à la communication. *Nouvelles tendances en communication organisationnelle* (p. 1-14). Université d'Ottawa. <https://studylibfr.com/doc/2155295/comprendre-l-organisation-par-la-communication...-sans-r%C3%A9...>
- Bouillon, J.L. (2009). Comprendre l'organisation par la communication... sans réduire l'organisation à la communication. *Nouvelles tendances en communication organisationnelle* (p. 1-14). Université d'Ottawa. <https://studylibfr.com/doc/2155295/comprendre-l-organisation-par-la-communication...-sans-r%C3%A9...>
- Boutillier, S., & Fournier, C. (2009). Travail collaboratif, réseau et communautés. Essai d'analyse à partir d'expériences singulières. *Marché et organisations*, N° 10(3), 29-57. <https://doi.org/10.3917/maorg.010.0029>
- Boyer, F. (2020, 28 décembre). *Les 4 piliers du management collaboratif : les « 4C »*. Innovation Managériale. Consulté le 15 août 2022, à l'adresse

<https://www.innovationmanageriale.com/agilite/les-4-piliers-du-management-collaboratif-les-4c/>

- Bruxelles environnement. (2022, février). *Quels ont été les effets du premier confinement COVID-19 sur l'environnement ?* Consulté le 15 août 2022, à l'adresse <https://environnement.brussels/lenvironnement-etat-des-lieux/en-detail/environnement-pour-une-ville-durable/quels-ont-ete-les-effets-du-premier-confinement-covid-19-sur-lenvironnement>
- Caldari, K. (2007). Alfred Marshall's critical analysis of scientific management. *The European Journal of the History of Economic Thought*, 14(1), 55-78. <https://doi.org/10.1080/09672560601168405>
- Calixte, X., Ben Rajeb, S., & Leclercq, P. (2018). Impact des outils numériques de communication et d'échange d'information dans les processus de conception collaborative. In *DESIGN'11*. <https://orbi.uliege.be/bitstream/2268/229949/1/01DESIGNCalixte-VF.pdf>
- Calvert, K. (2018). Collaborative leadership: cultivating an environment for success. *Collaborative Librarianship*, 10(2), 4.
- Charles, D., Drenth, P. J. D., & Henk, T. (2013). *A Handbook of Work and Organizational Psychology: Volume 4: Organizational Psychology* (Vol. 4). Psychology Press.
- Chevalier, F. & Meyer, V. (2018). Chapitre 6. Les entretiens. Dans : Françoise Chevalier éd., *Les méthodes de recherche du DBA* (pp. 108-125). Caen: EMS Editions. <https://doi.org/10.3917/ems.cheva.2018.01.0108>
- Colombier, N. (2007). Usage des TIC, conditions de travail et satisfaction des salariés. *Réseaux*, 143, 115-147. <https://www.cairn.info/revue--2007-4-page-115.htm>.
- Comtet, I. (2006). Les nouveaux modes de travail en groupe. *L'Expansion Management Review*, N° 121(2), 87. <https://doi.org/10.3917/emr.121.0087>
- Conchon, A. (2013). La participation aux décisions stratégiques de l'entreprise : influence ou pouvoir des administrateurs salariés ? *Participations*, N° 5(1), 127-149. <https://doi.org/10.3917/parti.005.0127>

- Coronavir.org. (s. d.). *Les caractéristiques de l'épidémie COVID-19, contagiosité, mortalité, effet du climat, etc.* Consulté le 15 août 2022, à l'adresse <https://www.coronavir.org/la-maladie-covid-19/caracteristiques-de-lepidemie>
- Cotton, J. L., Vollrath, D. A., Froggatt, K. L., Lengnick-Hall, M. L., & Jennings, K. R. (1988). Employee Participation : Diverse Forms and Different Outcomes. *Academy of Management Review*, 13(1), 8-22. <https://doi.org/10.5465/amr.1988.4306768>
- D'ici. (2022). *D'ici*. Consulté le 15 août 2022, à l'adresse <https://www.d-ici.be/vision/valeurs>
- Damnet SC Agréée (2022). About [Page Facebook]. Facebook. Consulté le 06 août 2022 sur <https://www.facebook.com/Damnet.be/about>
- DAMNET SC. (2022, 1 mars). *Coopérative d'experts en informatique à Namur - Damnet*. DAMNET. Consulté le 15 août 2022, à l'adresse <https://www.damnet.coop/>
- Dauphin, S. (2011). Théories du management. *Informations sociales*, n° 167(5), 6-9. <https://doi.org/10.3917/inso.167.0006>
- Dufour, L. & Andiappan, M. (2013). Chapitre 6. Les innovations en management des ressources humaines. Dans Annabelle Jaouen éd., *L'innovation managériale* (pp. 143-159). Paris: Dunod. <https://doi.org/10.3917/dunod.jaoue.2013.01.0143>
- Durand, C., Shimizu, K., & Shimizu, K. (1999). Le toyotisme. *Revue Française de Sociologie*, 40(4), 792. <https://doi.org/10.2307/3322871>
- Enabel. (2022, 2 juin). *À propos de Enabel*. Enabel - Agence belge de développement. Consulté le 15 août 2022, à l'adresse <https://www.enabel.be/fr/content/propos-de-enabel>
- Felio, C. (2015). Les stratégies de déconnexion des cadres équipés en TIC mobiles. *Nouvelle revue de psychosociologie*, n° 19(1), 241-254. <https://doi.org/10.3917/nrp.019.0241>
- Fuks, H., Raposo, A. B., Gerosa, M. A., & Lucena, C. J. P. (2005). Applying the 3C model to groupware development. *International Journal of Cooperative Information Systems*, 14(02n03), 299-328. <https://doi.org/10.1142/s0218843005001171>

- Gilbert, P., Teglborg, A. C., & Raulet-Croset, N. (2017). L'entreprise libérée, innovation radicale ou simple avatar du management participatif ? *Annales des Mines - Gérer et comprendre*, N° 127(1), 38-49. <https://doi.org/10.3917/geco1.127.0038>
- Harrison, T. M. (1985). Communication and participative decision making : An exploratory study. *Personnel Psychology*, 38(1), 93-116. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1985.tb00543.x>
- Henri, F., & Lundgren-Cayrol, K. (2001). *Apprentissage collaboratif à distance*. [http://extranet.puq.ca/media/produits/documents/92\\_9782760516632.pdf](http://extranet.puq.ca/media/produits/documents/92_9782760516632.pdf)
- Hermel, P. (1988). *Le management participatif : sens, réalités, actions*. Paris, France : Éditions d'organisation.
- Hervé Dumez. Qu'est-ce que la recherche qualitative ?. *Le Libellio d'AEGIS*, Libellio d'AEGIS, 2011, 7 (4 - Hiver), pp.47-58. <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00657925>
- Hussain, N., Haque, A. U., & Baloch, A. (2019). Management Theories : The Contribution of Contemporary Management Theorists in Tackling Contemporary Management Challenges. *Journal of Yaşar University*, 14, 156-169. <https://doi.org/10.19168/jyasar.635061>
- Hutchby, I. (2001). Technologies, Texts and Affordances. *Sociology*, 35(2), 441-456. <https://doi.org/10.1177/s0038038501000219>
- IBISWorld. (2021, août 18). *IBISWorld - Industry Market Research, Reports, and Statistics*. Consulté le 15 août 2022, à l'adresse <https://www.ibisworld.com/us/bed/percentage-of-households-with-at-least-one-computer/4068/>
- Imbert, G. (2010). L'entretien semi-directif : à la frontière de la santé publique et de l'anthropologie. *Recherche en soins infirmiers*, N° 102(3), 23-34. <https://doi.org/10.3917/rsi.102.0023>
- in fine (s. d.). About [Page Facebook]. Facebook. Consulté le 06 août 2022 sur [https://www.facebook.com/infine.agency/about/?ref=page\\_internal](https://www.facebook.com/infine.agency/about/?ref=page_internal)

- In Fine. (2022). *Agence Créative à Liège / In Fine*. Consulté le 15 août 2022, à l'adresse <https://www.infine.net/fr>
- Jeannerod-Dumouchel, N. (2014). La reconnaissance du métier : acte premier d'un management participatif. *@GRH*, n° 11(2), 7-29. <https://doi.org/10.3917/grh.142.0007>
- Kaufman, B. E. (2001). The theory and practice of strategic HRM and participative management. *Human Resource Management Review*, 11(4), 505-533. [https://doi.org/10.1016/s1053-4822\(01\)00051-1](https://doi.org/10.1016/s1053-4822(01)00051-1)
- Klein, T., & Ratier, D. (2012). *L'impact des TIC sur les conditions de travail* (N° 49). La Documentation française. [http://archives.strategie.gouv.fr/cas/system/files/raptic\\_web\\_light\\_final2\\_8022012.pdf.pdf.pdf](http://archives.strategie.gouv.fr/cas/system/files/raptic_web_light_final2_8022012.pdf.pdf.pdf)
- Kwok, A. C. F. (2014). The Evolution of Management Theories : A Literature Review. *Nang Yan Business Journal*, 3(1), 28-40. <https://doi.org/10.1515/nybj-2015-0003>
- Lamidieu, E. (2007, 21 septembre). *TCAO - Travail Collaboratif Assisté par Ordinateur* [Diapositives]. Slideshare. [https://fr.slideshare.net/eric\\_L/tcao-par-ric-lamidieu](https://fr.slideshare.net/eric_L/tcao-par-ric-lamidieu)
- Laurillau, Y., & Nigay, L. (2002). *Clover architecture for groupware*. <https://doi.org/10.1145/587078.587112>
- Lawrence, R. L. (2017). Understanding Collaborative Leadership in Theory and Practice. *New Directions for Adult and Continuing Education*, 2017(156), 89-96. <https://doi.org/10.1002/ace.20262>
- Lomas, C., Burke, M., & Page, C. L. (2008). Collaboration tools. *Educause learning initiative*, 2(11). [http://www.ccti.colfinder.org/sites/default/files/PreService\\_International/resources/KD/M4/U4/Collaboration%20Tools.pdf](http://www.ccti.colfinder.org/sites/default/files/PreService_International/resources/KD/M4/U4/Collaboration%20Tools.pdf)
- Lorey, T. (2018). Chapitre 5. Les études qualitatives : du face-à-face à la révolution du « online ». Dans : Frédéric Dosquet éd., *Études de marché* (pp. 179-199). Paris: Dunod. <https://doi.org/10.3917/dunod.dosqu.2018.01.0179>

- Luc, E. (2016). Le leadership partagé : du mythe des grands leaders à l'intelligence collective. *Gestion*, Vol. 41(3), 32-39. <https://doi.org/10.3917/riges.413.0032>
- Majchrzak, A., Rice, R. E., Malhotra, A., King, N., & Ba, S. (2000). Technology Adaptation : The Case of a Computer-Supported Inter-Organizational Virtual Team. *MIS Quarterly*, 24(4), 569. <https://doi.org/10.2307/3250948>
- Margulies, N., & Black, S. (1987). Perspectives on the Implementation of Participative Approaches. *Human Resource Management*, 26(3), 385-412. <https://doi.org/10.1002/hrm.3930260306>
- Megder, E., Cherkaoui, C., & Mammass, D. (2017). Apport de la théorie de l'activité et des outils collaboratifs à la gestion des connaissances. *Proceedings of the 2nd international Conference on Big Data, Cloud and Applications*. <https://doi.org/10.1145/3090354.3090455>
- Meier, O. (2017). V. Frederick Winslow Taylor – Le management scientifique des entreprises. *Les Grands Auteurs en Management*, 67-79. <https://doi.org/10.3917/ems.charr.2017.01.0067>
- Misset, S. (2017). Chapitre 2. Le tournant de l'école des Relations Humaines. Dans S. Misset (dirs.), *Introduction à la sociologie des organisations* (pp. 45-65). Paris: Armand Colin. <https://www.cairn.info/introduction-a-la-sociologie-des-organisations--9782200619534-page-45.htm>
- Mousli, M. (2016). Le bonheur, nouvel objectif de l'entreprise ? *L'Economie politique*, N° 71(3), 40. <https://doi.org/10.3917/leco.071.0040>
- Mucchielli, A. (1996). Pour des recherches en communication. *Communication et organisation*, 10. <https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.1877>
- Oniryx. (2022). *Oniryx Website*. Consulté le 15 août 2022, à l'adresse <https://oniryx.be/>
- Organisation mondiale de la santé. (2020, 10 janvier). *Coronavirus*. Consulté le 15 août 2022, à l'adresse [https://www.who.int/fr/health-topics/coronavirus/coronavirus#tab=tab\\_1](https://www.who.int/fr/health-topics/coronavirus/coronavirus#tab=tab_1)

- Penichet, V., Marin, I., Gallud, J., Lozano, M., & Tesoriero, R. (2007). A Classification Method for CSCW Systems. *Electronic Notes in Theoretical Computer Science*, 168, 237-247. <https://doi.org/10.1016/j.entcs.2006.12.007>
- Piquet, A. (2009). Guide pratique du travail collaboratif : Théories, méthodes et outils au service de la collaboration. *Document destiné au « Groupe Communication » du réseau Isolement Social*, 17(2), 7-9. [https://www.a-brest.net/IMG/pdf/Guide\\_pratique\\_du\\_travail\\_collaboratif.pdf](https://www.a-brest.net/IMG/pdf/Guide_pratique_du_travail_collaboratif.pdf)
- Plane, J. (2015). Chapitre 2. Les théories comportementales du leadership. Dans : , J. Plane, *Théories du leadership: Modèles classiques et contemporains* (pp. 47-71). Paris: Dunod.
- Plane, J. (2019). Chapitre 2. Le management des relations humaines. Dans J. Plane (dirs), *Management des organisations* (pp. 55-102). Paris: Dunod. <https://www.cairn.info/management-des-organisations--9782100788781-page-55.htm>
- Prabhakar, A. (2015). *Employee participation in management and study of its tools*, International Journal of Advanced Research in Management and Social Sciences, 4(1), 23-30, ISSN: 2278-6236, Impact Factor: 4.400
- Quilliou-Rioual, M. & Quilliou-Rioual, M. (2020). 29. L'engagement. Dans M. Quilliou-Rioual & M. Quilliou-Rioual (dirs), *Communication professionnelle et travail en équipe pluridisciplinaire en ESSMS: En 29 notions* (pp. 421-436). Paris: Dunod. <https://www.cairn.info/communication-professionnelle-et-travail-en-equipe--9782100806096-page-421.htm>
- Rallet, A. (1997). Le rôle des technologies de l'information et de la communication dans les changements organisationnels. *Guilhon B. et alii, eds, Economie de la connaissance et dynamique des organisations, L'Harmattan, Paris*, 286-309.
- Romano, Nicholas C., Jr, Nunamaker, Jay F., Jr, Briggs, R. O., & Vogel, D. R. (1998). Architecture, Design, and Development of an HTML/JavaScript Web-Based Group Support System. *Journal of the*

*American Society for Information Science (1986-1998)*, 49(7), 649.

<https://www.proquest.com/scholarly-journals/architecture-design-development-html-javascript/docview/216906820/se-2>

- Sanaghan, P., & Lohndorf, J. (2015, juillet). *Collaborative leadership : The new leadership stance*. (Academic Impressions, Éd. ; p. 6-39).  
[https://www.researchgate.net/profile/Patrick-Sanaghan/publication/273774971\\_Collaborative\\_Leadership/links/550ce0850cf2128741623019/Collaborative-Leadership.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Patrick-Sanaghan/publication/273774971_Collaborative_Leadership/links/550ce0850cf2128741623019/Collaborative-Leadership.pdf)
- Silva, F., & ben Ali, A. (2010). Emergence du travail collaboratif : Nouvelles Formes d'Organisation du Travail. *Management & ; Avenir*, n° 36(6), 340-365. <https://doi.org/10.3917/mav.036.0340>
- Somech, A. (2002). Explicating the Complexity of Participative Management : An Investigation of Multiple Dimensions. *Educational Administration Quarterly*, 38(3), 341-371.  
<https://doi.org/10.1177/00161x02038003004>
- Sun, Y., Zhou, X., Jeyaraj, A., Shang, R. A., & Hu, F. (2019). The impact of enterprise social media platforms on knowledge sharing. *Journal of Enterprise Information Management*, 32(2), 233-250.  
<https://doi.org/10.1108/jeim-10-2018-0232>
- Thuderoz, C. (1995). Du lien social dans l'entreprise : Travail et individualisme coopératif. *Revue Française de Sociologie*, 36(2), 325.  
<https://doi.org/10.2307/3322251>
- Treem, J. W., & Leonardi, P. M. (2013). Social Media Use in Organizations : Exploring the Affordances of Visibility, Editability, Persistence, and Association. *Annals of the International Communication Association*, 36(1), 143-189.  
<https://doi.org/10.1080/23808985.2013.11679130>
- Union internationale des télécommunications. (2021, 15 novembre). *Facts and figures 2021*. ITU. Consulté le 15 août 2022, à l'adresse <https://www.itu.int/itu-d/reports/statistics/2021/11/15/internet-use/>
- Vitali Rosati, M. (2009). La virtualité d'Internet. *Sens public*.  
<https://doi.org/10.7202/1064227ar>

- Vorms, M. (2021). Bayes et les biais. Le « biais de confirmation » en question. *Revue de métaphysique et de morale*, N° 112(4), 567-590.  
<https://doi.org/10.3917/rmm.214.0567>
- Wilson, S. (2013). Collaborative leadership : it's good to talk. *British Journal of Healthcare Management*, 19(7), 335-337.  
<https://doi.org/10.12968/bjhc.2013.19.7.335>

## ANNEXES

---

Celles-ci se trouvent dans les documents .PDF sur la plateforme DIAL.

### 1\_Annexe\_Guide

Annexe I – Grille d’entretien : pp. 1 – 5

### 2\_Annexe\_Retranscriptions

Annexe II – Retranscription de l’interview de Miguel Mendes – Damnet : pp. 1 – 16

Annexe III – Retranscription de l’interview d’Olivier Heck – Enabel : pp. 17 – 33

Annexe IV – Retranscription de l’interview de Sophie Cahay – In Fine : pp. 34 – 46

Annexe V – Retranscription de l’interview d’Alain Daussin – Oniryx : pp. 47 – 64

Annexe VI – Retranscription de l’interview de Florence Trokay – Damnet : pp. 65 – 81

### 3\_Annexe\_Analyses\_Tableaux

Annexe VII – Tableau 3 : Grille d’analyse thématique sur la pratique du management participatif : pp. 1 – 2

Annexe VIII – Tableau 4 : Grille d’analyse thématique sur la pratique du management participatif à la suite de l’utilisation d’outils de travail collaboratif : pp. 3 – 4



Le monde évolue et avec lui de nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) voient le jour. Parallèlement, les entreprises tayloristes qui valorisent la productivité et le rendement laissent de plus en plus place à une implication plus importante de l'individu. De nouveaux modes d'organisation du travail à l'instar du management participatif se développent. Par ailleurs, nos sociétés ne cessent d'être confrontées à différentes crises : économiques, politiques, financières ou sanitaires. À l'image de la récente pandémie de la COVID-19. C'est sur base de ces différents constats qu'est construit ce mémoire. La problématique à laquelle celui-ci tente de répondre est la suivante : « Dans quelle mesure l'utilisation des outils de travail collaboratif permet la pratique du management participatif ? ». Quatre hypothèses visent à traiter de cette dernière et reposent sur une revue de la littérature qui se penche sur les deux concepts principaux de ce mémoire : le management participatif et les outils de travail collaboratif. C'est par le biais d'entretiens semi-directifs auprès de cinq organisations belges qui s'inscrivent dans ce mode d'organisation du travail que nous cherchons à comprendre la réalité du terrain.

Mots clés : Management participatif ; Outil de travail collaboratif ; Affordances ; Crise ; Organisation ; Approche communicationnelle.