

Louvain School of Management

Comment gérer l'ego lors d'une réunion de co-crétation en interne dans une entreprise ayant établi un mode de gestion participatif ?

Etude de cas réalisée auprès de l'entreprise
Convidencia

Auteurs : BRETON Victorien et DEFAWE Marie
Promoteur : ROUSSEAU Anne
Année académique 2018 - 2019

Avant-propos

Nous remercions chaleureusement toutes les personnes ayant contribué de près ou de loin à la réalisation de ce mémoire, en particulier :

Notre promotrice, **Anne Rousseau**, son encadrement attentif, ses conseils avisés ainsi que sa confiance bienveillante nous ont permis de nous guider tout au long de ce mémoire.

Michel Duchateau, co-dirigeant de Convidencia, son accueil chaleureux et le temps qu'il nous a accordé nous ont été très précieux.

Bénédicte de Formanoir, John Cultiaux, Frédéric Lemans, Alain Dhont et Guy Simeon, leurs relectures et la pertinence de leurs commentaires ont été très utiles à la rédaction de ce travail.

Enfin, nous tenons à remercier nos familles et amis, pour leur soutien et leurs encouragements. Ils nous ont guidés durant ces cinq dernières années et les ont rendues inoubliables.

Table des matières

Avant-propos	i
Table des matières	iii
Introduction	1
Partie 1 : Problématique : l'ego dans la participation	5
Chapitre 1 : Le management participatif : contexte, définition, limites.....	5
Section 1.1 : Mise en contexte	5
Section 1.2 : Que veut dire participer	10
Section 1.3 : Définition du management participatif	11
Section 1.4 : Participation : formes, niveaux, sujets	13
Section 1.5 : Caractéristiques du management participatif et dispositifs participatifs.....	16
Section 1.6 : Impacts positifs et limites du management participatif.....	19
Section 1.7 : Conclusion : ce que le management participatif n'est pas	22
Chapitre 2 : Dynamique des groupes restreints et jeux de pouvoir.....	25
Section 2.1 : Définition et caractéristiques des groupes restreints	26
Section 2.2 : L'ego	28
Section 2.3 : Pouvoir et jeux de pouvoir	36
Chapitre 3 : Les réunions de co-crétion.....	41
Section 3.1 : La co-crétion : définition, applications et intelligence collective.....	41
Section 3.2 : Processus de la réunion de co-crétion	46
Chapitre 4 : La question de recherche	51
Partie 2 : Choix de la méthodologie	55
Chapitre 5 : Présentation du design de la recherche.....	55
Section 5.1 : Démarche qualitative, exploratoire et inductive	55
Section 5.2 : Méthode de collecte des données : entretiens semi-directifs et observation non participante	56
Section 5.3 : Méthode d'analyse qualitative des données : l'analyse thématique.....	57
Section 5.4 : Présentation du guide d'entretien et grille d'observation de réunion	58
Section 5.5 : Etude de cas : une entreprise, une diversité de profils	59
Partie 3 : Recherche empirique	61
Chapitre 6 : Présentation de l'entreprise Convidencia	61
Section 6.1 : Présentation, missions et activités de Convidencia.....	61
Section 6.2 : Le management participatif chez Convidencia	62
Chapitre 7 : Présentation du déroulement de la recherche	67

Section 7.1 : Présentation des participants	67
Section 7.2 : Modalités du déroulement des entretiens individuels	68
Section 7.3 : Modalités du déroulement des deux réunions de co-crédation	69
Chapitre 8 : Résultats de la recherche : analyse thématique	73
Section 8.1 : Le facteur individuel	74
Section 8.2 : Les outils et pratiques.....	75
Section 8.3 : Le cadre organisationnel	77
Chapitre 9 : Analyse des données et des résultats	79
Section 9.1 Facteur individuel.....	79
Section 9.2 : Outils et pratiques	79
Section 9.3 : Cadre organisationnel.....	80
Chapitre 10 : Réponse à la question de recherche.....	83
Conclusion.....	87
Bibliographie	91
Annexes	101
Tableaux	101
Tableau 1 : Typologie des générations.....	101
Tableau 2 : Attentes générationnelles par rapport au travail.....	102
Tableau 3 : Les quatre styles de leadership selon Likert (1967).....	103
Graphiques	103
Graphique 1 : Un modèle des étapes de la résolution de problème	103
Graphique 2 : La co-crédation en marketing, design, et développement organisationnel	104
Graphique 3 : Le chemin de la co-crédation	104
Graphique 4 : Les aspects expérientiels de la co-crédation.....	105
Graphique 5 : Le schéma de la CPS	105
Guide d'entretien individuel.....	106
Guide d'entretien 1 : pré-réunion de co-crédation	106
Guide d'entretien 2 : post-réunion de co-crédation.....	108
Grille d'observation de réunion de co-crédation.....	109
Grille d'observation de réunion de co-crédation 1 : grille vierge	109
Grille d'observation de réunion de co-crédation 1 : compte-rendu du 5 juillet 2019	112
Grille d'observation de réunion de co-crédation 2 : compte-rendu du 15 juillet 2019	120
Retranscription des entretiens individuels.....	130
Interview N°1, Individu A (Face à face – 4 Juillet 2019)	130

Interview N°2, Individu B (Face à face – 4 juillet 2019).....	136
Interview N°3, Individu C (Téléphonique – 4 Juillet 2019)	141
Interview N°4, Individu D (Téléphone – 4 juillet 2019).....	147
Interview N°5, Individu C (face à face – 4 juillet 2019).....	153
Interview N°6, Individu D (face à face – 4 juillet 2019).....	154
Interview N°7, Individu A (face à face – 4 juillet 2019).....	155
Interview N°8, Individu B (face à face – 4 juillet 2019).....	156
Interview N°9, Individu E (Téléphone – 11 juillet 2019)	157
Interview N°10, Individu F (Téléphone – 15 juillet 2019)	160
Interview N°12, Individu G (Téléphone – 15 Juillet 2019)	162
Interview N°13, Individu E (Face à face – 15 Juillet 2019).....	165
Interview N°14, Individu D (Face à face – 15 juillet 2019).....	166
Interview N°15, Individu G (Face à face – 15 Juillet 2019)	167
Interview N°16, Individu B (Face à face – 15 Juillet 2019)	168
Interview N°17, Individus C et F (Face à face – 15 juillet 2019)	169
Interview N°18 Individu D (Face à face – 15 juillet 2019).....	170

“Do you know what “WE” stands for?
Without Ego.
When we say “WE”,
we’re choosing to work with others Without Ego.”

Shetty (2018)

Introduction

Au sein des entreprises ayant opté pour un mode de gestion participatif, les employés sont plus autonomes et endossent de plus grandes responsabilités. Si elles sont bien assurées, ces nouvelles responsabilités peuvent aller de pair avec un renforcement de l’ego. Dans ces entreprises souvent faiblement hiérarchisées, comment éviter que certains individus ayant des ego forts et parfois mal canalisés n’écrasent leurs collègues ? Si l’on ne peut se faire la “police de l’ego”, sans doute pouvons-nous identifier des moyens à mettre en œuvre pour aider à canaliser les ego forts, mais aussi aider les ego plus faibles à contribuer de manière plus affirmative au processus de participation.

Sur base de ce raisonnement, nous avons entrepris une étude de cas auprès d’une entreprise se revendiquant participative avec pour question de recherche : “Comment gérer l’ego lors d’une réunion de co-crédation en interne dans une entreprise ayant établi un mode de gestion participatif ?”

L’ego a d’ordinaire une acceptation péjorative, mais peut aussi être entendu de manière positive. Chacun de nous en possède un, il serait naïf de croire que certains font exception. Cependant, la littérature nous apprend qu’il peut varier en intensité et qu’il se construit au fil des expériences de la vie d’un individu. L’ego peut se révéler être un moteur de confiance en soi, il peut aussi nous aider à prendre des décisions parfois difficiles. Ce mémoire s’intéresse à la place que l’ego, notion peu étudiée dans la littérature managériale, peut avoir dans le contexte d’un travail collaboratif faisant usage de la co-crédation, pratique représentative du management participatif. Ce mode de gestion se propage à une allure grandissante dans le monde de l’entreprise, mais est toutefois loin d’être récent. Koehler (2017) affirme que nous vivons une époque où les entreprises se voient contraintes d’adapter leur fonctionnement afin de répondre à un marché devenu incertain et d’y survivre. L’auteur précise : que ce soit pour innover afin de pouvoir prospérer dans ce monde mouvementé, ou pour avoir un réel impact social, utiliser la créativité collective en entreprise peut être l’une des voies qui font la différence. Tout cela constitue un terrain propice à une étude se voulant ancrée dans l’actualité.

Gérer l'ego au sein d'une équipe peut être l'un des moyens lui permettant d'avancer sereinement vers un objectif commun. Parvenir à ce que les membres mettent leur ego au service d'un projet commun, et non pas l'inverse, relève d'un réel défi managérial. Nous verrons, à l'issue de cette étude de cas, que les pistes de solution face à la question de savoir comment gérer l'ego en réunion interne de co-création peuvent être classées selon trois catégories.

Afin d'aboutir à ces résultats, une méthodologie de travail est nécessaire. Ce travail se divise en trois grandes parties.

La première consiste en une revue de la littérature, qui permet de poser la problématique de l'ego dans le cadre de la gestion participative.

Nous y exposons d'abord le contexte global dans lequel s'inscrit notre question de recherche. En effet, nous ancrons le management participatif dans une perspective historique pour ensuite définir les multiples concepts qui gravitent autour de ce concept, présenter les impacts positifs et les limites de ce mode de gestion et enfin conclure sur les réductions dont il fait souvent l'objet.

Ensuite, nous ciblons petit à petit le sujet étudié. Nous introduisons la dynamique des groupes restreints, dans lesquels s'inscrivent l'ego et les jeux de pouvoir. Ces éléments sont continuellement mis en relation avec la participation au travail. Vient alors le concept de la réunion de co-création, qui est en fait notre terrain de recherche précis. Dans le but de pouvoir observer ce type de réunion et de comprendre au mieux les résultats que nous en tirons, il est essentiel d'avoir une connaissance théorique sur les domaines d'application de la co-création et sur son processus.

Enfin, cette première partie se termine par la question de recherche que nous détaillons et dont nous justifions la pertinence. La question de recherche marque la fin de notre méthodologie de ciblage, partant du contexte global qu'est le management participatif et passant par la dynamique des groupes restreints, l'ego, les jeux de pouvoir et les réunions internes de co-création. Tous ces éléments se retrouvent donc dans la clarification de la question de recherche.

Cette revue de littérature, comme son nom l'indique, se base donc sur une lecture approfondie de différents auteurs ayant étudié les concepts auxquels nous nous intéressons dans ce mémoire. Le fait de reprendre plusieurs auteurs permet d'aborder ces concepts sous différents points de vue, mais aussi à travers une approche pluridisciplinaire, et ainsi, apporter une connaissance approfondie sur le sujet. Cet état des lieux de la littérature est une étape

fondamentale dans un travail de recherche, car c'est dans cette partie que sont confrontés des concepts que nous n'avons pas toujours l'habitude de voir mis en relation (Dewey, 1929, as cited in Charles, 2016). Quelques questionnements critiques sillonnent cette revue de littérature, mais également tout le mémoire plus globalement.

La deuxième partie constitue le choix de la méthodologie utilisée pour mener la recherche empirique. C'est également une étape cruciale de cette étude, qui demande rigueur et précision.

Nous avons suivi une démarche de type qualitative, exploratoire et inductive. En effet, nous avons traité la question de recherche en récoltant des données descriptives - par opposition aux données chiffrées - au moyen d'entretiens individuels semi-directifs et d'observation non participante de deux réunions de co-création. Notre but est d'explorer des phénomènes peu connus en général et de proposer des pistes de solutions ou de nouvelles idées. Cette partie présente aussi le guide d'entretien ainsi que la grille d'observation de réunion qui ont tous deux servi de support à la récolte de données, et également les méthodes d'analyse thématique et d'étude de cas que nous avons suivies.

La troisième partie constitue la recherche empirique en tant que telle, qui s'est déroulée auprès de l'entreprise Convidencia en juillet 2019. En nous appuyant sur les éléments théoriques de la première partie, nous présentons l'entreprise à travers ses activités en lien avec le management participatif qui y est pratiqué. Nous exposons ensuite les modalités du déroulement des sept entretiens individuels et des deux réunions de co-création chez Convidencia en les confrontant également avec la littérature de la première partie. Les trois chapitres suivants de cette troisième partie composent le cœur de la recherche : l'analyse thématique des résultats, le parallèle entre ces derniers et la revue de littérature et enfin la réponse à la question de recherche. L'analyse thématique consiste à classer les éléments communs aux différents entretiens et observations de réunions selon de grandes catégories, elles-mêmes divisées en sous-catégories. Cette catégorisation nous a permis de pouvoir apporter des pistes de solution à la question de recherche qui traite de la gestion de l'ego en réunion interne de co-création dans une entreprise ayant établi un management participatif.

Nous clôturons ce mémoire en exposant certaines limites de notre démarche ainsi que des suggestions de recherches futures.

Une des particularités de cette recherche est que nous l'avons menée à deux. Le fait d'être deux nous a permis de mettre en résonance nos opinions parfois divergentes et c'est peut-être ce qui a fait notre force. Selon le vieil adage "deux têtes valent mieux qu'une" ou encore l'équation symbolique " $1 + 1 = 3$ " qui se résout en considérant le tout comme étant supérieur à la somme des parties, nous avons pu en effet créer des synergies ensemble et ainsi fournir un travail de qualité. Nous pouvons y voir une référence à l'intelligence collective, qui est l'un des concepts centraux de la co-création. Sur chaque situation rencontrée lors de la rédaction de ce mémoire, nous partagions chacun notre avis, ce qui nous permettait de soulever plus de subtilités. Les choix à prendre tout au long de cette recherche, qu'ils soient importants ou secondaires, ont été pris conjointement. Le dialogue et l'écoute mutuelle nous ont permis d'avancer sereinement. Enfin, ce mémoire n'aurait pas pu voir le jour si nous n'avions pas chacun mis notre ego au service de ce projet que nous avions en commun.

Nous vous invitons à tourner la page et à commencer votre lecture.

Partie 1 : Problématique : l’ego dans la participation

Chapitre 1 : Le management participatif : contexte, définition, limites

La question centrale de ce travail traite de l’ego en réunion professionnelle et se pose dans un environnement managérial particulier : le management participatif. Ce mode de gestion de l’entreprise est très “en vogue” aujourd’hui et nombreux de ses bienfaits ont déjà été démontrés au travers d’études qui ne cessent de se multiplier. Cependant, Borzeix, Charles et Zimmermann (2015) font remarquer que la participation du point de vue du management est depuis longtemps sujet à débat en raison de ses nombreuses vertus d’une part et aux critiques formulées par ses détracteurs, issus en grande partie de la sociologie du travail, d’autre part. Étant un modèle managérial qualifié de complexe (Somech, 2002) et d’une notoriété grandissante, nous portons au management participatif un intérêt certain, tant sur le plan académique que personnel. Les sciences de gestion, la sociologie du travail, la psychologie, pour ne citer que celles-là, sont autant de disciplines étudiant la participation au travail (Bérout, 2013). Bien que nous entendons étudier notre question de recherche à travers l’approche managériale, certains concepts, tels que l’ego ou le pouvoir, sont en partie définis dans ce mémoire grâce à la psychologie ou encore la sociologie.

Avant de se concentrer dans les chapitres suivants sur les concepts majeurs de ce mémoire, il est essentiel de poser un cadre contextualisant le management participatif et d’en donner sa définition, ses effets positifs ainsi que ses limites.

Section 1.1 : Mise en contexte

Exposer le contexte actuel du management participatif est fondamental afin d’en saisir plus aisément le sens et de comprendre notre intérêt pour ce mode de gestion de l’entreprise. Bien qu’étant une des tendances actuelles dans le monde du travail, le management participatif est loin d’être une invention récente. En effet, ce modèle managérial a marqué ses débuts à partir de la deuxième moitié du 20^e siècle (Gilbert, Teglborg, & Raulet-Croset, 2017) – il est à noter que la problématique de la participation au travail a déjà quelques racines au 19^e siècle¹ en France (Borzeix et al., 2015).

¹ Pour plus de détails, voir Borzeix et al. (2015, pp.3-4) “1.1. Trois ambiguïtés constitutives”.

Les pratiques participatives ont connu leurs premières théorisations et expérimentations dans les années 60 aux USA et au Japon principalement, mais également en Europe (Barbier, 1989). Arrêtons-nous un court instant sur le cas du Japon des années 60, qui aurait été un terreau fertile au développement de ces pratiques (Bevort, 2013). En effet, c'est dans la firme automobile japonaise Toyota que s'est élaboré le modèle d'organisation du travail dérivé de son nom, le toyotisme (Shimizu, 1999), dont le management participatif tirerait l'une de ses inspirations (Bevort, 2013). Ce modèle, qui s'est répandu dans bon nombre d'industries par la suite (Bevort, 2013), avait pour but d'augmenter la productivité et de réduire l'absentéisme en sollicitant l'implication des salariés (Charles & Zimmermann, 2013) via des principes tels que les cercles de qualité², le "Just in time", l'autonomisation des équipes, la polyvalence, la simplification de la ligne hiérarchique, ou encore le management par la qualité totale³ (Bevort, 2013). En ce qui concerne les expériences participatives pratiquées en Europe au milieu du 20^e siècle, nous pouvons notamment citer les "conseils ouvriers soviétiques, la codétermination allemande, l'autogestion yougoslave ou encore la démocratie industrielle scandinave" (Borzeix et al., 2015, p. 3). La France a quant à elle connu un essor en matière de pratiques participatives au cours des années 1980 - en réaction aux systèmes dominants et rigides tels que le taylorisme et la bureaucratie (Martin, 1994 ; Tixier, 1986, as cited in Gilbert et al., 2017) - cette expansion s'observe aussi en ce qui concerne la littérature managériale s'y référant (Barbier, 1989). Cette dynamique se fit de concert avec de nouvelles dispositions législatives telles que l'introduction des lois Auroux de 1982 accordant un "droit d'expression directe et collective des salariés" au travail (Gilbert et al., 2017, p. 39).

Dominique Martin, dans son ouvrage intitulé *Démocratie industrielle : La participation directe dans les entreprises* sorti en 1994⁴, insiste sur le fait que le management participatif est apparu dans le courant des années 80 en France, non pas avec l'objectif de calmer la protestation ouvrière, mais plutôt dans le but de mobiliser leur intelligence afin d'apporter "une solution à une crise de l'organisation taylorienne incapable de s'adapter aux conditions de la concurrence

² "Les cercles de qualité [...] réunissent ponctuellement de petits groupes de salariés d'un atelier ou d'un service, volontaires ou désignés, autour d'une même question pour définir, analyser, choisir, proposer et résoudre les problèmes inhérents à leur activité" (Gilbert et al., 2017, p. 39). Après le Japon, ils se sont développés aux USA et en Europe par la suite (Bevort, 2013).

³ Démarche de gestion "d'un organisme centré sur la qualité, fondé sur la participation de tous ses membres et visant au succès à long terme par la satisfaction du client, et a des avantages pour tous les membres de l'organisme et pour la société" (Weill, 2009, p. 11).

⁴ Cet ouvrage offre une chronologie des expériences de participation directe, dans les entreprises françaises, depuis ses débuts dans les années 80 jusqu'à la publication de ce livre en 1994, s'appuyant sur une littérature sérieuse et sur un grand nombre d'enquêtes de terrain (Piotet, 1995).

et aux exigences des transformations technologiques” (Piotet, 1995, p. 561). Le but n’était donc pas de renier ce taylorisme (Barbier, 1989) prônant division des tâches et séparation entre concepteurs et exécutants (Laville, 1988) et procurant à l’entreprise une performance économique lorsque le marché était stable (Martin, 1994). La participation était en fait une stratégie qui optimisait les processus de production pour mieux satisfaire les besoins des clients, et ce, à moindres coûts (Martin, 1994).

Apportons ici une précision quant à la place du salarié et le lien avec le management participatif. Le mouvement des relations humaines⁵, porté par des grands théoriciens tels que Elton Mayo et Kurt Lewin dans les années 30 (Allen, 1967), a inspiré le développement de pratiques participatives qui ne prétendent pas, comme écrit plus haut, renier l’organisation scientifique du travail de Taylor, mais qui reconnaissent l’importance du salarié, considérant que ce dernier doit être écouté (Bevort, 2013) et impliqué dans le processus de production (Barbier, 1989). En effet, la haute hiérarchie reconnaît désormais que le salarié est lui aussi porteur d’idées et qu’il peut gérer la complexité de ce processus grâce à ses nouvelles responsabilités - notamment lors de la participation aux microdécisions - et prises d’initiatives (Barbier, 1989 ; Laville, 1988). La satisfaction au travail est dès lors un aspect primordial pour les salariés : ils désirent un travail qui les motive, les émancipe (Barbier, 1989). Il nous paraît incontournable de parler ici de la génération Y - personnes nées entre les années 80 et 2000 - faisant parler d’elle au travers de son besoin d’avoir un travail lui faisant sens et qui représente un moyen d’accomplissement (Dalmás, 2014). Selon un article du Groupe Hays (Rathery & Holcman, 2016), le management participatif conviendrait particulièrement bien à ces “Millennials”⁶ qui préfèrent les valeurs à un système hiérarchique. L’article précise qu’ils sont demandeurs d’autonomie, de prise en compte de leur avis et de reconnaissance.

⁵ École de pensée dont les premières recherches ont débuté dans les années 30 et dont le centre d’attention est l’individu, membre d’un groupe, et ses interactions au sein de l’organisation ; ce que Taylor avait mis de côté (Allen, 1967).

⁶ Terme désignant les personnes appartenant à la génération Y, génération qui est “née entre 1981 et 2000, avec la mondialisation et les technologies de l’information, le progrès et l’impression que tout est possible. Confiante et optimiste, elle souhaite travailler moins et mieux. À la fois indépendante tout en ayant besoin d’approbation, elle est impatiente de progresser dans l’organisation” (Dejoux & Wechtler, 2011, p. 229). Elle se distingue de la génération X, qui est “née entre 1965 et 1980, a été marquée par la crise économique, l’effondrement des valeurs et le choc technologique. Cette population a développé un certain scepticisme vis-à-vis du futur et des organisations” (Dejoux & Wechtler, 2011, p. 229). Les Tableaux 1 et 2 (cf. Annexes) exposent la description ainsi que les attentes par rapport au travail des quatre générations généralement distinguées par la littérature, dont la première commence avant la deuxième guerre mondiale (Taskin & Dietrich, 2016).

Au fil du temps, de nombreux travaux ont été entrepris à propos de ces pratiques participatives en entreprise. Les résultats n'ont pas toujours été positifs, cela se traduisant notamment par des études sociologiques plus critiques tournées vers la participation "clandestine" des salariés (Linhart, 2012) et un "essoufflement des politiques patronales d'intégration participative" (Bouffartigue, 1990, as cited in Gilbert et al., 2017, p. 38). La participation clandestine, synonyme de participation informelle ou encore de participation couverte (Borzeix & Linhart, 1988), advient lorsque les salariés transgressent les directives de leurs supérieurs en trouvant des pratiques leur faisant gagner du temps et surmonter les dysfonctionnements rencontrés dans leur travail quotidien, cela pour se faciliter le travail et donner un sens à ce dernier (Linhart, 2012) ; "ils font plus et mieux que ce qui est requis d'eux et cette participation non prescrite se révèle indispensable [à la bonne conduite de leur travail]" (Linhart, 2012, p. 1044). Cette forme de participation clandestine fut délaissée dans la littérature - toutefois mise en exergue par les sociologues - au profit de l'étude de la participation officielle (Borzeix & Linhart, 1988 ; Linhart, 2012). La participation officielle, appelée aussi ouverte, est instaurée par la direction et se trouve sous le contrôle de celle-ci, par exemple sous la forme de groupes d'expression et de cercles de qualité (Borzeix & Linhart, 1988 ; Linhart, 2012). Cependant, cette pratique institutionnalisée ne fut pas toujours bien accueillie par certains salariés dont les attentes de plus d'autonomie, de liberté, de reconnaissance et d'écoute de leurs supérieurs n'ont pas été rencontrées par les nouvelles pratiques (Linhart, 2012). À ce propos, la section 1.6 de ce chapitre tente de déceler les impacts positifs et les limites du management participatif.

Le début du 21^e siècle connaît un regain d'intérêt pour le management participatif qui se déploie largement (Borzeix et al., 2015). Cette tendance a fait émerger des entreprises spécialisées dans l'accompagnement d'une mise en place de pratiques participatives, ne proposant pas de solution "clé en main" mais généralement plutôt des analyses au cas par cas, telles que Hum! (Europe, siège social en France), Humanaa (France), Phusis (Belgique), Toscane accompagnement (Belgique), Cap-Network (Belgique), ou encore Convidencia (Belgique), cette dernière fait l'objet de l'étude de terrain de ce mémoire. Isaac Getz (2017) disait d'ailleurs à ce propos :

"Pour l'entreprise libérée, il n'y a pas de modèle. [...] chaque entreprise doit se transformer en articulant cette philosophie [...] autour de [...] liberté, responsabilité dans l'héritage humain et culturel spécifique. [...] chaque usine est différente, donc

il faut construire quelque chose qui est unique pour les gens et faire ça avec eux”
(Getz, 2017, 16min55).

Laville (1988) déclarait également déjà à son époque que le “one best way” participatif n’existe pas.

Parmi les nouvelles formes d’entreprises qui se développent à notre époque sous l’inspiration de pratiques participatives, nous pouvons citer par exemple “l’entreprise libérée”, dont Getz et Carney en ont fait un livre (2009/2012)⁷, ou encore les organisations “agiles” dont l’essor du modèle a commencé principalement dans les années 90 avec Goldman, Preiss, Nagel et Dove (Pire-Lechalard & van Hoorebeke, 2015, as cited in Frimousse & Peretti, 2015). À travers son livre *Reinventing Organizations : Vers des communautés de travail inspirées*⁸ paru en 2014, Frédéric Laloux cherche à nous faire comprendre que la façon dont nous gérons bureaucratiquement les entreprises a atteint ses limites, et que nous assistons à un changement de paradigme managérial : réinventer nos organisations est nécessaire pour faire face à un monde de plus en plus complexe et variable, profondément affecté par des transformations technologiques et culturelles (Getz & Marbacher, 2017 ; Laloux, 2014/2014 ; Luyckx, 2012, as cited in Chabanet et al., 2017). Le management participatif, qui est décrit comme l’un des moyens satisfaisant le désir des salariés de participer et de s’émanciper, peut être un mode de gestion permettant à l’entreprise de survivre dans un marché incertain (Chabanet et al., 2017). Ainsi, Getz et Carney font l’hypothèse que “la survie et la croissance des entreprises dépendent de la mobilisation quotidienne de l’intelligence de chacun” (Florida & Kenney, 1990, Getz & Carney, 2009, as cited in Chabanet et al., 2017, p. 58). Vers la fin des années 80 en France, la participation en entreprise était perçue comme nécessaire à l’avancée économique et sociale (Borzeix & Linhart, 1988), mais également due à une modernisation générale et à un phénomène de mode (Hermel, 1988).

Ce qui précède constitue donc la problématisation de ce travail, à laquelle nous ajoutons les espaces de décision. En effet, pour faire face à cette présence de plus en plus répandue du

⁷ Le contenu de ce livre ne devrait être considéré comme une théorie ou une référence académique, dû notamment à son caractère très factuel, descriptif et partial ; nous n’y retrouvons pas de théorie nous indiquant comment bâtir ce genre d’entreprise (J. Cultiaux, personal communication, July 3, 2019 ; Dortier, 2016).

⁸ Même remarque que pour la publication de Getz et Carney, cet ouvrage de Laloux ne propose pas de solution miracle et n’a pas pour ambition de théoriser le sujet, comme mentionné sur la quatrième de couverture du livre (Laloux, 2014/2014).

management participatif, de nouvelles pratiques ont vu le jour en matière de façon de travailler collectivement, d'élaboration de nombreux outils faisant émerger la créativité, mais aussi au niveau de la prise de décision. Dans ce mémoire, nous nous concentrons sur les réunions de co-création car cette pratique représente bien l'idée du management participatif, elle permet à chacun de faire partie du processus décisionnel tout en participant à l'élaboration des solutions proposées.

Cette problématisation est analysée, dans ce mémoire, au travers des concepts de participation, de groupe, d'ego et de jeux de pouvoir⁹. Voyons donc à présent ce que participer veut dire exactement.

Section 1.2 : Que veut dire participer

Avant de définir le management participatif, il est important de bien saisir toutes les nuances que peut revêtir le terme “participer”.

Notons d'emblée que McGregor (1960, p. 124, as cited in Pateman, 1970, p. 67, notre traduction) remarquait que “la participation est l'une des idées les plus mal comprises provenant du domaine des relations humaines”. Dans un but de simplification, nous allons nous en tenir à la définition proposée par la philosophe Zask (2011, as cited in Borzeix et al., 2015, p. 2 ; Charles, 2016, p. 28) qui décline la participation en trois actions dont l'osmose est propice à une démocratie participative : participer signifie donc (1) “prendre part à [une activité commune d'un groupe]” (2) “apporter une part” et (3) “recevoir une part”. Cette définition correspond d'ailleurs parfaitement à celle présente dans *Le Grand Larousse Illustré 2020*. Philippe Hermel (1988) la complète en distinguant les types de participation selon la nature et le degré d'implication : certaines personnes peuvent être passives, d'autres actives et d'autres encore peuvent participer “symboliquement”, en apportant leur contribution financière par exemple.

Un article de Borzeix et Linhart (1988) nous invite à distinguer deux points de vue de la participation directe¹⁰ : d'un côté le verbe participer et de l'autre côté le ou les individu(s) qui y est (sont) amené(s). D'une part, l'acte de participer n'a absolument rien de nouveau - contrairement à la démocratie dans l'organisation et aux “formules de la participation” telles que les cercles de qualité et les groupes d'expression (Borzeix & Linhart, 1988). En effet,

⁹ Les jeux de pouvoir sont considérés dans notre cas plutôt comme des jeux d'influence, voire des interactions plus globalement.

¹⁰ La participation directe ainsi que la participation indirecte sont définies dans la section 1.4.

participer est “le fait d’être objectivement et subjectivement, individuellement et/ou avec d’autres, impliqués dans l’accomplissement et la gestion de l’acte productif” (Borzeix & Linhart, 1988, p. 38). Si nous devons résumer cela simplement, le salarié, en travaillant, participerait au but qu’a l’entreprise de fournir un produit ou un service (Borzeix et al., 2015). D’autre part, les individus participent directement à des groupes de travail s’établissant autrement que par activité de production (Borzeix & Linhart, 1988).

Comme nous l’apprend cette section, la participation peut être définie selon plusieurs critères. Pour considérer un point de vue aussi large que possible de la notion de participation, nous retiendrons la considération de Zask (2011, as cited in Borzeix et al., 2015) selon laquelle la participation renvoie à l’idée de (1) “prendre part”, (2) “apporter une part” et (3) “recevoir une part”.

Section 1.3 : Définition du management participatif

a. Le management dans sa globalité

Avant de parler du management participatif, abordons d’abord brièvement le management d’une façon plus globale. Pour définir ce concept, nous nous basons sur une publication de Maurice Thévenet tirée de la *Revue Française de Gestion* où ce dernier fait référence au management comme étant la “conduite d’une activité collective”, moyen par lequel nous tentons d’atteindre l’efficacité et la productivité (Thévenet, 1992, p. 68). David Hall (1992, as cited in Thévenet, 1992) reprend cette même définition, en ajoutant que le management est dans tous les cas participatif, avec toutefois plusieurs niveaux de participation suivant les objectifs ou les formes de celle-ci. Une nuance peut être apportée au propos de Hall : bien que le management suppose la contribution du collectif, la participation directe des salariés n’est pas d’office établie par toutes les entreprises, ce qui fait la singularité du management participatif (Charles & Zimmermann, 2013).

Pour aller plus loin, il est utile de préciser que Likert (1967, as cited in Barabel, Meier, & Teboul, 2013) a mené des études quantitatives sur base desquelles il a distingué quatre styles de management¹¹ : le style autoritaire exploiteur, le style autoritaire paternaliste, le style consultatif et le style participatif. Cette distinction se base entre autres sur la confiance que le supérieur

¹¹ Aussi appelés styles de leadership ou encore styles de direction.

accorde à ses subordonnés et sur le degré de centralisation de la prise de décision (cf. Annexes, Tableau 3) (Barabel et al., 2013). Concernant le style participatif, le théoricien précise que le leader a une totale confiance en ses équipes et que les décisions sont prises collectivement, donc de manière décentralisée (Barabel et al., 2013). Likert est convaincu que le style participatif est “plus efficace car il permet aux individus d’exprimer tout leur potentiel” (Barabel et al., 2013, p. 36).

b. Un concept polysémique

Déjà vers la fin des années 80, Borzeix et Linhart désignaient le management participatif comme une pratique confuse, qui manquait de clarté dans sa définition (Borzeix & Linhart, 1988). La même année, Philippe Hermel (1988) évoquait la grande diversité des représentations du management participatif ainsi que la pluralité de sa mise en œuvre dans les entreprises. Dix ans plus tard, Brouillette (1997, as cited in Somech, 2002) nous fait part de la confusion et de l’absence de consensus - en termes de signification - autour du concept. Les années ont passé, mais le constat demeure : ce manque de clarté est souligné par de nombreux chercheurs tels que Nathalie Jeannerod-Dumouchel (2014, p. 10) qui écrit : “la participation des salariés est une notion ambiguë et multiforme”, ou Borzeix et al. (2015) qui évoquent la polysémie faite autour de cette notion de participation, ou encore Singh (2008) qui souligne la haute complexité du concept. En définitive, aucune définition officielle n’est formellement consentie, c’est pourquoi le management participatif peut renvoyer à de nombreuses conceptions. Chacun peut en avoir sa propre définition ou sa propre approche, ce qui nous amène au questionnement suivant : “le manque d’homogénéité dans les considérations faites du management participatif n’est-il pas un frein à son expansion ?”. Dresser un historique de l’évolution des définitions du management participatif pourrait également faire l’objet d’un mémoire entier (J. Charles, personal communication, Mei 28, 2019).

Afin d’éviter de nous perdre au milieu de cet océan de définitions, nous avons décidé de nous baser principalement sur l’ouvrage *Le management participatif : Sens, réalités, actions* de Philippe Hermel (1988). Selon cet auteur, le management participatif “conduit à faire participer les “managés” au management” (Hermel, 1998, p. 188). Dans son livre, Hermel (1988, p. 49) propose une définition de synthèse : “forme de Management favorisant la participation aux décisions, grâce à l’association du personnel à la définition et à la mise en œuvre des objectifs le concernant”. Un article de Ajzen, Donis & Taskin (2015) offre une définition qui se rapproche d’ailleurs de la précédente : “ensemble de pratiques visant à associer les travailleurs à la définition et à la mise en œuvre des objectifs et des politiques de l’entreprise” (Lazykoff, 1991,

Wagner, 1994, as cited in Ajzen et al., 2015). Une autre définition encore de Philippe Hermel a retenu notre attention au vu de la question de recherche de ce travail portant notamment sur la co-crédation : “processus managérial global consistant à créer chez tout salarié un comportement d’acteur-concepteur, contributif de l’amélioration du fonctionnement de l’organisation” (Hermel, 1988, p. 188). Ainsi, nous y retrouvons l’idée de la co-crédation, concept central de notre mémoire qui est décrit dans le chapitre 3. Terminons avec une dernière signification pouvant connoter le concept de l’ego, perçu au niveau groupal, qui constitue également l’un des éléments centraux de la question de recherche et que nous définissons dans le chapitre suivant :

“La participation est l’implication mentale et émotionnelle [plus que l’implication physique] de personnes dans des situations de groupe les encourageant à contribuer aux objectifs du groupe [en investissant leurs propres ressources telles que connaissance, créativité] et à partager la responsabilité de ces derniers” (Davis & Newstrom, 1989, as cited in Daryadi, Komariah, & Permana, 2018, p. 34 ; Singh, 2008, p. 243).

En définitive, nous retenons que, selon les auteurs évoqués, le management participatif aspirerait à redistribuer les cartes, c’est-à-dire donnerait de l’autonomie au travailleur et le mettrait au centre du processus décisionnel. Il y aurait aussi un désir de contribution de la part du travailleur, un refus de la passivité. Le management participatif entendrait en ce sens faire passer le travailleur d’un statut de spectateur à celui d’acteur. Nous nous questionnons à propos de ces nouvelles responsabilités qui pourraient contribuer à gonfler l’ego de l’individu. Ce cheminement pose quelques éléments présents dans notre question de recherche, celle-ci est décrite en détail dans le chapitre 4.

Section 1.4 : Participation : formes, niveaux, sujets

Ayant défriché la littérature afin d’en extraire quelques définitions du management participatif, nous allons maintenant en explorer un autre versant plus “opérationnel” : celui des formes de participation, des niveaux organisationnels où peut se passer la participation, ainsi que des sujets traités.

a. Formes de participation

Nathalie Jeannerod-Dumouchel (2014) exprime une multiformité quant aux formes de participation. Notre but lors de ce mémoire n’est pas de passer en revue chacune d’entre elles,

mais il convient tout de même d'en distinguer deux grandes formes : la participation financière et la participation à la prise de décision (Martin & Goetschy, 1980, as cited in Conchon, 2013).

(1) La participation financière englobe la participation des salariés au capital de l'entreprise d'une part et aux résultats de celle-ci d'autre part (Conchon, 2013).

(2) La participation aux décisions renvoie à la participation des salariés quant à l'organisation et aux conditions de leur travail, via par exemple, des groupes de travail ou des équipes semi-autonomes¹² (Linhart, 2012, Borzeix & Linhart, 1988, as cited in Conchon, 2013). Cette deuxième forme de participation peut être directe ou indirecte (Linhart, 1988). La participation indirecte des salariés dans la prise de décision peut avoir lieu via une représentation de ceux-ci par le biais d'organisations syndicales ou de délégués du personnel (Da Costa & Rehfeldt, 2011, as cited in Conchon, 2013), d'où son autre appellation "participation représentative" (Laville, 1988). Cela est plus de l'ordre du législatif et du juridique (Charles & Zimmermann, 2013). La participation directe quant à elle désigne le fait de "faire participer les salariés dans la pratique de leur travail" (Linhart, 2012, p. 1044), ces derniers étant "invités à débattre, en présence d'un représentant hiérarchique ou fonctionnel, de la résolution d'un problème de qualité, du réaménagement de leur espace de travail, des modes opératoires ou de l'amélioration des conditions de travail" (Borzeix et Linhart, 1988, p. 37). Cette forme directe fait référence aux formules participatives telles que des groupes d'expression, des cercles de qualité ou encore des réunions de projet, pour ne citer que celles-ci (Borzeix et Linhart, 1988) et est, selon Laville (1988), synonyme de management participatif, ou encore de gestion participative, en dépit de la connotation plutôt politique pour la participation directe et plutôt managériale pour le management participatif.

Dans le but de mettre en lumière les notions les plus pertinentes au regard de notre question de recherche, ainsi que de l'environnement dans lequel nous avons effectué nos observations, nous retenons ici uniquement la participation à la prise de décision dans sa forme directe.

En 1988, Frank Heller, Pieter Drenth et Paul Koopman ont publié un livre s'intitulant *Decisions in organizations*, dans lequel ils distinguent trois catégories de décisions en fonction de leur portée : (1) stratégiques : implication à long terme ; (2) tactiques : implication à moyen terme ; (3) opérationnelles : implication à court terme. Ces catégories s'inspirent de la

¹² Voir les dispositifs de participation dans la section 1.5 de ce chapitre.

classification d'Ansoff (1965, as cited in Fulconis & Paché, 2011) qui fût l'un des premiers théoriciens à l'avoir mise en évidence. Knudsen (1995, as cited in Conchon, 2013) propose une définition pour chacune des catégories : les décisions stratégiques concernent les orientations globales de l'entreprise, prise dans son environnement, quant à ses objectifs et à sa structure (décisions d'investissement, de fusion ou acquisition, etc.) ; les décisions tactiques concernent les moyens par lesquels l'entreprise tentera d'atteindre ses objectifs globaux (choix technologiques, de la structure organisationnelle, du système des ressources humaines, etc.) ; enfin, les décisions opérationnelles concernent l'application des décisions tactiques dans le travail quotidien (répartition des tâches, etc.).

Revenons à l'ouvrage de Heller et al. (1988), où les auteurs exploitent le modèle "influence-power continuum" (IPC), mesurant le degré de participation - en six niveaux - des salariés subordonnés à la prise de décision finale¹³. Dans les quatre premiers niveaux, c'est le gestionnaire qui prend la décision ; dans le cinquième, la décision est prise conjointement ; dans le sixième, ce sont les subordonnés qui prennent la décision (Heller et al., 1988). En voici leurs appellations : " (1) pas ou peu d'information ; (2) information seulement ; (3) opportunité de donner son avis ; (4) avis pris en considération ; (5) prise de décision conjointe ; (6) contrôle complet" (Heller et al., 1988, p. 34, notre traduction).

b. Niveaux organisationnels

La participation des salariés au management peut se faire à différents niveaux dans l'organisation : poste de travail, unité de production, unité de services, l'établissement, l'entreprise, ou même au niveau du groupe tout entier (Conchon, 2013).

c. Sujets traités

Les sujets abordés par les employés impliqués dans un management participatif peuvent être très larges et varier d'une entreprise à l'autre ; l'essentiel est que les entreprises définissent bien quels sujets sont traités sous forme participative et lesquels ne le sont pas (Margulies & Black, 1987). Nous pouvons toutefois lister des sujets potentiels à aborder : les conditions de travail, la gestion d'équipe au quotidien, la technologie, et dans certains cas, la stratégie, la distribution du capital ou du profit et l'investissement (Margulies & Black, 1987).

¹³ Tannenbaum et Schmidt (1958, as cited in Barabel et al., 2013) avaient déjà établi, avant Heller et al., un continuum de styles de prise de décision qui va de la décision autoritaire où le manager prend les décisions seul, à la décision non directrice où les subordonnés peuvent prendre les décisions, dans un cadre donné.

Au terme de cette section, nous pouvons garder en tête que la notion de participation va de pair avec l'idée que le travailleur fasse partie du processus décisionnel, mais cela ne veut pas pour autant dire qu'il a dans tous les cas la liberté de prendre n'importe quelles décisions. En fonction des entreprises, la conception de participation revêt des formes distinctes et le degré d'implication des travailleurs dans la participation aux décisions est lui aussi variable d'une organisation à l'autre.

Section 1.5 : Caractéristiques du management participatif et dispositifs participatifs

Dans la section précédente, nous avons défini le management participatif. Pour aller plus loin, nous allons, dans cette section, en présenter les différentes caractéristiques. Reprenons l'ouvrage de Philippe Hermel (1988) où il expose cinq caractéristiques principales du management participatif qui permettent de reconnaître ou de créer ce dernier. (1) La première est le partage du management : le manager peut partager ses missions avec le "managé" dans un but d'amélioration des résultats et du contenu du travail de chacun. Par exemple, le "managé" peut ainsi conduire totalement une activité de son département en ayant toutes les responsabilités d'un manager : planification, animation, contrôle, etc. Cela étant, il ne faut pas confondre partage du management avec délégation de tâches de la part du manager, par manque de temps, d'envie, ou même de capacité. Selon Hermel (1988), s'il n'est pas utilisé comme délégation de tâches, ce partage peut être un facteur clé de ce mode de gestion, étant en fait le principe de subsidiarité¹⁴, qui dit que "toute responsabilité doit être assumée par le niveau directement confronté à la problématique à résoudre, les échelons supérieurs n'intervenant que si la réponse à donner excède les capacités du niveau évoqué" (Verrier, 2017, para. 2). (2) La deuxième caractéristique, toujours selon Hermel (1988), est que le management participatif représente une démarche globale et finalisée : son objectif est orienté vers l'amélioration de la performance globale de l'entreprise, et donc l'augmentation de sa compétitivité. Ainsi, ce management vise à aider l'entreprise à allier sa stratégie externe (positionnement) et interne (performance), ainsi que de responsabiliser les salariés afin qu'ils deviennent des acteurs-concepteurs. (3) La troisième caractéristique est celle de l'articulation forte entre les individus et les groupes : valoriser leur interrelation est primordial. L'individu, étant au centre du management participatif, doit trouver sa place d'une façon égale parmi trois éléments interreliés : sa valorisation individuelle, le travail quotidien en équipe ainsi que les groupes d'analyse et

¹⁴ Ce principe, tirant son origine de Saint Thomas D'Aquin (1225 - 1274) entre autres, fut intégré dans le mode de fonctionnement des entreprises vers les années 80. Il est relativement connu du grand public en raison de son application à l'Union Européenne (Verrier, 2017).

d'action en dehors de l'activité quotidienne. Les salariés sont donc écoutés dans les prises de décision, informés des grandes orientations de l'entreprise et de leur département et impliqués dans des activités collectives productives. (4) La quatrième caractéristique exposée par Hermel (1988) est la recherche de synergie, caractéristique étant au centre du management participatif tout comme l'individu, permettant la cohérence de la première caractéristique, ainsi que de la troisième. Cette quatrième caractéristique est symbolisée par l'équation $2 + 2 = 5$, formule qu'il est possible d'atteindre si l'on évite de faire trop souvent des réunions - considérées par l'auteur comme étant souvent inutiles - et si l'on atteint un niveau de coordination qui le permet. (5) La cinquième et dernière caractéristique est celle de la complémentarité entre fonctionnement quotidien et prise de recul. Il s'agit ici de ne pas laisser les obstacles du court terme supplanter la planification du long terme, mais bien de les piloter de front : introduire dans le travail journalier les opportunités de prendre de la hauteur, cela en échangeant, en se concertant, en analysant les problèmes, ou encore en recourant à la négociation.

Dans leur article, Gilbert et al. (2017) dressent un tableau comprenant douze caractéristiques du management participatif, fruit d'un travail de synthèse sur base d'une littérature datant des années 1980 à 1990. Il y apparaît notamment la suppression du nombre de niveaux hiérarchiques. Cette élimination d'étages hiérarchiques a pour effet, selon les auteurs, un partage du pouvoir. Les recherches à ce sujet démontrent que ce partage du pouvoir dans les organisations est porteur de nombreux bénéfices (Hogan, Curphy, & Hogan, 1994). Cependant, les entreprises font face à de nombreuses réticences de la part des détenteurs du pouvoir (Jesaitis & Day, 1992 ; O'Toole, 1995). La littérature insiste pourtant en disant que dans le processus de partage, il est central que les détenteurs du pouvoir consentent à voir leur dominance hiérarchique s'effacer, sans quoi, la démarche participative ne peut être menée à bien (Mormont, 2015).

Pour aller plus loin, Sashkin (1984, as cited in Coleman, 2003) témoigne du fait qu'en raison des effets psychologiques et physiologiques néfastes du sentiment d'impuissance ("*powerless*") chez les employés, le partage du pouvoir devrait être considéré comme un impératif éthique. Bien que cet aspect ne soit pas au centre de notre mémoire, il est intéressant de nous questionner sur la logique émancipatrice que peut revêtir le caractère participatif du management.

À travers l'étude d'entreprises fonctionnant grâce au management participatif, Hermel (1988, p. 58) a décelé des dispositifs participatifs qu'il a regroupés en huit catégories d'application du management participatif : (1) groupes de travail : cercles de qualité, groupes de projets, etc. ; (2) dispositifs d'information et de concertation : réunions régulières, résultats analysés collectivement, etc. ; (3) programme d'action ; (4) système d'appréciation et d'incitation salariales ; (5) délégation et décentralisation ; (6) amélioration des conditions de travail : horaires flexibles, enrichissement des tâches, etc. ; (7) formations pour les managers ; (8) coopération. À ces dispositifs nombreux et divers, nous pouvons également ajouter "les délégués du personnel, la négociation collective, les comités d'entreprise, l'autogestion, les équipes semi-autonomes, les groupes d'amélioration continue, ou encore l'intéressement financier aux résultats" (Charles & Zimmermann, 2013, para. 1). Laville (1988) a lui distingué deux types de dispositifs : d'une part, les dispositifs permanents qui sont créés pour durer dans le temps et traitent des sujets variés. D'autre part, les dispositifs transitoires, mis en place pour une durée limitée dans un but de travailler sur un problème précis et ponctuel.

Dans un article de 2016 intitulé "Julien Charles : "La participation peut faire mal" " paru dans le journal belge d'actualité sociale *Alter Echos*, Julien Charles se livre quant à ces dispositifs au travers de propos recueillis par Manon Legrand. Il cite :

"Les meilleurs dispositifs participatifs sont ceux qui se donnent les moyens de réfléchir sur les procédures, avec humilité, et de ne pas appliquer à la lettre des processus clés sur porte vendus par les apôtres de la participation. [...] Je pense qu'une bonne participation est une participation qui travaille à prendre en compte ses propres limites. [...] Mais je ne veux en aucun cas en faire une méthode. C'est à eux [animateurs du dispositif] de voir comment faire en action, en expérimentant, en se fondant sur leur connaissance du terrain et leurs expériences antérieures" (Legrand, 2016).

Dans son ouvrage *La participation en actes : Entreprise, ville, association*, Julien Charles (2016) expose, à partir d'une étude de terrain, quatre dispositifs participatifs dans des contextes variés aussi bien publics que privés, témoignant de la complexité de la participation. Les dispositifs décrits dans le livre sont les suivants : des fiches pour rendre compte des problèmes et y trouver des solutions collectivement, ainsi que des réunions quotidiennes pour informer des performances de l'entreprise par rapport à plusieurs indicateurs ; un dispositif de

démocratie participative impliquant les habitants d'une commune pour améliorer la mobilité ; une maison médicale autogérée ; ou encore un projet d'autonomisation se passant dans un atelier qui permet aux clients d'apprendre à réparer leur vélo eux-mêmes. L'auteur nous fait remarquer que la participation ne se fait pas "n'importe comment, n'importe où, avec n'importe qui" (Charles, 2016, p. 37) et que le fait d'être simplement présent ne suffit pas. Il est essentiel qu'une définition précise du format de participation et de communication soit faite a priori et qu'un ajustement entre "ce que le participant souhaite ou doit apporter [...] et ce que le dispositif est prêt à recevoir" se fasse également (Charles, 2016, p. 38). Selon l'auteur, les quatre cas de dispositifs participatifs peuvent être mis sous l'œil de la critique : les salariés ne peuvent pas toujours rendre compte de leur travail "invisible", les contributions des participants ont parfois une influence faible, voire inexistante, sur la décision finale, et certains employés ne sont pas toujours disposés à participer ou n'ont pas toujours les capacités pour (Charles, 2016).

Section 1.6 : Impacts positifs et limites du management participatif

a. Impacts positifs

Il est dit que si le management participatif est appliqué correctement, il peut être porteur de nombreux avantages pour l'entreprise, tout comme pour ses employés (Margulies & Black, 1987). Au moment de son développement exponentiel dans les années 60 aux USA et 80 en France, d'importantes études furent menées pour déceler les impacts de la participation (Margulies & Black, 1987). En 1981, Yukl (as cited in Margulies & Black) a fait une synthèse des grands avantages potentiels de la participation - pour l'organisation et pour ses membres - sur base d'une littérature anglophone de différents auteurs allant de 1948 à 1979. Il en retient huit : (1) les subordonnés comprennent mieux et acceptent mieux les décisions ; (2) ils ont un plus grand engagement à la mise en œuvre des décisions ; (3) les objectifs (d'un projet, etc.) sont mieux compris ; (4) les besoins psychologiques sont mieux satisfaits et donc leur satisfaction au travail est plus élevée¹⁵ ; (5) la pression sociale est plus forte sur les subordonnés pour qu'ils se conforment aux décisions ; (6) il se crée une plus grande identité, coopération et coordination d'équipe ; (7) les subordonnés disposent de meilleurs moyens de résolution de conflits et (8) la participation donne lieu à de meilleures décisions.

¹⁵ Ceci fait référence à la pyramide des besoins psychologiques fondamentaux d'A. Maslow (1954).

Plus récemment, dans son livre sur la participation cité ci-avant, Charles (2016) relève lui aussi quelques bénéfices du management participatif pour les employés, inspirés par des travaux de l'Eurofound¹⁶, du BIT¹⁷, ou encore du sociologue Christophe Dejours (2006, as cited in Charles, 2016) et du philosophe Emmanuel Renault (2008, as cited in Charles, 2016). D'abord, la participation donnant aux salariés un sentiment accru de satisfaction au travail aurait pour effet de réduire leurs envies de grève ou de débrayage et dès lors d'augmenter leur productivité. Ensuite, le sentiment de reconnaissance des employés¹⁸ serait également impacté positivement par la participation, tout comme le développement de leurs capacités, ou encore le fait qu'ils auraient là l'occasion d'exprimer leur souffrance au travail. Nous verrons dans les limites que ce dernier point n'est pas toujours avéré.

Un ouvrage plus récent encore, s'intitulant *Bâtir une organisation collaborative : Activez les leviers de la transformation !* sorti en décembre 2018 et co-écrit par Robert Collart et Michal Benedick, dédie une page sur des résultats chiffrés qu'ont obtenu certaines entreprises suite à la mise en place d'un nouveau système managérial plus participatif et collaboratif. Le turnover voit son taux passer de 25 % en moyenne pour les entreprises "classiques" à 2 % pour un panel d'entreprises "libérées". Certaines de ces entreprises observent une augmentation de leur chiffre d'affaires et de la productivité, une diminution de l'absentéisme et constatent également que le temps passé pour le contrôle et le reporting est désormais consacré à l'entraide et à la collaboration entre collègues.

b. Limites

Comme nous l'avons évoqué au début de ce chapitre, si le management participatif a fait l'objet de bien des éloges, de nombreux auteurs ont tout de même émis certaines réserves à son égard (Borzeix et al., 2015). Nous allons en mentionner quelques-unes impactant principalement le travailleur. Le sociologue Lusin Bagla (2003) affirme que si le système participatif entend donner une marge d'autonomie plus grande au travailleur, il peut cependant le mettre dans une position délicate quant à son aptitude à être autonome, la question étant donc de savoir si le travailleur est prêt à troquer le confort de sa position contre une autonomie accrue. Une autre objection concerne le mode de gestion lui-même qui impose l'adhésion des travailleurs, ce qui

¹⁶ Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail.

¹⁷ Bureau international du travail.

¹⁸ Étant le pénultième niveau à atteindre dans la pyramide d'A. Maslow qui représente les aspirations humaines (Maslow, 1954). Voir aussi Jeannerod-Dumouchel (2014).

devient *in fine* un obstacle à leur autonomie (Bagla, 2003). Enfin, l'auteur relève une incompatibilité dans le modèle : le management participatif prône une autonomie accrue dopant ainsi l'aptitude à l'innovation et cherche en même temps à rendre les comportements prévisibles (Bagla, 2003). Le modèle rentre alors en contradiction avec lui-même en cherchant à la fois l'initiative et la prévisibilité (Bagla, 2003).

Dans son ouvrage sur la participation, Charles (2016) met en lumière des conséquences plus subtiles que peuvent avoir les pratiques participatives sur les travailleurs, sur base de ses observations de terrain. Il énonce tout d'abord que l'une des retombées de ce modèle managérial va se traduire par une solide barrière à l'expression de la souffrance. En effet, cette publication fait foi de la difficulté que représente l'expression publique de certains de leurs ressentis. Une autre limite citée dans ce livre réside dans le fait que les acteurs peuvent être affectés par les épreuves auxquelles ils sont confrontés dans le processus de participation, un processus cité comme pouvant "exposer publiquement ce qui leur [aux acteurs] fait défaut" (Charles, 2016, p. 132). L'auteur ajoute que la participation peut également témoigner d'une inégalité entre les participants. En effet, dans la mesure où chacun réagit différemment aux obstacles que peut poser la participation - tels que s'exprimer publiquement, avoir des idées, être créatif, etc. - certains vont devoir fournir plus d'efforts que d'autres. L'ouvrage témoigne du fait que les dispositifs participatifs ne reconnaissent bien souvent pas ces différences, tout comme ils ne prêtent pas toujours attention aux employés ne répondant pas à leurs formats ou principes et à ceux ne voulant pas participer - par manque de capacités, d'intérêt ou d'information - car ces dispositifs leur sont en général imposés (Borzeix et al., 2015 ; Charles, 2016). Parfois, l'inégalité entre les participants se traduit par le fait qu'ils n'ont pas tous pu participer à l'élaboration du dispositif participatif (Charles, 2016). Selon Collart et Benedick (2018), le fait que le cadre de la participation soit imposé aux participants peut être un obstacle au bon fonctionnement du management participatif, le mieux serait donc, d'après ces auteurs, de le définir collectivement avec eux.

Le management participatif peut engendrer des coûts pour tous les acteurs, autant les "simples" participants que ceux qui pilotent ce management (Hermel, 1988). Ces coûts sont de différentes natures selon Hermel (1988) : énergétique (temps et énergie), physique (fatigue, etc.), émotionnelle (blocages, peur, etc.), relationnelle (conflits, etc.), dépendance (fort engagement dans la problématique à résoudre, etc.) et enfin économique (perte d'argent pour l'entreprise dû aux coûts précédemment cités, ou par exemple en cas d'abandon de ce management, etc.).

En nous appuyant sur la littérature, nous avons identifié de nombreux points positifs, mais également certaines limites du management participatif. Ces apprentissages furent pour la plupart tirés d'études de terrain, mais il faut avoir conscience que les effets peuvent varier d'une entreprise ou secteur à l'autre (Laville, 1988), et qu'il est difficile de mesurer l'impact réel de la participation directe sur la performance économique de l'entreprise (Marchington & Wilkinson, 2005). Concernant ce deuxième point, Marchington & Wilkinson (2005) avancent que plusieurs variables peuvent être utilisées pour mesurer la réussite de la mise en place de pratiques participatives et qu'il peut être difficile de savoir si c'est la participation qui impacte la performance économique ou si c'est un autre facteur (changement dans le marché, changement technologique interne, etc.).

Section 1.7 : Conclusion : ce que le management participatif n'est pas

Nous terminons ce chapitre en évoquant quelques raccourcis souvent faits à propos du management participatif qui, comme l'ont montré les sections précédentes, est d'une complexité déconcertante (Somech, 2002) et ne devrait pas être déployé naïvement dans nos organisations (Bellatif, 2018).

D'abord, si le management participatif insiste sur la dimension humaine, il ne peut être réduit à "la stimulation du plaisir ou la satisfaction des salariés" (Hermel, 1988, p. 167). Le "managé" se trouve en effet dans une réelle relation contractuelle avec son manager, entendue dans le sens d'implication dans la décision, dans la conception ou encore dans la délégation financière (Hermel, 1988).

Ensuite, le management participatif n'est pas uniquement intentionnel, les pratiques doivent suivre les discours - c'est-à-dire qu'il doit y avoir une cohérence et un juste "dosage" entre eux et que le discours soit adapté en fonction du destinataire - afin que les managers et directeurs ne perdent pas leur crédibilité aux yeux des salariés et que cela entraîne potentiellement une contre-performance économique visible de l'entreprise (Hermel, 1988). Ce type de management de plus en plus répandu ne doit pas simplement être une vitrine pour l'entreprise, tant pour faire accepter plus subtilement aux employés des modifications internes, que pour améliorer son image externe et rester compétitive (Hermel, 1988).

Aussi, le management participatif s'applique à tous les membres de l'entreprise (Hermel, 1988). Le statut de manager ne doit pas sous-entendre une position privilégiée avec un gagnant

et un perdant : de ce fait, le “managé” participe également au management par la conception et/ou la réalisation et/ou la prise de décisions, tant pour les problèmes quotidiens que pour les problèmes plus complexes (Hermel, 1988). La plupart des managés ont non seulement le besoin d’être reconnus, mais aussi un potentiel en eux qui mérite d’être exploité et valorisé (Hermel, 1988).

Le management participatif n’est pas non plus à réduire uniquement à des pratiques participatives çà et là dans l’entreprise : c’est un système global, comme détaillé dans la section 1.5 de ce chapitre concernant la deuxième caractéristique (Hermel, 1988). En effet, Boyer (2017) est d’avis qu’instaurer un management participatif dans son organisation n’est pas une simple méthode à appliquer qui prendra effet rapidement. De plus, l’entreprise fonctionnant avec un management participatif est souvent ouverte sur son environnement, notamment en faisant appel à ses clients afin de co-designer un produit¹⁹.

Enfin, le management participatif ne transforme pas l’entreprise en un lieu où le pouvoir a disparu (Mormont, 2015), car bien que ce mode de gestion de l’entreprise puisse supprimer des strates hiérarchiques, la structure organisationnelle ne disparaît pas pour autant (Sellam, 2017) - elle peut au contraire être remodelisée en une structure “holarchique” par exemple²⁰ - ni ne disparaissent les rapports de pouvoir (Moreau & Nicolas, 2018). Même si certaines entreprises tentent d’effacer certains symboles et privilèges liés au rang hiérarchique (places de parking réservées, bureaux personnels, titres professionnels, etc.) (Getz & Carney, 2009/2012) ou de convertir les managers en “facilitateurs” appelés aussi “managers-coach” (Moreau & Nicolas, 2018 ; Viala, Barabel & Meier, 2009) qui ont “une puissance subtile générée par une profonde connaissance de soi et des autres” (Chabreuil & Chabreuil, 2005, p. 155), le management est toujours bien présent, partagé par tous, comme vu précédemment (Hermel, 1988). Goldstein et Read (2009/2012, p. 7) affirment : “dans toute organisation, les salariés se livrent à des jeux de pouvoir. Les entreprises les plus progressistes ne font pas exception”. D’ailleurs, Vandersmissen (2015, p. 8) ajoute : “les relations sociales sont toujours des relations de domination. La vie sociale, c’est le jeu où chacun veut dominer l’autre. Ce jeu structure toutes les relations”. Dans le chapitre suivant, nous détaillons les jeux de pouvoir présents dans un système de management participatif.

¹⁹ Pratique détaillée dans le chapitre 3 portant sur la co-création.

²⁰ Représentation de l’entreprise non pas sous forme d’un organigramme ou d’une matrice mais plutôt de cercles, rôles et flux de coopération : c’est une gestion par groupe, par rôle au lieu d’une gestion par fonction comme dans un système hiérarchique (Convidencia, 2019b).

Chapitre 2 : Dynamique des groupes restreints et jeux de pouvoir

Comme nous l'avons relevé dans le chapitre précédent, une dynamique d'échange spécifique s'organise autour du management participatif. Il nous semble important de comprendre comment les interactions fonctionnent, afin de pouvoir mieux déceler, au travers de la partie empirique de ce mémoire, des façons de canaliser les ego dans une réunion de co-création. Pour étudier en profondeur les manifestations de l'ego, nous avons choisi d'observer des groupes de petite taille. C'est donc en mobilisant les apports du champ de la "dynamique des groupes restreints" que nous allons entamer notre étude. Les résultats que nous dégageons de ce travail se basent sur l'observation de réunions de co-création composées de 4 à 6 personnes. Olfa Zaïbet (2007) fait remarquer que faire travailler les employés en équipe permettrait à l'organisation, entre autres, une meilleure adaptation aux événements imprévisibles - absence, maladie, etc. - puisque l'unité sur laquelle l'organisation se repose serait non plus l'individu mais l'équipe.

Une section de ce chapitre est dédiée à l'ego, sous l'angle individuel, mais aussi et plus particulièrement sous l'angle groupal, afin de porter un regard plus actuel. Cet aspect était jusqu'alors peu considéré dans les organisations et fait actuellement l'objet d'un regain d'intérêt de la part de nombreux auteurs, notamment dû à notre époque interconnectée (Daoust, 2018). Bien que les références à l'ego ne soient à ce jour pas aussi abondantes dans la littérature que celles concernant les jeux de pouvoir du chapitre précédent, il est pourtant considéré par la littérature managériale comme un élément non négligeable dans les processus décisionnels des organisations, autant que dans leur rentabilité (Marcum & Smith, 2007). Notre but est donc de poser un cadre conceptuel sur l'ego pour la suite de ce mémoire.

Dans ce chapitre, nous nous intéressons également au processus de prise de décision au sein des groupes, processus qui revêt un aspect particulier dans le contexte de la participation et dans lequel l'ego peut jouer un rôle.

Enfin, la dernière section de ce chapitre porte sur les jeux de pouvoir présents au sein de groupes restreints, que nous considérons plutôt comme jeux d'influence, et qui seraient selon Hermel (1988) l'un des plus gros enjeux du management participatif. Nous y exposons une définition du pouvoir, perçu comme une relation, ainsi que la distinction avec le concept

d'autorité. Pour terminer, les jeux de pouvoir sont mis en résonance avec le management participatif ainsi qu'avec l'ego.

Section 2.1 : Définition et caractéristiques des groupes restreints

La notion de dynamique des groupes fut introduite suite aux travaux entrepris par le psychologue expérimentaliste allemand Kurt Lewin au cours des années 1935 à 1945 (Anzieu & Martin, 2011). Bien que Lewin soit un auteur clé de ce domaine de recherche, il n'a jamais prétendu proposer de définition personnelle concernant la dynamique des groupes (De Visscher, 2006). L'auteur fait néanmoins ressortir certains principes de cette notion, dans son livre *The backgrounds of conflict in marriage* (1940) :

“Un groupe est plus que, ou plus exactement, différent de la somme de ses membres. Il a sa propre structure et des relations propres avec d'autres groupes. L'essence du groupe n'est pas la similarité ni la dissimilarité de ses membres, mais leur interdépendance. Chaque groupe peut être caractérisé comme une “totalité dynamique” ; ceci signifie qu'un changement dans l'état d'une de ses sous-parties change l'état de n'importe quelle autre sous-partie. Le degré d'interdépendance des sous-parties de l'ensemble des membres du groupe varie le long d'un axe allant d'un amas flou (“a loose mass”) jusqu'à une unicité compacte. Ceci dépend, parmi d'autres facteurs, de la dimension, de l'organisation et de l'intimité du groupe” (Lewin, 1940, as cited in De Visscher, 2006, p. 54).

Bien des auteurs ont à leur tour entrepris des recherches à propos de la dynamique des groupes. C'est notamment le cas de Jacques-Yves Martin et Didier Anzieu dans leur livre paru en 1968 pour la première édition et réédité plusieurs fois par la suite, s'intitulant *Dynamique des groupes restreints*. Comme son nom l'indique, cet ouvrage est entièrement dédié aux groupes restreints que les auteurs considèrent comme “un lieu simultanément ou alternativement investi d'espoirs et de menaces” (Anzieu & Martin, 2011, p. 11). Si notre choix s'est arrêté sur ces auteurs, c'est en partie en raison de la typologie qu'ils ont introduite. En effet, Martin et Anzieu (2011) distinguent cinq catégories de groupes : (1) la foule, constituée d'un nombre important d'individus, tous cherchant en même temps à un même endroit à faire valoir leurs “intérêts” ou leurs “convictions”. (2) La bande, elle consiste en un nombre réduit d'individus qui se réunissent épisodiquement et ont du plaisir à se retrouver. Il arrive que des membres du groupe se désengagent en raison de leur évolution psychologique personnelle. (3) Le regroupement est

une réunion de personnes, sans critère de taille, ayant pour but de répondre à l'intérêt de ses membres. (4) Le groupe restreint ou primaire. Ici, la situation est un peu plus complexe. Le groupe est relativement petit et chacun a sa propre perception. Les auteurs affirment que dans ce type de groupe, tous les participants partagent nécessairement un but et qu'il y a une forme d'interdépendance entre les membres pour mener cet objectif commun. Il y a dans ce type de groupe une notion qualifiée d'affective (De Visscher, 2013) découlant du nombre restreint de participants et des normes ou des rites s'instaurent au fil du temps. (5) Les groupes secondaires ou organisations, ils fonctionnent comme un groupe primaire élargi, cela peut être une entreprise ou un parti politique. Les membres de l'organisation poursuivent un but similaire ou complémentaire.

De cette typologie, nous retenons la quatrième catégorie, directement en lien avec notre environnement d'étude : la réunion de co-création en interne. Voici un sommaire des caractéristiques de ce type de groupe, provenant également d'Anzieu et Martin (2011) : (1) on y trouve un degré élevé de structuration, ce qui correspond à des distinctions clairement établies entre les rôles ; (2) ils ont une durée de vie qui peut varier de trois jours à une dizaine d'années ; (3) ils sont composés d'un petit nombre de membres ; (4) les membres ont entre eux des relations riches ; (5) ils ont une grande conscience du but ; (6) ils jouissent de beaucoup de spontanéité dans ses interactions.

Pour creuser encore dans la littérature, observons d'un peu plus près la notion de dynamique. Sa conception va de pair avec l'idée de locomotion (Cartwright & Zander, 1953). Cela fait référence au fait qu'un groupe puisse passer d'un état d'esprit à un autre, il est en interaction avec son environnement aussi bien externe qu'interne.

Dans leur ouvrage, Anzieu et Martin (2011) énoncent deux types de tensions engendrées par cette dynamique et toutes deux présentes au sein de tout groupe. La première est dite positive, c'est une tension qui intervient entre le groupe et l'environnement externe, elle permet le développement du groupe. La seconde est une tension négative, elle émane des relations conflictuelles internes au groupe. Notre démarche portant sur les interactions ayant lieu lors des réunions de co-création en interne et plus particulièrement sur les méthodes utilisées pour parvenir à canaliser les ego, nous nous concentrerons dans la section suivante sur ce deuxième type de tensions.

De plus, le groupe peut être vu comme “un ensemble d’éléments en interaction dynamique” (Anzieu & Martin, 2011, p. 161) faisant référence à un système, pouvant à son tour renvoyer à une définition de synthèse du groupe restreint : “un ensemble d’individus dont l’effectif est tel qu’il leur permet des communications explicites et des perceptions réciproques, dans la poursuite de buts communs” (Anzieu & Martin, 2011, p. 161).

Anzieu et Martin (2011) ajoutent que pour atteindre une dynamique de groupe efficiente, c’est-à-dire pour que les interactions soient saines au sein du groupe et que ce dernier produise des résultats optimaux quant à son objectif premier, il est important d’intégrer au groupe un encadrement.

Clôtons cette section en reprenant les mots de Schein (1988) qui dit que dans toute organisation, les groupes n’existent généralement pas sans raison : selon lui, les groupes ont pour fonction de traiter une tâche ou un problème avec le temps et les ressources dont les participants disposent et pour lesquels ils se doivent de prendre des décisions.

Section 2.2 : L’ego

Pour rappel, ce mémoire a pour objectif de déterminer comment gérer l’ego lors de réunions de co-crédation. L’angle d’analyse de ce travail se base donc sur une étude des groupes à travers l’ego. Pour permettre cette analyse, nous définissons dans un premier temps ce qu’est au juste l’ego. Nous apprenons ensuite à différencier les différents types d’ego, point somme toute essentiel pour analyser la dynamique régnant au sein d’une réunion. Pour clore cette section, nous abordons le processus de la prise de décision en groupe selon Schein (1988), processus dans lequel l’ego - la diversité d’ego et d’opinions plus précisément - peut intervenir.

a. Différentes conceptions de l’ego

La notion d’ego fait l’objet de nombreuses considérations. D’un point de vue philosophique, l’ego peut être vu comme le “moi” non pas en tant que propriétaire, mais comme l’objet de la conscience (Sartre, 1934, as cited in Sartre & de Coorebyter, 2003). Si l’on adopte un point de vue religieux, le bouddhisme perçoit l’ego comme une construction mentale (Trungpa, 2009/2011). Cette philosophie invite l’individu à se détacher de son ego pour entrer en relation totale avec son environnement (de Carlo, 2009, p.87). Le christianisme quant à lui a une vision plus négative de l’ego : il peut conduire à l’égocentrisme et même à l’égotisme, qui sont contraires aux valeurs chrétiennes d’amour du prochain (Pernot, 2012).

Le mot *ego* provient du grec et désigne le “moi”. Si cette signification étymologique peut sembler neutre, la notion d’ego renvoie pourtant régulièrement à une connotation péjorative de la personnalité (Marcum & Smith, 2009). Si l’ego porte cette casquette, c’est peut-être, entre autres, en raison de son utilisation peu flatteuse dans la presse - principalement économique²¹ - où l’on peut lire des titres tels que “Don’t Let Ego Kill the Startup” (Marcum & Smith, 2009). Cependant, en investiguant plus en profondeur sur le sujet, nous trouvons des conceptions plus élogieuses de l’ego. Ainsi, l’ego évoque des notions telles que l’estime de soi, l’ambition, l’optimisme, ou encore l’ouverture d’esprit (Marcum & Smith, 2009).

Ouvrons ici une courte parenthèse sur la distinction subtile entre l’ego et la personnalité. Ausubel (1996) définit la personnalité d’un individu comme l’ensemble de toutes ses prédispositions comportementales, émotionnelles, attitudinales, motivationnelles à un moment donné de sa vie - forgées par ses expériences et son éducation -, déterminant comment cet individu interagit avec son environnement interne et externe. L’ego, lui, est conçu comme la conscience que l’individu a de lui-même - de sa personnalité - qui peut lui faire réaliser qu’il est différent de l’autre (Collart et Benedick, 2018).

Même si les définitions de l’ego établies ici ne correspondent pas parfaitement à notre angle d’analyse - à savoir l’ego dans un groupe -, les inclure dans cette revue de la littérature permet une perception plus éclairée de la notion d’ego. En effet, bien qu’ayant des points de vue tout à fait différents, chacune de ces définitions renferme des éléments pertinents pour la suite de nos recherches, comme le fait que l’ego soit tantôt perçu positivement, tantôt négativement ; qu’il soit l’objet de la conscience humaine, ou encore qu’il soit une barrière à la relation entre l’homme et son environnement.

b. L’intensité de l’ego

Comme il ressort de notre revue de la littérature, le mot *ego* fait souvent figure de péjoration. Pourtant, de plus en plus d’auteurs émettent l’idée que cette conception peu flatteuse puisse, à bien des égards, être réductrice. Dès lors, nous pourrions nous poser la question suivante : “l’ego est-il réellement un vice dans toutes les situations ?” Thonon (2018) avance que “l’ego n’est pas mauvais ! Ce qui le rend nocif, c’est l’importance qu’on lui donne ou non”. Gaëtan Sauvé (2013) met en avant dans l’une de ses publications, que selon lui l’ego se construit

²¹ étude réalisée sur un échantillon de 2,190 articles comprenant le mot “ego” : 88 % du temps, “ego” était utilisé avec une connotation négative (Marcum & Smith, 2009).

et se révèle au fil des expériences et apprentissages que rencontre l'individu au cours de sa vie. En effet, à travers nos lectures, nous avons découvert que l'ego - au niveau individuel - peut se définir selon son intensité : il est généralement perçu comme fort ou faible.

Un ego fort peut être de deux types. (1) Sain, maîtrisé : la personne met son ego au service des autres, d'un projet commun (Aberkane, 2016, as cited in Transparence Transparency, 2016 ; Jeske, 2018, as cited in Thonon, 2018). Selon Sauvé (2013), cette personne à l'ego fort, qui a conscience de sa valeur qu'elle n'a pas besoin de prouver, tient compte des autres et des conséquences sur ce qui l'entoure lorsqu'il s'agit de prendre des décisions. De grandes innovations ont vu le jour grâce à ce type d'ego qui peut être un véritable moteur pour les personnes qui en sont pourvues (Rillet, n.d.). (2) Malsain : la personne met le projet commun au service de son ego (Aberkane, 2016, as cited in Transparence Transparency, 2016). Cruzille (2014) explique que cet ego-là peut avoir tendance à montrer des signes de pouvoir et d'orgueil. Une personne à l'ego surdimensionné peut développer des formes de narcissisme, nourrissant son besoin de rivaliser avec les autres, les mépriser, voire même les écraser (Senk, 2014).

Une personne ayant un ego faible, peu sécurisé, a généralement peu d'estime d'elle-même et a tendance à se rabaisser, c'est pourquoi elle a besoin de la reconnaissance des autres pour l'aider à prendre conscience de sa valeur (Sauvé, 2013). Sauvé (2013) précise que cet ego "mal formé", le plus souvent suite à des expériences de vie éprouvantes, peut se transformer en un ego puissant et sain si la personne fait un travail sur elle-même.

Cruzille, dans son ouvrage spirituel (2014), ajoute qu'il peut arriver que certains individus aient un ego fort et faible en même temps et passent de l'un à l'autre. L'auteur voit ces personnes comme vivant une instabilité émotionnelle qui peut leur être dommageable.

La littérature nous a appris l'existence d'ego dits forts et faibles. Nous nous posons dès lors la question suivante : le "type" d'ego ne pourrait-il pas dépendre de la situation dans laquelle l'individu se trouve ? Par exemple une personne montrerait un ego fort dans un certain groupe et un ego faible dans un groupe différent. Rappelons Sauvé (2013) qui parle à ce propos du développement de l'ego en fonction des expériences vécues et mémorisées par l'ego comme des apprentissages tout au long de la vie. Cruzille (2014) mentionne le fait que c'est une illusion de croire que l'ego serait indépendant du reste du monde, stable et durable dans le temps. Selon cet auteur, l'ego serait divisé en plusieurs petites facettes - le moi travailleur, paresseux, jaloux,

audacieux, etc. - qui prennent la première place temporairement à tour de rôle en fonction des émotions que nous vivons. Roland Rech, maître bouddhiste, partage l'avis de Sauvé et Cruzille : selon lui, l'ego n'est pas fixe, il peut changer (Rech, 2009).

c. L'ego en entreprise

L'ego est vu par la psychologie comme un trait propre à la nature humaine (Thonon, 2018). Anne Cazaubon (2018) parle du fait que l'ego fait partie de nous et que par conséquent le but n'est pas de s'en détacher, mais peut-être "d'y accorder un peu moins d'importance. [...] sans en avoir l'air, il prend souvent le dessus dans notre comportement, dans nos discussions. Même s'il est invisible, c'est aux petites traces qu'il laisse dans nos vies qu'on peut le repérer" (Cazaubon, 2018, 1min45).

Ceci étant dit, nous nous sommes fait la réflexion que l'ego pourrait donc intervenir en entreprise lors d'une réunion professionnelle - réunion de co-création plus particulièrement, afin de s'ancrer dans un cadre participatif -, celle-ci étant composée d'êtres humains, chacun doté d'un ego.

Collart et Benedick (2018) défendent l'idée que l'ego en situation professionnelle - autant que dans la vie personnelle - puisse être un frein tout comme un moteur et affirment que ce qui distingue ces deux perspectives est la prise de conscience de l'emprise qu'il a sur nous. Les auteurs indiquent que pour prendre une décision, un dirigeant doit s'interroger sur lui-même, trouver quelle portion de sa personnalité il extériorise à travers sa décision. Il s'agit ici d'une réflexion sur la connaissance de soi plutôt que sur le retour de ses actions (Collart & Benedick, 2018). Toujours dans ce même ouvrage, il est fait un constat qui peut sembler évident, mais qui vaut néanmoins la peine d'être soulevé : l'ego s'exprime au travers de nos comparaisons avec les autres ; il conjugue le succès avec le sentiment d'être supérieur aux autres. Or, cette conception du succès se dessine au détriment d'autrui, dès lors, les notions de "faire ensemble" ou de "réussir ensemble" mettent en péril l'ego et la supériorité qu'un individu bâtit autour de sa personne. Face à ce constat, il est suggéré de procéder à une remise en question de soi, de parvenir à une posture d'observateur pour ensuite s'interroger sur la posture que l'on souhaite incarner (Collart & Benedick, 2018).

Marcum et Smith (2009) constatent que l'ego est un élément invisible au bilan des entreprises. Pourtant, selon eux, l'ego des employés ne serait jamais neutre dans la façon dont

il affecte la performance économique de l'organisation. Les auteurs expliquent que si l'ego des employés était géré judicieusement, il susciterait l'innovation et le dépassement des échecs ; dans le cas où l'ego des employés gouverne, les entreprises pourraient subir de réelles pertes économiques.

Ces réflexions sur l'ego en entreprise et dans la prise de décision sont pour le moment à un stade embryonnaire dans la littérature, mais sont pourtant fondamentales, car elles questionnent l'homme capable de mettre le collectif en priorité par rapport aux jeux de pouvoir ou à l'argent (Collart & Benedick, 2018). Les jeux de pouvoir, ou plutôt les interactions et jeux d'influence sur les décisions prises lors de réunions collectives professionnelles, font l'objet de la section suivante et sont l'un des éléments au cœur de l'étude empirique de ce mémoire.

d. L'ego et la prise de décision en groupe

Dans la section 1.4 du chapitre 1, nous avons parlé de la participation aux décisions. La résolution de problème en groupe et la façon de prendre les décisions sont des éléments qui peuvent directement être impactés par l'ego des membres qui composent le groupe. Il est donc important d'identifier comment l'ego peut s'imposer lors de prises de décisions et comment il est possible de le gérer, ceci faisant l'objet de la question de recherche.

Voyons d'abord le modèle de résolution de problèmes décrit par Edgar Schein dans son livre (1988), modèle présenté sous forme d'un schéma (cf. Annexes, Graphique 1) dont Richard Wallen est à l'origine. Selon Schein (1988) ce modèle peut s'appliquer à tout processus de résolution de problème, il peut être sollicité aussi bien par un seul manager que par un département voire même par l'organisation tout entière. Cependant, dans son livre, le théoricien expose ce modèle à travers les groupes restreints, environnement au sein duquel nous travaillons dans ce mémoire. Le modèle de Schein comporte six étapes, réparties sur deux cercles - l'un, se passant avant toute décision, est fait principalement de discussions, l'autre, ayant lieu après la prise de décision, est plus de l'ordre de l'action. En voici un résumé, toutefois l'auteur détaille chaque étape une par une dans son livre (1988, pp. 62 - 69). Le premier cercle comprend les étapes suivantes : (1) formuler le problème ; (2) générer des propositions ; (3) prévoir les conséquences des solutions proposées et les évaluer avant de passer à l'action. Le passage au deuxième cercle est marqué par un temps de décision où le groupe tente de faire une proposition d'action. Les étapes suivantes composent le deuxième cercle : (4) planifier l'action ; (5) mettre en action les étapes prévues ; (6) évaluer les résultats de l'action. Schein précise que la sixième étape mène

généralement de retour à la première étape, en raison d'un besoin de redéfinition du problème. C'est pour cela que l'auteur affirme que l'étape de formulation du problème est la plus importante, mais également la plus difficile. Dans le troisième chapitre, nous abordons la méthode CPS²², une approche créative pour résoudre des problèmes.

Ensuite, Schein parle, dans ce même livre, de la prise de décision comme étant l'un des éléments clés présent dans chaque étape du processus de résolution de problème et particulièrement prononcé dans le passage du premier au deuxième cercle. L'auteur a établi six types de prise de décision, et selon lui, aucun n'est meilleur que les autres, car ils ont tous leur usage le plus approprié en fonction par exemple du temps dont dispose le groupe pour traiter du sujet, de l'histoire passée du groupe, du type d'atmosphère de travail que le groupe désire établir, etc. Voici donc les six types de prise de décision décrits par Schein (1988). (1) Décision par absence de réponse ("plop") : méthode la plus commune, où les participants suggèrent des idées sans attendre que quelqu'un ait quelque chose à dire à propos de l'idée émise, cela jusqu'au moment où le groupe s'arrête sur une idée qu'il désire traiter. Bien que le non-choix des idées proposées relève d'une décision commune du groupe, il arrive que les participants ayant proposé ces idées - qui ont finalement été laissées tomber ("plopped") - aient une certaine frustration ; (2) Décision par l'autorité formelle : une personne ayant de l'autorité dans le groupe prend les décisions seul, bien que le groupe ait pu générer des idées et discuter librement auparavant. Schein évoque le fait que le groupe puisse être en désaccord avec la décision du "chef" et donc ne pas montrer de motivation pour sa mise en place ; (3) Décision à la minorité : c'est lorsqu'une, deux, voire trois personnes font usage de "tactiques" entraînant une action, considérée comme décision, bien que prise sans l'accord de la majorité et qui par conséquent se voit donc "imposée" à la majorité. Un exemple de tactique serait lorsque quelqu'un propose que chacun dise son opinion tour à tour, mais qu'en fait personne ne s'est opposé à cette façon de faire. Un autre exemple est basé sur le vieil adage "qui ne dit mot consent"²³ : un des participants prend la parole en disant que tout le monde semble d'accord sur telle idée. En réalité, il se peut que personne, ou presque, à part celui qui l'a proposée, ne soit d'accord avec cette idée mais que personne n'ait osé s'y opposer en pensant que tout le monde y était favorable ; (4) Décision à la majorité : méthode couramment utilisée, c'est lorsque la décision est emportée par la voix de la majorité après un vote. Schein expose le risque de ce type de décision : le vote peut créer de la coalition, de la compétition intra-groupale ; (5) Décision par consensus : Schein parle de ce type

²² Creative Problem Solving.

²³ Provenant de la locution latine "Qui tacet consentire videtur".

de décision comme étant l'une des plus efficaces, mais également celle qui prend le plus de temps. C'est lorsque la plupart des membres du groupe acceptent la décision et que ceux qui y étaient opposés ont le sentiment d'avoir été écoutés et d'avoir eu une chance de l'influencer. Aujourd'hui, certains distinguent la décision par consensus de la décision par consentement. Collart et Benedick (2018, p. 177) l'expliquent comme suit : "personne ne dit "non", autrement dit tout le monde peut vivre avec la décision et personne n'y est opposé." L'objectif est de prendre une décision acceptable pour chacun, qui n'est pas toujours la meilleure mais qui ne comporte pas de risque pour l'entreprise (Fondation Nicolas Hulot pour la nature et l'homme, 2015) ; (6) Décision à l'unanimité : c'est lorsque tout le monde est d'accord avec la décision. Schein décrit ce sixième type de décision comme étant la plus parfaite logiquement, mais difficile à mettre en place et pas toujours nécessaire.

Profitons de ce sous-point pour mettre la prise de décision en groupe, ou plutôt en équipe, en résonance avec la diversité²⁴ d'ego et d'opinions, dans le but d'introduire le concept de jeux de pouvoir à la section suivante. Si évoquer ces aspects ne permet pas de répondre directement à notre question de recherche, ils s'inscrivent dans la dynamique de notre terrain d'étude et méritent donc d'être mis en lumière.

Avant de rentrer dans les détails, Fabien Chabreuil et Patricia Chabreuil (2005) soulignent la distinction entre un groupe et une équipe comme suit : le groupe a une vision commune faible, voire inexistante, les membres sont peu impliqués et peu responsabilisés, il peut y avoir de la compétition et des conflits entre eux ainsi qu'une mauvaise communication ; l'équipe définit des objectifs communs, les membres sont impliqués avec enthousiasme et se partagent le leadership d'une façon équitable, ils se font confiance, coopèrent et utilisent la négociation à la place du conflit et enfin l'écoute mutuelle et la libre expression de chacun sont prônées. Les auteurs (2005, p. 155) définissent l'équipe comme étant "un petit ensemble de personnes compétentes et complémentaires impliquées dans l'atteinte d'objectifs communs dont elles se sentent responsables à la fois solidairement et individuellement".

Cette distinction faite, nous pouvons dès lors aborder la question de la diversité au sein d'une équipe. Selon Fabien et Patricia Chabreuil (2005), ce qui fait la richesse d'une équipe, c'est notamment que les opinions des membres divergent. Cependant, les auteurs mettent en

²⁴ Notion rapidement discutée dans la section précédente.

garde sur le fait qu'un conflit puisse apparaître entre les membres quand cette divergence entraîne un désaccord par rapport à une décision par exemple. Ils affirment que la personnalité - pouvant être renvoyée à la notion d'ego - des membres en conflit entre en jeu à chaque fois. Pour les auteurs, les causes d'un conflit sont extérieures à l'individu, mais aussi intérieures lorsqu'il pense que ses valeurs ou motivations sont bafouées. Ils ajoutent que pour résoudre un conflit d'une façon durable, il faut nécessairement résoudre la cause intérieure et ensuite se pencher sur la cause extérieure. Rill et Hämäläinen (2018) font remarquer que la "diversité substantielle" - différence d'éducation et d'expérience vécue de chaque membre - peut engendrer des tensions et ensuite des conflits dits "substantiels" liés à la discussion même. Selon les auteurs, ces conflits sont "positifs" et essentiels pour l'équipe car ils affirment que cela peut pousser les membres à viser haut. Pour ces auteurs, la diversité de personnalités dans une équipe est une condition "obligatoire" à la co-création, mais il faut veiller à gérer ces conflits de façon appropriée²⁵. Collart et Benedick (2018) sont du même avis, pour eux, l'hétérogénéité - de personnalités entre autres - au sein d'une équipe est un réel levier de performance pouvant limiter l'influence d'une majorité et pouvant responsabiliser et enrichir mutuellement ses membres.

Pour élargir la réflexion à la problématique de l'ego, nous pourrions nous demander si le fait d'avoir une diversité d'ego dans une même équipe de travail serait un moteur de performance pour l'équipe et pour l'organisation plus généralement. Nous pensons qu'avoir différents types d'ego au sein d'une équipe pourrait être un moteur pour cette dernière lorsqu'ils sont canalisés, et que par conséquent, cela pourrait empêcher certains conflits d'apparaître, conflits qui ne seraient pas favorables au bon fonctionnement de l'équipe.

Nous avons eu pour objectif de présenter une image la plus fidèle possible des points de vue proposés par la littérature. Pour simplifier autant que possible la lecture de ce qui va suivre, il est important de se souvenir des caractéristiques qu'ont exposées Anzieu et Martin (2011), sur lesquelles repose la notion de groupe restreint. Pour rappel, ces groupes : (1) ont un degré élevé de structuration par rôles ; (2) ont une durée de vie pouvant varier de 3 jours à une dizaine d'années ; (3) sont composés d'un petit nombre de membres ; (4) entretiennent des relations riches entre les membres ; (5) ont des membres très conscients de l'objectif du groupe ; (6) sont le lieu d'interactions spontanées entre les membres.

²⁵ Chabreuil et Chabreuil (2005) disent à ce propos que selon eux, les conflits peuvent être évités par notamment le fait que les membres de l'équipe connaissent leurs propres forces et faiblesses ainsi que celles des autres.

En ce qui concerne la conception de l'ego, ce chapitre cherchait à poser un référentiel sans pour autant poser un cadre trop strict. Nous retenons donc que s'il est bien canalisé, il peut être un plus pour la créativité du groupe et aussi qu'il a la capacité d'évoluer au fil des expériences de chacun.

Section 2.3 : Pouvoir et jeux de pouvoir

À l'issue du premier chapitre de ce mémoire, nous avons vu que les rapports sociaux sont structurés par des jeux de domination. Comme le démontrent Picard et Marc (2008, p. 3) : "le conflit est inhérent aux rapports humains. Il fait partie des formes "normales" de la relation à l'autre au même titre que la "bonne entente", la coopération ou l'évitement."

Les organisations, tout comme les groupes, sont des systèmes composés d'êtres humains. Il n'est donc pas rare de voir émerger des conflits et, inévitablement, des jeux de pouvoir (Picard & Marc, 2008 ; Vandersmissen, 2015). Ces conflits - provenant notamment d'intérêts ou de points de vues divergents, du paradoxe entre coopération et compétition, ou encore du désir de pouvoir (Picard & Marc, 2008) - peuvent être destructeurs de valeur pour l'entreprise autant que pour le bien-être de ses membres, mais peuvent également parfois être constructifs. Ils peuvent par exemple stimuler la créativité ou encore remettre sur la table des problèmes latents ou des décisions mal prises (Schermerhorn, de Billy, Hunt, & Osborn, 2010 as cited in Cazals-Ferré, 2011).

Dans ce mémoire, notre attention est portée sur les moyens de gérer les ego en réunion de co-crédation se déroulant au sein d'entreprises ayant un management participatif. L'expression de l'ego se fait le plus souvent au travers d'interactions entre individus, qui, en fonction des enjeux de la réunion, peuvent résulter en des situations de jeux de pouvoir.

a. Pouvoir et Autorité

Avant de définir ce qu'est un jeu de pouvoir, faisons un état de la littérature à propos de la conception du pouvoir. Nous exposons ensuite la distinction qui est faite entre les notions de pouvoir et autorité qu'il nous semble important de bien distinguer tant elles sont proches l'une de l'autre.

Une vaste littérature accompagne la notion de pouvoir ; beaucoup d'auteurs ont travaillé sur ce thème qu'ils qualifient de complexe (Ngok Evina, 2008). Les sociologues Crozier et Friedberg (1977, as cited in Ngok Evina, 2008, p. 80) le considèrent d'ailleurs comme "un

phénomène simple et universel, mais un concept fuyant et multiforme”. Ce mot peut être perçu de bien des manières, par exemple au vu des nombreuses expressions dans lesquelles il apparaît, telles que “avoir du pouvoir sur quelqu’un”, “ce patron d’entreprise a les pleins pouvoirs”, “pouvoir du silence”, ou encore “pouvoir politique” (Crèvecoeur, 2000).

Notre étude portant sur une organisation ayant une structure très plate, nous avons choisi de considérer le pouvoir comme une relation entre individus - conception que partagent beaucoup d’auteurs qui suivent les traces de Max Weber (Goetschy, 1981) - et non pas comme lié au statut d’un individu (Crozier & Friedberg, 1977). Une définition du pouvoir communément admise sous l’angle relationnel est celle de Dahl (1957, as cited in Goetschy, 1981, p. 448) selon laquelle : “A exerce du pouvoir sur B dans la mesure où il peut obtenir que B fasse quelque chose que B n’aurait pas fait sans l’intervention de A”. Dans le même état d’esprit, le pouvoir est entendu par Weber (1947, as cited in Goetschy, 1981, p. 448) comme “la probabilité pour un acteur d’être en mesure d’imposer sa volonté dans le cadre d’une relation sociale, malgré les résistances éventuelles, et, quel que soit le fondement sur lequel repose cette probabilité”. Ainsi, Goetschy (1981, p. 449) mentionne que l’approche relationnelle apporte deux visions : (1) “ce sont les autres qui donnent un sens au pouvoir de l’individu (ou du groupe) et qui le rendent pertinent dans une relation sociale donnée” ; (2) bien que le pouvoir soit de nature asymétrique, il peut exister une réciprocité d’influence. Cela est lié à la maîtrise de ce que Crozier et Friedberg (1977) appellent les “zones d’incertitudes”. Selon ces deux auteurs (1977), même les organisations les plus rigoureuses sont soumises à de multiples formes d’incertitudes. Ces incertitudes, en rentrant dans le processus de développement des acteurs, vont avoir un impact sur leur autonomie, et dès lors, modifier l’importance de leur pouvoir. Les auteurs relèvent que le pouvoir découle de l’aptitude qu’ont les acteurs à traiter avec l’incertitude, une aptitude qui se traduit par la disposition qu’ont les individus à négocier ou même refuser ce qui leur est demandé. Il est entendu que si un individu A obtient d’un individu B qu’il fasse quelque chose, B aura tout de même diverses manières de mettre l’action en oeuvre et pourra donc faire usage d’une forme de contre-pouvoir sur A grâce à sa maîtrise de zones d’incertitude. Crèvecoeur (2000) parle du fait qu’il vaut mieux ne pas entrer dans le jeu de l’autre ou essayer de lui résister, car cela nous rendrait complice du jeu et cela pousserait l’autre à s’ancrer encore plus dans sa position de force.

Notons que les sources du pouvoir peuvent être de plusieurs natures. Comme l'évoque Jean-François Ngok Evina (2008), chercheur à l'IRGO²⁶, le pouvoir peut être conféré à un individu par le biais de (1) ses droits : c'est par exemple un pouvoir lié à la fonction ; (2) ses caractéristiques personnelles comme le charisme ou encore les compétences ; (3) ses moyens d'action : c'est ici un prolongement du contrôle des "zones d'incertitude" tel que cité plus haut.

Les interactions qui ont lieu dans un environnement de travail peuvent être de différentes natures. Dans le cadre de notre étude, il est important de ne pas faire d'amalgame entre les notions de pouvoir et d'autorité. La distinction entre les deux tient généralement au fait que "l'autorité est un pouvoir légitime" (Charmettant, 2012, p. 38). Weber (1921, as cited in Eraly, 2015) perçoit la légitimité comme le fait de croire en la validité d'un ordre qui nous mène ensuite à consentir à la contrainte. La littérature managériale a renommé l'autorité en "leadership" qui fait référence à la capacité d'un individu à faire adhérer d'autres individus à un groupe de travail et à les motiver (Eraly, 2015). Eraly (2015) ajoute que l'autorité s'exerce inévitablement sur une communauté d'individus, un groupe d'individu, un groupe d'appartenance, et non sur un individu seul.

Dallemagne et Drouillon (2015) indiquent que dans une organisation mettant en place des pratiques participatives, l'autorité prend un ascendant sur le pouvoir. Ce changement de référence conduit les individus à désapprendre leur conception des rapports de force pour se tourner vers des règles plus tacites où les relations sont paradoxalement plus régulées, bien que moins formelles.

Pour rebondir sur la question de l'autorité dans un système de management participatif, un article fraîchement publié par Cultiaux et Léon (2019) témoigne d'une analyse exploratoire portant notamment sur la question du pouvoir dans l'entreprise libérée auprès de deux organisations²⁷. Leur recherche de terrain a démontré, entre autres, que dans ces deux cas précis, la figure d'autorité principale - la direction - n'a pas disparu, mais a été reconfigurée sous une forme de légitimité charismatique à la place de la traditionnelle forme rationnelle-légale. En effet, le directeur "libérateur" est apprécié pour sa démarche, ce qui légitime sa position. Auparavant, il tenait sa légitimité de sa position hiérarchique. Dans cette étude de cas, la direction a également vu sa parole renforcée en ce sens qu'elle représente la voix du collectif.

²⁶ Institut de recherche en Gestion des Organisations, Université de Bordeaux.

²⁷ Une entreprise active dans le secteur de la grande distribution et une association d'aide aux sans-abris.

b. Jeux de pouvoir, jeux d'influence

Maintenant que nous avons pris le temps de définir les concepts de pouvoir et d'autorité, abordons la question concrète des jeux de pouvoir pouvant survenir, entre autres, dans les réunions que nous allons étudier. "Dans toute organisation, les salariés se livrent à des jeux de pouvoir. Les entreprises les plus progressistes ne font pas exception". Tel est le constat fait par Mauricio Goldstein et Philip Read (2009/2012, p. 9). Les jeux de pouvoir sont, selon ces deux auteurs, inhérents à la nature humaine. Selon Crèvecoeur (2000), nous ne pouvons que très difficilement échapper à ces jeux de pouvoir qui occupent une place prédominante dans nos vies. Une fois que nous entrons dans un groupe, peu importe sa taille ou sa structure, nous entrons dans des mécanismes de jeux de pouvoir qui peuvent apparaître sous des formes aussi variées que complexes et qui peuvent être renforcés, atténués ou sujets à une participation active des individus (Goldstein & Read, 2009/2012).

Philippe Hermel (1988) présente les jeux de pouvoir comme étant l'un des grands enjeux du management participatif. En effet, ce mode de gestion n'échappe pas au fait que chacun, de façon consciente ou pas, cherche à considérer ses propres atouts et défauts, à savoir s'il a potentiellement une capacité d'influence sur les autres dans toute pratique participative et à calculer ses gains ou pertes potentiels (Hermel, 1988). Lorsqu'il s'agit de participation, les acteurs peuvent manifester des comportements différents - refuser de participer, profiter sournoisement de la participation au service de ses objectifs propres, voir en la participation une opportunité de créer des situations positives pour soi et pour l'entreprise, etc. - qui peuvent expliquer l'apparition de stratégies ces acteurs (Hermel, 1988). Ces stratégies sont définies par Hermel (1988, p. 179) comme étant "le résultat de l'évolution de l'acteur au sein d'un système social, obtenu grâce à une marge de liberté irréductible que chacun possède et qui lui permet d'exploiter les possibilités offertes par l'organisation en vue de l'atteinte de ses propres objectifs". La participation des employés se fera volontairement si elle sert leurs intérêts propres, ce qui rend donc essentielle l'explicitation des gains que recevront les employés en échange de leur implication (Hermel, 1988).

Bon nombre d'employés et de managers font le constat que l'ego est à l'origine des jeux de pouvoir lors de réunions participatives en entreprise (Namotte & Barets, 2013). L'enjeu de ces jeux de pouvoir lors de réunions serait multiple et ferait apparaître l'ego : il peut s'agir par exemple d'user de son pouvoir pour exclure de la négociation, de vouloir à tout prix que ses propres idées soient retenues à la fin de la réunion, etc. (Barnaud, d'Aquino, Daré, & Mathevet,

2016). Sur base de ces découvertes, nous avons choisi de considérer les jeux de pouvoir comme étant les jeux d'influence des acteurs - jeux causés potentiellement par leur ego - dans le processus visant à délivrer des propositions, ou même parfois, en vue d'une prise de décision finale. Barnaud, d'Aquino, Daré, et Mathevet (2016) font en effet état de la forte capacité d'influence qu'auraient certains acteurs possédant un ego fort sur l'issue finale par rapport à la capacité limitée qu'auraient d'autres acteurs possédant un ego plus faible à faire entendre et défendre leurs points de vue. Heller (1971, as cited in Conchon, 2013) a distingué l'exercice d'influence de l'exercice de pouvoir dans le processus de prise de décision en ces termes :

“Une personne exerce de l'influence lorsque, à la suite d'une intervention directe ou indirecte, ses préférences sont examinées au cours du processus conduisant à la décision. Le pouvoir, à l'inverse, est exercé seulement quand, à la suite d'une intervention directe ou indirecte, ses préférences sont incorporées dans le processus décisionnel” (Heller, 1971, p. 24, as cited in Conchon, 2013).

Pour synthétiser ce qui a été abordé dans cette section, nous retenons que, dans le cadre de notre problématique, il est important de bien distinguer les notions de pouvoir et d'autorité. Les relations interpersonnelles étudiées dans la partie empirique prendront en considération cette distinction parfois périlleuse à interpréter. Nous retenons que selon les auteurs vus précédemment, le management participatif ne ferait pas disparaître la figure d'autorité, mais entraînerait une reconfiguration de cette autorité par le biais d'une certaine légitimité charismatique.

Chapitre 3 : Les réunions de co-crétation

Dans l'introduction de ce mémoire ainsi que plus tard, dans la section 3.2, nous démontrons l'importance des réunions de co-crétation dans le monde des entreprises et plus particulièrement dans les entreprises ayant opté pour le management participatif. Ce troisième chapitre définit plus en profondeur le cadre dans lequel nous allons effectuer nos recherches : nous y définissons précisément ce qu'est une réunion de co-crétation, ses caractéristiques ainsi que son processus. Cette partie clôture la revue de littérature et ouvre la porte à la seconde partie du mémoire consacré à notre recherche de terrain.

Section 3.1 : La co-crétation : définition, applications et intelligence collective

a. Définition, apports et caractéristiques

Pour définir ce qu'est la co-crétation, nous nous basons principalement sur l'ouvrage de Rill et Härmäläinen (2018), récemment publié. Ils définissent la co-crétation comme une nouvelle façon qu'ont les individus de s'engager en groupe pour libérer leur potentiel créatif ou pour créer de la valeur ensemble. Ils ajoutent que c'est un moyen de rendre les équipes autonomes et créatives, en restant ouvertes sur leur environnement, ce qui leur permet d'innover d'une façon surprenante. Rill et Härmäläinen (2018) en précisent l'étymologie : le préfixe "co", provient du latin "cum", signifie "avec" ou "ensemble" et fait référence à des notions telles que la collaboration, la collectivité, la mutualité. La création, elle, est le fait de produire, de faire, de créer. Pour eux, il y a donc dans cette idée de co-crétation un aspect d'entraide, une entraide qui entend dégager des formes de synergie. Ils affirment que la co-crétation est en fin de compte le fait de créer quelque chose de valeur devant bénéficier à toutes les parties prenantes du processus et n'est pas à réduire à de la simple créativité collective.

Les bénéfices de ce type de réunion sont multiples, autant pour l'entreprise que pour les employés. Tout d'abord, selon Chickly (2017), la réunion de co-crétation fait appel à l'intelligence collective - concept qui est détaillé un peu plus tard dans cette section - qui permet de traiter d'un sujet avec l'expertise et l'ouverture d'esprit de plusieurs personnes. Ensuite, toujours selon l'auteur, les participants sont mis à égalité : chacun, peu importe son niveau de connaissances et sa fonction dans l'entreprise, est invité - cela est même "impératif" - à exprimer ses opinions qui valent autant que celles des autres participants. Un troisième bénéfice que

Chickly (2017) évoque est le fait que ce type de réunion est souvent perçu comme un moment de travail agréable, voire ludique, entre collègues.

Rill et Hämmäläinen (2018) insistent sur la bonne compréhension de cette pratique. En effet, la co-crédation ne peut être réduite à de la collaboration ou du brainstorming, ni au simple fait de rassembler les idées ou les connaissances des participants. Pour pallier ce raccourci trop souvent observé, ils ont fourni une définition aussi opérationnelle que possible de la co-crédation, en tant que “processus, dans lequel des équipes constituées de diverses parties prenantes sont activement engagées dans un acte mutuellement enrichissant de créativité collective débouchant sur des résultats expérienciels et concrets” (Rill et Hämmäläinen, 2018, pp. 22-23, notre traduction). Cette idée de processus est décrite dans la section suivante de ce chapitre. Brussels Green Network (2018) a listé trois facteurs qui font selon eux la réussite d’un processus de co-crédation : (1) co-crédier pour une activité qui serait un avantage concurrentiel durable pour l’organisation ; (2) impliquer des acteurs pertinents en fonction du projet travaillé en co-crédation ; (3) motiver les participants au moyen d’objectifs clairs et d’outils faciles d’utilisation ainsi que via l’explicitation des impacts positifs de leur engagement.

Après une étude de la littérature, Frow, Payne et Storbacka (2011, p. 1, notre traduction) ont rassemblé quatre caractéristiques principales de la co-crédation : “(1) l’implication active d’au moins deux acteurs ; (2) l’intégration de ressources qui créent une nouvelle valeur mutuellement bénéfique ; (3) la volonté d’interagir et de co-crédier ; (4) un spectre de formes potentielles de collaboration”.

b. Les trois applications principales de la co-crédation

Revenons avec Rill et Hämmäläinen (2018) sur les applications principales de la co-crédation. Bien que ces derniers parlent de la co-crédation comme d’une action collective “à la mode” dans le monde des entreprises, nous avons constaté que ce principe est, tout comme le management participatif, loin d’être nouveau. En effet, de grands auteurs tels que Ciccantelli et Magidson, Herstatt et von Hippel, Prahalad et Ramaswamy ou encore Vargo et Lush abordaient déjà ce concept à la fin des années 1980. Nous pouvons ressentir aujourd’hui un réel engouement pour cette pratique, valorisée en tant que stratégie concurrentielle, outil de renouvellement organisationnel ou encore innovation managériale (Rill et Hämmäläinen, 2018).

La co-création est employée dans diverses circonstances et peut être entendue avec certaines nuances. La principale application de la co-création a lieu dans le secteur du marketing et du design, mais elle est aussi beaucoup utilisée dans le développement organisationnel.

Un schéma, provenant de cet ouvrage (cf. Annexes, Graphique 2), représente différentes approches de la co-création selon ces trois domaines. Les auteurs expliquent que plus nous nous éloignons du centre, moins les différentes parties prenantes - employés, clients, etc. - participent au processus. Ils précisent que le cercle le plus restreint sur le schéma indique que la co-création fait partie d'un concept plus large : la collaboration. Ce schéma propose trois approches considérées réellement comme co-créatives : "value co-creation" (marketing), "co-design" (design) et "resonant co-creation" (développement organisationnel).

(1) En marketing, la "value co-creation" décrit le processus à travers lequel une valeur est co-créée entre l'entreprise commerçante et le consommateur du produit ou du service (Rill et Hämäläinen, 2018).

(2) En design, le "co-design", toujours selon les auteurs, implique une participation de l'utilisateur final du produit ou du service, en collaboration avec le concepteur. L'utilisateur, grâce à son implication dans cette démarche, peut ressentir un lien particulier de fidélité et de confiance avec le fournisseur. Dans cette discipline, la co-création est considérée comme un moyen d'utiliser le "design thinking" pour créer des projets innovants (Rill & Hämäläinen, 2018). Le "design thinking", dont un rapide historique est présent dans le volume 54 de la revue *I2D - Information, données & documents* (Gamba, 2017), a été défini par Tim Brown, CEO d'IDEO et auteur, comme suit : "discipline qui utilise la sensibilité, les outils et les méthodes des designers pour permettre à des équipes multidisciplinaires d'innover en mettant en correspondance attentes des utilisateurs, faisabilité et viabilité économique" (Brown, 2008, as cited in Gamba, 2017, p. 31). Comme son nom l'indique, le "design thinking" est "plus qu'une méthode, c'est un état d'esprit" (Gamba, 2017, p. 30). Beudon (2017, p. 32) précise que le design est "une approche centrée sur l'humain : avant de développer un produit/service, on cherche à mieux connaître ses utilisateurs". Nous insistons sur la définition du "design thinking", car il a tendance à être rapproché du co-design, qui est la co-création d'un point de vue design comme dit précédemment. Le co-design apporte la nuance suivante, selon Rill et Hämäläinen (2018) : l'accent est mis sur l'expérience - émotionnelle, d'innovation et de leadership notamment - que l'équipe retiendra après avoir participé au co-design. De plus, les auteurs ajoutent que le "design thinking" implique en général seulement les designers. En effet, il est ici uniquement question

de la conception, en lien avec les besoins connus des utilisateurs, là où le co-design est la collaboration conjointe des designers et des utilisateurs.

(3) Enfin, en développement organisationnel, Rill et Hämäläinen parlent de la “resonant co-creation”²⁸. Ici c’est l’innovation stratégique qui est visée. Le processus s’appuie sur le potentiel créatif et l’intelligence collective du groupe d’employés et, le cas échéant, d’autres parties prenantes internes à l’organisation, afin de travailler sur un projet - souvent nouveau - lié à l’amélioration de l’entreprise. Les auteurs éclairent le concept de “resonant co-creation”, en précisant qu’il repose sur le fait qu’aucun individu n’a une perception exacte de la réalité puisqu’il y pose un filtre afin de sélectionner ce qui est significatif pour lui personnellement ou pour une activité qu’il mène. Selon Mandl (2013, as cited in Rill et Hämäläinen, 2018), il faut prendre conscience que notre perception de la réalité n’est qu’une perception parmi d’autres. Selon l’auteur, une fois conscient de cela, nous devenons plus réflexifs quant au monde qui nous entoure. David Bohm (1991, as cited in Rill et Hämäläinen, 2018, p. 394) précise que pour arriver à cet état d’esprit, nous nous devons de mettre de côté notre ego pour un temps, et que la “resonant co-creation” exige des participants d’avoir des “capacités d’observation, d’empathie et de pleine conscience”. Dans ce domaine d’application qu’est le développement organisationnel, la co-création se fait sous forme de réunion participative - et créative - entre parties prenantes internes à l’entreprise seulement, travaillant ensemble afin d’atteindre un objectif commun. Un processus co-créatif n’implique en effet pas toujours l’utilisateur, le client. Comme évoqué précédemment, ce mémoire s’intéresse à la co-création sous ce troisième angle uniquement : en plus de pouvoir être en lien avec le concept de l’ego comme vu ci-avant, la co-création en développement organisationnel nous permet de nous insérer au mieux dans notre problématique et d’observer un processus représentatif du management participatif dans son environnement “naturel”.

c. L’intelligence collective

Si les réunions de co-création sont une source de créativité, c’est notamment grâce à la mise en interaction des savoirs de chacun, en d’autres termes, ces réunions tirent une grande partie de leur efficacité de l’intelligence collective qu’elles mobilisent (Chickly, 2017). Arrêtons-nous un court instant sur la créativité. La créativité est définie dans *Le Grand Larousse Illustré*

²⁸ Le terme “resonant” provient du modèle des cinq niveaux de développement de la conscience sociale de Schlitz, Vieten, et Miller (2010, as cited in Rill et Hämäläinen, 2018) où la “conscience résonnante” est le cinquième niveau de conscience qui mène à des expériences sociales dans lesquelles les gens se sentent interreliés aux autres. Tickle-Degnan et Rosenthal (1990, as cited in Rill et Hämäläinen, 2018) préconisent que la conscience résonnante a besoin de l’attention partagée, des bons sentiments et de la coordination, tout comme la co-création nécessiterait ces compétences également.

2020 comme la “capacité, faculté d'invention, d'imagination”. Mucchielli (1996, pp. 42-43) définit lui la créativité comme “l’aptitude à créer quelque chose de nouveau [...], une activité de l’esprit, qui consiste à se représenter des objets encore non perçus, non existants. En somme, la créativité c’est l’aptitude à reconstruire le monde de façon originale”. Selon cet auteur, la créativité renvoie aux notions d’originalité, innovation, curiosité, flexibilité, ouverture d’esprit, dispersion de la réflexion, coopération. Chickly (2017) affirme que nous avons tous cette capacité à faire appel à notre imagination, même si certains pourraient penser que pour eux, l’âge de l’enfance y était plus propice. L’auteur ajoute qu’en entreprise, la capacité à innover est le résultat de la coexistence de l’esprit intuitif et émotionnel avec l’esprit rationnel que chacun a en lui.

L’intelligence collective est un enjeu crucial pour les organisations, car en promouvant notamment la participation et la créativité des membres (Anderson & West, 1998, as cited in Olfa Zaïbet, 2007), elles favorisent l’efficacité des équipes y ayant recours. Bien que de nombreuses études aient déjà été réalisées au sujet de l’intelligence collective, la définition de cette notion semble encore être discutée dans le domaine des sciences de gestion (Olfa Zaïbet, 2007). Parmi les définitions proposées dans la littérature, Mack (2004, as cited in Olfa Zaïbet, 2007, p. 46) définit l’intelligence collective comme suit :

“Une capacité qui, par la combinaison et la mise en interaction de connaissances, idées, opinions, questionnements, doute, etc. de plusieurs personnes, génère de la valeur (ou une performance ou un résultat) supérieure à ce qui serait obtenu par la simple addition des contributions (connaissances, idées, etc.) de chaque individu”.

Cet auteur considère notamment que “l’intelligence collective est faite d’intelligences individuelles, mais elle n’en est pas la simple combinaison, encore moins l’addition” (Mack, 2004, as cited in Olfa Zaïbet, 2007, p. 45). Selon Olfa Zaïbet (2007, p. 45), l’intelligence collective part donc du principe qu’il existe deux formes d’intelligence : l’intelligence individuelle, que nous possédons tous et l’intelligence collective, qui est, selon l’auteur, capable de “dépasser, en les intégrant, les intelligences individuelles et les savoirs spécialisés”.

Pour ne pas nous limiter à un unique point de vue concernant l’intelligence collective, soumettons une deuxième définition. Garnier (2001, as cited in Olfa Zaïbet, 2007, p. 46) perçoit cette notion comme un “processus qui permet à un groupe d’appréhender l’ensemble des

dimensions d'un problème complexe dans le temps et dans l'espace pour déboucher sur une décision". Cet auteur considère donc l'intelligence collective comme un processus. Cela suppose qu'elle est soumise à des transformations et passe par plusieurs stades au cours du temps. Dans cette définition, l'auteur évoque le concept du groupe. Olfa Zaïbet (2007) constate à ce propos que l'intelligence collective émerge d'un collectif de travail restreint - parce qu'il est généralement dit qu'une taille réduite génère des interactions plus enrichies - mis en place dans le but de traiter une situation professionnelle particulière et souvent complexe. Il est à noter que l'intelligence collective n'apparaît pas dans un groupe de travail uniquement du fait que celui-ci est créé (Olfa Zaïbet, 2007).

La Fondation Nicolas Hulot pour la Nature et l'Homme (2015) énonce quelques principes pour travailler en intelligence collective : (1) tous les membres du groupe sont mis à égalité de position, ils sont chacun souverain et donc aucun d'eux n'a de pouvoir sur les autres ; (2) l'écoute et la bienveillance sont de mise, il faut donc éviter de vouloir réagir et juger l'autre ; (3) oser parler en son nom ; (4) avoir confiance en soi et en les autres ; (5) respecter ces principes ainsi que la forme dans laquelle se déroule la réunion de travail. Les principes présentés ici peuvent certainement, s'ils sont bien appliqués, aider à gérer les différents types d'ego et offrir à tous un environnement de travail où chacun peut contribuer pleinement au résultat final.

Ce que nous pouvons retenir de cette section, c'est que l'intelligence collective est considérée comme un processus qui ne serait pas la simple addition des intelligences individuelles, qu'elle est généralement liée à un groupe de travail de taille réduite qui l'utiliserait afin de traiter une situation professionnelle collectivement, et enfin, qu'elle peut être l'un des facteurs qui rendent ce groupe efficace. Nous pouvons aussi retenir l'existence de certains principes qui favorisent le bon déroulement du travail en intelligence collective, principes qui prônent l'égalité, la bienveillance, le cran de parler en son nom, la confiance en soi et envers les autres et le respect du format de la réunion.

Section 3.2 : Processus de la réunion de co-crétation

a. Environnement de la réunion

Dans leur ouvrage, Rill et Hämäläinen (2018) nous affirment que l'environnement de travail a un impact sur les individus et leur manière d'interagir. Au regard de notre

problématique, nous pouvons faire le lien entre environnement et ego, point qui est étudié dans la troisième partie de ce mémoire.

Mandl, Hauser et Mandl (2013, as cited in Rill & Hämäläinen, 2018) affirment que le choix de la salle dans laquelle se passe la réunion de co-crédation est trcs important pour son bon droulement. Voici la description de l'environnement iddal dans lequel de nombreuses rduions de co-crédation ont dt rduissies. Selon eux, la salle serait un endroit stimulant et paisible, lumineuse - à la lumière naturelle - et également spacieuse afin de faciliter les dplacements des participants pour accder à des tableaux, etc. Rill et Hämäläinen (2018) suggèrent qu'en matière d'outils facilitant l'innovation, il y aurait les outils multimdias ou encore des panneaux amovibles sur lesquels il est possible d'crire. Lesquels parlent mme d'afficher des citations inspirantes sur les murs de la salle afin d'ouvrir indirectement le dialogue entre les participants - puisque ceux-ci les commenteraient sûrement. Mandl et al. (2013, as cited in Rill & Hämäläinen, 2018), prsentent un haut plafond afin de provoquer une sensation d'ouverture ainsi qu'une pièce au mobilier sommaire et aux murs blancs constituerait un espace iddal pouvant tre "rempli" des iddes des participants. À ct de ces critres iddaux, le plus important resterait, selon ces auteurs, la disposition en cercle des participants. En effet, toujours d'après eux, les cercles sont faciles à mettre en place en tout lieu ; ils éliminent la hiérarchie et mettent donc chaque participant en position gale ; enfin, ils favorisent un plus grand engagement. En cercle, personne ne peut tenter de se "faire oublier" et bien que certaines personnes pourraient légèrement dominer les échanges, le cercle ne laisse pas de place à un "centre de pouvoir", ce qui permet à chacun de s'exprimer. Les auteurs ajoutent qu'une courte distance physique entre les participants favoriserait leurs interactions et leur confiance mutuelle.

b. Les phases du processus de co-crédation

Dans leur ouvrage sur la co-crédation, Rill et Hämäläinen (2018) prsentent le processus de co-crédation en 3 + 1 phases, si nous ne comptons pas la phase préparatoire. Les graphiques 3 et 4 en annexe montrent que la co-crédation est un chemin oscillant entre le connu et l'inconnu, et sur lequel la connaissance, la dynamique d'équipe et les émotions évoluent. Le graphique 3 apprend qu'au long des trois phases, la connaissance ne fait qu'augmenter tandis que la dynamique d'équipe et les émotions s'accroissent en première phase, décroissent en deuxième phase pour finir par remonter en troisième phase. Selon les auteurs, la co-crédation peut tre représentée par une montagne russe comportant des moments où les iddes affluent et d'autres où une grande frustration peut se faire sentir. Voici une synthèse de ces 3 + 1 étapes provenant

du livre. (1) La grimpée (“the climb”), représentée par le mot-clé “divergence”, est la phase d’entrée où les participants font circuler de l’information et des connaissances et où une solide cohésion d’équipe se crée - a priori - afin de mieux avancer ensemble dans l’inconnu. C’est la phase où un maximum d’idées sont produites “sans retenue” ni jugement. (2) La plongée (“the dive”) est la phase de recadrage du sujet, du dépassement des idées reçues, de l’exploration profonde du problème, du saut dans l’inconnu. Le mot clé est “émergence”. Lors de cette phase, le potentiel de collaboration fait surface, et la créativité de l’équipe peut être exploitée sous forme de jeux dynamiques par exemple. (3) La montée (“the rise”) est la phase où les participants tentent de se diriger vers des résultats, c’est-à-dire vers des idées ou un plan d’action qui ne plairaient peut-être pas à tous, mais dont tout le monde est prêt à “vivre avec” et à mettre en œuvre, et qui garderaient les participants engagés dans l’initiative collective. Le mot clé est “convergence”. Beudon (2017) ajoute que c’est la phase de sélection et classement des idées, des propositions. (4) Le suivi (“follow-up”) est une phase essentielle dans tout processus de co-création. Selon les auteurs, il est important de suivre la mise en œuvre des actions définies, via une réunion de plus, ou un coaching, etc.

Ce processus peut être assimilé à la méthode de résolution de problème par la créativité “Creative Problem Solving” (CPS), élaborée par Alex Osborn vers le milieu du 20^e siècle, celui-là même qui a inventé le brainstorming qui est un outil de créativité pouvant s’utiliser dans le CPS (Isaksen, Dorval, & Treffinger, 1994/2003). Noller (1979, as cited in Isaksen et al., 1994/2003, p. 32) définit le CPS comme suit : “un processus, une méthode, un système pour aborder un problème d’une façon imaginative se traduisant par une action efficace”. Dans leur ouvrage sur la méthode CPS, Isaksen et al. (1994/2003) expliquent que lors d’une résolution de problème de manière créative, les participants naviguent entre quatre types d’activités : (1) “Comprendre le défi” ; (2) “Produire des idées” ; (3) “Préparer l’action” et (4) “Planifier votre démarche” (Isaksen et al., 1994/2003, p. 37). Les auteurs ajoutent que les trois premières catégories se divisent chacune en deux étapes : (1) “Produire”, qui est le moment où un maximum d’idées sont générées et (2) “Recentrer”, qui permet aux participants de sélectionner et affiner les idées. Nous pouvons associer ces deux étapes aux trois premières phases du processus de co-création de Rill et Hämmäläinen (2018) décrites précédemment. Pour aller encore plus loin dans la description du processus, les auteurs de l’ouvrage précisent que huit phases sont réparties entre chacune de ces quatre catégories, phases qui vont de l’exploration des opportunités à la conception du processus de création du produit final, en passant par le développement des solutions possibles (cf. Graphique 5). Afin de faciliter la compréhension, nous avons mis en annexe un schéma de la CPS

avec tous ces éléments, extrait de l'ouvrage d'Isaksen et al. (1994/2003), reprenant tous les éléments cités ci-avant (cf. Annexes, Graphique 5).

c. L'animateur en réunion de co-crétation.

La réunion de co-crétation va souvent de pair avec la présence d'un animateur, qui va accompagner le groupe dans ses échanges - pour que ces derniers soient les plus constructifs possible - et va extraire un maximum de bénéfices du collectif (Pierre & Buret, 2014). Pierre et Buret (2014) ont mené une étude de cas²⁹ qui a fait ressortir notamment les rôles majeurs d'un animateur, dont celui de distribuer la parole équitablement à chacun, pour que chacun ait droit à un temps de parole imparti. Chickly (2017) ajoute que l'un de ses rôles également est de veiller à la bonne énergie et à l'enthousiasme du groupe. Cela reste toutefois un repère, chaque personne "aux commandes" d'une réunion de co-crétation a son style et son énergie. Quoi qu'il en soit, Pierre et Burret (2014, p. 26) affirment que "sans une intervention [d'un animateur] même légère, les interactions entre utilisateurs [les participants de la réunion] vont rester au niveau de la cordialité sans forcément entrer dans "l'intimité" du projet nécessaire à la co-construction de ce dernier."

En conclusion de ce chapitre sur la co-crétation, il est utile de retenir, au regard de la question de recherche de ce mémoire, que ces réunions sont un levier d'innovation grâce à, notamment, l'intelligence collective. Mais pour permettre cela, il faut offrir à chacun la possibilité d'apporter tout ce dont il est capable, ce qui passe notamment par une gestion des ego de chacun.

Terminons par les mots de Rill et Hämäläinen (2018, p. 30, notre traduction) : "si elle est ancrée dans PACE - conscience (Présence), hauts niveaux de confiance générés par des équipes évoluées (Authenticité), volonté de prendre des risques (Courage) et pensée globale (Esprit tourné vers les autres) - la co-crétation a le potentiel pour transformer la culture organisationnelle et générer des innovations révolutionnaires".

²⁹ Etude de cas portant sur l'analyse de la profession de gestionnaire d'espace de coworking.

Chapitre 4 : La question de recherche

Nous voilà arrivés à un point central de ce mémoire, qui n'est autre que la question de recherche. Esquissée en introduction, la question de recherche au cœur de ce mémoire et fil rouge de notre travail est le fruit de plusieurs reformulations. En effet, au fur et à mesure de notre cheminement à travers les nombreuses sources bibliographiques, nous avons ajusté notre question à de multiples reprises pour aboutir à la question suivante :

“Comment gérer l’ego lors d’une réunion de co-crédation en interne dans une entreprise ayant établi un mode de gestion participatif ?”

La question comporte plusieurs éléments qui en justifient la pertinence.

Pour commencer, le management participatif, étudié sous ses multiples angles au premier chapitre, est le contexte global dans lequel se pose la problématique. Une entreprise se revendiquant participative³⁰ est notre terrain de recherche de prédilection. Tendance actuelle, toutefois loin d'être récent, ce mode de gestion de l'entreprise méritait une compréhension approfondie, non seulement en regard de la question de recherche, mais également parce que notre étude est susceptible d'intéresser toute personne captivée par les fondements de ce management séducteur et pourtant complexe. Au travers de nos lectures, nous nous sommes rendu compte que la littérature touchant au management participatif était extrêmement vaste et confuse, c'est pourquoi nous nous sommes efforcés de confronter les différents auteurs pour y voir plus clair.

Nous avons ensuite délimité plus étroitement le contexte d'étude en nous focalisant sur la réunion de co-crédation, pratique souvent utilisée dans un cadre participatif afin de pouvoir répondre avec agilité à un marché de plus en plus instable (Koehler, 2017). La réunion de co-crédation n'est pas une simple réunion de travail : elle est assez “complète” car elle mobilise notamment l'intelligence collective, la soumission d'idées concrètes et la prise de décision collective dans la plupart des cas. Un animateur est parfois présent, ce qui permet de dynamiser

³⁰ Un article provenant de *Les Echos* (Cavarec, 2015) insiste sur le fait qu'il n'existe pas de label pour l'entreprise libérée : un contrôle serait contraire à la démarche, et une organisation peut revenir à un style de management traditionnel, caractérisé par des règlements et de hiérarchie stricte si une personne dominante fait son entrée. De plus, certaines organisations ne se disent pas appartenir au mouvement d'entreprise libérée bien qu'en possédant les traits majeurs.

la réunion. Concernant notre terrain d'étude, nous avons décidé d'étudier la réunion de co-création en interne avec les employés, c'est-à-dire la co-création en développement organisationnel, sujet ayant jusqu'ici fait l'objet de peu d'analyses empiriques. Notons tout de même que les réunions de co-création sont utilisées dans d'autres domaines tel que le marketing, où elles sollicitent la participation des clients. Nous mènerons donc une étude exploratoire au plus près de ce type de réunions. Cela permet de confronter les aspects théorie et pratique communément considérés comme très distincts.

De plus, la réunion de co-création peut être qualifiée de groupe restreint, fonctionnant sous une certaine dynamique comme vu dans le deuxième chapitre au travers du livre co-écrit par Anzieu et Martin (2011). Nous avons appris que dans un groupe constitué d'êtres humains aux personnalités distinctes, des jeux de pouvoir apparaissent inévitablement. Les théoriciens des sciences sociales ont émis des critiques sur le management participatif pour cause du peu d'analyses faites sur le contexte sociopolitique et plus particulièrement les relations de pouvoir présentes au sein des organisations qui le pratiquent (Barnaud et al., 2016). Selon Barnaud et al., cette lacune pourrait s'expliquer du fait que la pratique ne permet pas toujours de fournir des conditions idéales pour étudier ces aspects, de surcroît les praticiens de la participation disposent de peu de temps pour faire de ce sujet une priorité (Barnaud et al., 2016). Pourtant, il a été constaté, suite à une étude de Goldstein et Read (2009/2012), que les jeux de pouvoir engendrent une perte de productivité considérable dans les entreprises. C'est sur cette base que nous avons eu l'envie d'étudier l'ego, concept étroitement lié aux jeux de pouvoir et ayant un impact sur le déroulement des réunions. Collart et Benedick (2018) ont d'ailleurs soulevé le fait que l'ego puisse être une entrave considérable au travail collaboratif, ou de co-création dans notre cas. Les auteurs affirment que l'ego peut mettre l'individu à distance de la pensée collective au profit de la pensée individuelle. Marcum et Smith (2009) soutiennent que les jeux de pouvoir rendent le groupe non performant et laissent place à l'ego qui obstrue la confiance mutuelle et la liberté d'expression. La littérature partage fréquemment ces points de vue, en ne les nuancant que peu ou pas du tout (Pascual, 2012). L'ego est peu étudié dans la littérature - managériale particulièrement - et encore moins dans le cadre d'une réunion de co-création, sans doute à cause du fait qu'il peut être délicat à aborder et difficile à cerner. Nous avons donc voulu explorer l'ego dans un contexte professionnel - plus particulièrement au sein d'une réunion de co-création du domaine du développement organisationnel - afin de pouvoir fournir de nouvelles pistes de réflexion pouvant peut-être servir de base à de futures études sur ce sujet. Le chapitre précédent mentionnait le fait que la "resonant co-creation", qui est donc la co-création en développement

organisationnel, peut être reliée au concept d'ego en ce sens qu'il faut pouvoir mettre son ego de côté pour accepter que nous n'ayons pas tous la même perception de la réalité.

Dans un contexte participatif, la question de savoir où se situe l'ego en réunion collaborative peut intriguer, vu l'aspect méconnu que revêt souvent le terme ego. Car s'il est dit qu'un manager doit faire preuve d'humilité et d'un ego "sain", il est aussi noté que l'ego serait source de tensions dans une équipe (Albus conseil, 2016). Nous avons donc cherché à savoir comment il est possible de canaliser les ego dans un processus de co-crédation, ces ego qui pourraient selon nous avoir tendance à influencer le groupe lors de propositions d'idées, voire dans la prise de décision.

Partie 2 : Choix de la méthodologie

Chapitre 5 : Présentation du design de la recherche

Section 5.1 : Démarche qualitative, exploratoire et inductive

La question de recherche de ce mémoire a pour ambition d'étudier comment gérer l'ego lors d'une réunion de co-crédation, au sein d'une entreprise se revendiquant participative. Afin de traiter cette question de facon empirique, nous avons entrepris une mthode de recherche dite qualitative, c'est-à-dire que nous avons collecté et analysé des données descriptives telles que des paroles, ou des comportements observés, pour en faire ressortir une signification (Taylor & Bogdan, 1984). La démarche qualitative est souvent décrite comme proche des personnes et du terrain (Paillé, 2006) et s'oppose à la démarche quantitative qui elle se base sur des données chiffrées (Huberman & Miles, 1984/1991).

La recherche qualitative effectuée dans ce mémoire est de nature exploratoire³¹. L'objectif de ce type de recherche est habituellement d'explorer des phénomènes, jusqu'alors peu connus, dans le but d'apporter de nouvelles idées ou hypothèses (Evrard et al. 2009). Après avoir confronté nos observations de terrain avec la littérature, nous avons proposé diverses pistes de réponse permettant potentiellement d'effectuer des recherches ultérieures voire même d'avancer de nouvelles théories (Mucchielli, 1996).

Enfin, pour traiter la question de recherche, nous avons adopté une démarche qualitative de type inductif³². L'induction est souvent perçue comme la méthode la plus appropriée pour une étude exploratoire, en l'occurrence ici, pour comprendre un phénomène sur base d'observations (Blais & Martineau, 2006 ; Evrard et al., 2009). Ce processus inductif est décrit comme : "un ensemble de procédures systématiques permettant de traiter des données qualitatives, ces procédures étant essentiellement guidées par les objectifs de recherche" (Blais & Martineau, 2006, p. 3). Pour détecter des éléments capables de nous aider à répondre à notre

³¹ Qui se distingue notamment des démarches descriptives et explicatives (Evrard, Pras, Roux, & Desmet, 2009).

³² Qui se distingue notamment de la démarche déductive qui "se réfère aux différentes approches d'analyse qui visent à tester si les données collectées sont cohérentes avec les hypothèses ou les théories identifiées en prémisses par le chercheur" (Blais & Martineau, 2006, p. 4).

question de recherche, nous avons analysé des données en passant du particulier au général³³, afin d'en extraire un sens (Blais & Martineau, 2006). La suite de notre travail d'analyse et d'interprétation des données collectées a donné lieu à un classement des pistes de solution par catégorie, permettant ainsi de répondre de la manière la plus pertinente possible à la question de recherche (Blais & Martineau, 2006).

Section 5.2 : Méthode de collecte des données : entretiens semi-directifs et observation non participante

Parmi les nombreuses manières de collecter des données qualitatives³⁴, nous avons jugé pertinent, au regard de la question de recherche, de recueillir les informations de terrain grâce à de multiples entretiens individuels menés auprès de membres d'une même organisation et à l'observation non participante de deux réunions de co-création en interne auxquelles les membres interrogés ont participé³⁵. Huberman et Miles (1984/1991, p. 252) affirment que la complémentarité d'entretiens et d'observation permet "d'effectuer un travail d'investigation en profondeur qui [...] présente un degré de validité satisfaisant".

Selon les auteurs précédemment cités, les entretiens sont particulièrement adaptés pour, entre autres, analyser les perceptions qu'ont les personnes de leur propre valeur et expérience, percevoir différents points de vue par rapport à une problématique précise, mais aussi comprendre la manière dont une organisation fonctionne. Dans le cadre de notre collecte de données, nous avons mené une série d'entretiens individuels avant chaque réunion en tentant d'orienter la discussion autour du thème de l'ego - du point de vue individuel et surtout groupal - en situation professionnelle afin de mieux connaître nos interviewés et leur comportement dans leur environnement de travail, mais aussi dans le contexte de l'entreprise cible. Nous avons opté pour des entretiens semi-directifs, c'est-à-dire basés sur des "questions-guides" ayant pu être adaptées lors de chaque entretien (Huberman & Miles, 1984/1991). Lors de ces face-à-face individuels - certains ont été menés par téléphone -, notre rôle était de poser des questions ouvertes afin de récolter un maximum d'informations sur leurs perceptions et expériences, tout en veillant à ne pas s'éloigner du sujet de l'étude (Huberman & Miles, 1984/1991). Une deuxième série d'entretiens individuels, eux aussi semi-directifs, a été menée après chaque réunion afin

³³ Notons d'emblée qu'en raison du fait que nous procédons à une étude d'une seule entreprise, il ne sera pas possible de tirer des conclusions pouvant être généralisées au-delà de ce cas spécifique.

³⁴ Gavard-Perret, Gotteland, Haon, et Jolibert (2018) en offrent un panorama dans leur ouvrage p. 87.

³⁵ Chaque personne présente aux réunions a été interviewée au préalable de la réunion.

de collecter les feedbacks de chacun et, par la suite, comparer nos propres observations avec le ressenti des participants. Les guides d'entretiens utilisés pour accompagner les entretiens sont présentés en section 5.4. Les entretiens ont été enregistrés avec l'accord préalable de chaque personne et retranscrits par la suite.³⁶

À propos des réunions de co-création, l'observation non participante est considérée comme un moyen très riche pour analyser les comportements des individus ainsi que la façon dont s'organise un groupe (Huberman & Miles, 1984/1991). L'observation serait une clé de voûte pour une recherche en sciences de gestion sous forme d'étude de cas (Ragin & Backer, 1992, Yin, 2003 as cited in Gavard-Perret et al., 2018). Ce type d'observation est de forme dite directe, c'est-à-dire que nous avons recueilli les informations dont nous avons besoin en observant nous-mêmes les réunions, sans nous adresser aux participants au moment de la réunion de co-création (Huberman & Miles, 1991). Nous observions de ce fait le groupe "de l'extérieur" avec l'accord des participants. N'étant pas autorisés à filmer les réunions³⁷, nous avons pris des notes manuscrites à l'aide d'une grille d'observation que nous présentons dans la section 5.4. De plus, un seul observateur était admis lors des réunions³⁸ : l'argument avancé ici était que la présence de deux observateurs pourrait déstabiliser les participants. En définitive, nous avons fait en sorte que les participants ne se sentent pas observés afin de constater des comportements se rapprochant le plus de la réalité.

Section 5.3 : Méthode d'analyse qualitative des données : l'analyse thématique

Afin de répondre à la question de recherche, nous avons procédé à une analyse qualitative des données recueillies sur le terrain selon ce que Paillé (1996, as cited in Mucchielli, 1996, p. 180) définit comme "une démarche discursive de reformulation, d'explicitation ou de théorisation d'un témoignage, d'une expérience ou d'un phénomène. La logique à l'œuvre participe de la découverte et de la construction de sens." Il existe diverses méthodes d'analyse qualitative de données, ce qui rend difficile le choix de la manière la plus appropriée pour mener une recherche de qualité (Gavard-Perret et al., 2018). Nous pouvons citer notamment l'analyse de contenu qui est la plus courante, ou encore la théorie ancrée³⁹ de Glaser et Strauss (1967, as cited

³⁶ Ces retranscriptions figurent dans en annexe.

³⁷ Pour raison de confidentialité, mais aussi parce que nous souhaitons que les participants soient dans des conditions qui se rapprochent le plus des conditions réelles dans lesquelles se déroulent habituellement leurs réunions.

³⁸ Chacun de nous a assisté à une réunion de co-création.

³⁹ Dans une méthodologie, théorie qui repose sur l'analyse méthodique de collecte et d'analyse de données.

in Gavard-Perret et al., 2018). Après réflexion, nous avons opté pour une analyse thématique - faisant partie de la “famille” analyse de contenu (Gavard-Perret et al., 2018) -, qui nous a paru plus pertinente pour répondre de façon claire à notre question de recherche. Au travers d’une analyse horizontale⁴⁰, c’est-à-dire en dégagant des éléments communs entre les différents entretiens et observations de réunions, nous avons fait émerger de ces éléments trois grands thèmes, que nous avons divisés en sous-catégories (Gavard-Perret et al., 2018). Nous nous sommes également inspirés des différents sujets que nous avons déterminés dans le guide d’entretien et dans la grille d’observation de réunion. Procéder à une analyse thématique ne nous obligeait pas, selon Gavard-Perret et al. (2018), à analyser l’entièreté des données récoltées. Nous avons dès lors retenu uniquement les éléments pertinents au regard des trois thèmes. Certaines parties des entretiens ont toutefois été retenues pour décrire l’entreprise cible dans le chapitre suivant. Afin de compléter notre recherche et en vue d’en exposer le déroulement, nous avons utilisé dans le chapitre 6 de ce mémoire des informations provenant des grilles d’observation complétées des réunions.

Section 5.4 : Présentation du guide d’entretien et grille d’observation de réunion

Le guide d’entretien nous a permis à la fois de cadrer l’entretien et de guider les personnes interrogées (Roche, 2009). Nous l’avons construit en l’organisant par sujets. Ces sujets ont émergé en s’inspirant de notre revue de la littérature, présentée en première partie de ce mémoire, en veillant à ce qu’ils permettent de récolter les informations pertinentes pour traiter la question de recherche (Roche, 2009). Chacun des sujets est composé de quelques questions qui nous ont aidés à orienter la discussion lors des entretiens. Nous avons utilisé la technique de l’“entonnoir” pour élaborer notre guide. C’est-à-dire que nous avons débuté par des sujets assez larges pour mettre l’individu en confiance : présentation de la personne, contexte de l’entreprise, etc., puis des sujets de plus en plus précis, ou plus personnels, pour arriver finalement au cœur du sujet à savoir l’ego au niveau individuel et groupal dans un contexte professionnel (Léger-Jarniou, 2016). Ayant choisi de mener des entretiens semi-directifs comme expliqué dans la section 5.2, notre but était qu’à la fin de l’entretien tous les sujets du guide aient été abordés. Nous précisons ici que les “questions-guide” ne devaient pas toutes être obligatoirement posées, il est important dans ce type d’entretien de laisser la personne interviewée s’exprimer librement (Roche, 2009). Nous avons réparti les sujets en cinq grandes phases, en nous inspirant du livre

⁴⁰ Qui se distingue de l’analyse verticale où le chercheur procède à une analyse document par document - ou entretien par entretien - afin d’en déceler les éléments lui étant propres et les dynamiques personnelles, de langage par exemple (Gavard-Perret et al., 2018).

de Catherine Léger-Jarniou (2016) : (1) Phase d'entame : présentation du thème de la recherche, demande d'autorisation pour enregistrer, honnêteté de l'interviewé ; (2) Centrage du sujet : présentation de la personne, contexte participatif de l'entreprise ; (3) Phase de focus n°1 : déroulement habituel des réunions de co-crédation dans l'entreprise, présence d'un animateur ; (4) Phase de focus n°2 : l'ego en situation professionnelle d'un point de vue individuel et d'un point de vue groupal, perception de l'ego des autres en réunion de co-crédation ; (5) Conclusion : état d'esprit avant de participer à la réunion de co-crédation. Vous trouverez ce guide d'entretien en annexe.

Pour les deux réunions de co-crédation auxquelles nous avons assisté en tant qu'observateurs non participants, nous nous sommes munis d'une grille d'observation de réunion. Comme déjà précisé dans la section 5.2, nous n'étions pas autorisés à filmer ou à enregistrer les réunions. Nous avons pris des notes, en nous référant à la grille que nous avons conçue au préalable. Après chaque réunion, nous avons retranscrit nos notes de manière électronique. Selon Van Campenhoudt, Marquet et Quivy (2011, p. 175) "les grilles d'observation reprennent de manière sélective les différentes catégories de phénomènes ou de pratiques à observer. Elles peuvent être plus ou moins formalisées [...]" Nous nous sommes inspirés d'une grille d'observation provenant de Nez (2011) et avons défini six grandes rubriques : (1) Configuration de la réunion : description de la salle, des outils utilisés, de la disposition des personnes, de la durée ; (2) Description du groupe : basée sur les caractéristiques des groupes restreints énoncées dans le chapitre 2 ; (3) Structure de la réunion : objectif et agenda ; (4) Fonctionnement de la réunion : animateur, rôle des participants, mode d'échange, propositions d'idées ; (5) Individuel : le comportement de chaque participant est décrit selon son influence, sa manière de participer, etc. (6) Conclusion : manifestation de l'ego dans la réunion. Cette grille d'observation se trouve en annexe sous sa forme vierge ainsi que remplie avec nos notes.

Section 5.5 : Etude de cas : une entreprise, une diversité de profils

Pour mener à bien ce mémoire, nous avons décidé de réaliser une étude de cas. Cette méthode est adéquate dans le cadre d'une étude qualitative de type exploratoire comme la nôtre, dont l'objectif est d'étudier la gestion de l'ego en réunion interne de co-crédation. Mucchielli (1996) indique que l'étude d'un cas spécifique constitue un lieu d'observation permettant de repérer certains processus : nous avons en effet pour objectif de déceler des manières de canaliser les ego en réunion. De plus, l'étude de cas convient particulièrement bien à notre recherche, car nous nous intéressons notamment à un phénomène sur lequel nous avons peu de

contrôle et qui se passe dans une situation réelle prise dans son contexte (Mucchielli, 1996). Précisons que le cas étudié ne constitue pas un échantillon représentatif (Yin, 1984, as cited in Mucchielli, 1996) : en l'occurrence, nous ne pouvons pas ici généraliser nos observations à l'ensemble des entreprises ayant un management participatif et pratiquant des réunions de co-création en interne, puisque notre travail a été réalisé auprès d'une entreprise uniquement.

Notre choix d'étudier une et une seule entreprise est motivé par la volonté d'examiner un groupe cible en profondeur. Aussi, cela nous permet d'éviter certains biais comme celui du langage - chaque entreprise pouvant avoir son propre jargon, ses propres définitions de certains processus, etc. - ou ceux liés à la culture d'entreprise qui est différente d'une entreprise à l'autre. Malgré notre désir de mener une recherche d'un point de vue groupal, nous avons délibérément interrogé chacun des participants aux réunions afin de comprendre comment fonctionne l'entreprise, en particulier ses réunions de co-création et d'avoir une représentation la plus complète possible sur la situation.

La diversité des personnes interviewées fut une grande source d'informations pour notre travail. Les entretiens de type semi-directif que nous avons réalisés avec chacune d'entre elles avant chaque réunion nous ont permis de récolter des points de vue divers et variés. Nous avons tenu compte de nombreux critères dans notre analyse, en particulier des critères d'âge, de sexe, de formation, de rôles et d'ancienneté au sein de Convidencia. Cependant, comme Rill et Hämäläinen (2018) le mentionnent, la diversité peut faire augmenter la complexité et les tensions internes d'un processus, en l'occurrence celui de la co-création. C'est pourquoi, selon ces auteurs, il est important de garder petit le nombre de participants afin que le processus puisse se dérouler avec succès.

Pour clôturer cette section et introduire la troisième partie de ce mémoire, rappelons que nous avons choisi d'investiguer les réunions de co-création afin de nous insérer au mieux dans notre problématique. Nous avons, dans cette optique, décidé de rechercher une société revendiquant l'usage de pratiques participatives, et plus spécifiquement de réunions internes de co-création dans le domaine du développement organisationnel. Enfin, mentionnons à nouveau que bien que notre démarche nous limite à l'observation d'une seule entreprise et ne permette pas de généralisation des résultats obtenus, elle peut tout de même se prévaloir d'échapper à de bon nombre de biais comme celui du langage ou encore de la culture.

Partie 3 : Recherche empirique

Chapitre 6 : Présentation de l'entreprise Convidencia

L'intégralité de notre démarche est concentrée sur l'entreprise Convidencia et plus particulièrement sur les réunions de co-crédation qui y sont pratiquées en interne. Notre choix s'est arrêté sur cette entreprise en raison de notre problématisation. En effet, notre recherche venant d'un questionnement à propos des entreprises ayant établi un mode de gestion participatif, nous cherchions une entreprise qui se revendique comme telle. De plus, nous désirions que cette entreprise, en plus d'avoir établi un management participatif, fonctionne avec des réunions de co-crédation en interne qui touchent au développement organisationnel⁴¹, afin de pouvoir répondre à notre question de recherche. Après quelques échanges, l'entreprise Convidencia nous a donné son accord pour y mener notre recherche, et nous y avons été accueillis chaleureusement.

Ce chapitre a pour objectif de présenter, dans un premier temps, l'entreprise qui fait l'objet de notre étude - son histoire, sa raison d'être et ses activités - et de décrire, dans un second temps, le management participatif de cette entreprise sur base du cadre posé dans le premier chapitre de ce mémoire.

Section 6.1 : Présentation, missions et activités de Convidencia

Convidencia est une entreprise bruxelloise, fondée en 2008 par Lionel Barets et a pour mission de fournir des services d'accompagnement managérial personnalisés à tout type d'entreprise - peu importe sa taille - en transition organisationnelle ou voulant développer ses équipes (Convidencia, 2019a). Le nom de l'entreprise provient de "convidence", mot créé par le fondateur en combinant "convergence" et "évidence", et indique le moment où une solution évidente surgit en faisant converger les composantes d'une problématique complexe (Convidencia, 2019d).

La mission de l'organisation est la suivante : "Convidencia accompagne les entreprises soucieuses d'un management efficace et d'une organisation évolutive. Nous œuvrons avec passion à préparer les organisations humaines de demain en révélant le potentiel des individus

⁴¹ La configuration et le déroulement des deux réunions auxquelles nous avons assisté sont dépeints dans le chapitre 7.

et en élevant la cohérence des entreprises” (Convidencia, 2019a). Les services proposés à leurs entreprises clientes sont par exemple : le diagnostic d’entreprise accompagné de conseils avisés ; l’apprentissage de comment résoudre des problèmes ponctuels via notamment l’intelligence collective ou l’agilité ; ou encore l’accompagnement pour gérer un changement managérial via notamment des coachings personnalisés, des formations, des séminaires d’équipe (Convidencia, 2019f ; Convidencia, 2019g). L’équipe Convidencia est composée d’une quinzaine de personnes, mais peut aussi être entendue dans un sens plus large, car elle travaille, sur certains projets, en collaboration très étroite avec une trentaine de consultants ayant le statut d’indépendant mais étant tout de même en contact continu avec l’entreprise. Cette vision élargie de l’équipe Convidencia est appelée sa “communauté”, les membres de cette communauté font partie de l’un des cercles constituant la structure de Convidencia⁴². Dans l’exercice de ses activités d’accompagnement, Convidencia utilise des outils innovants tels que “Valeurs Dynamiques”⁴³, “Dynamique participative” ou encore les “Hackathons”⁴⁴ (Convidencia, 2019e). À l’heure actuelle, Convidencia compte un large réseau de partenaires⁴⁵, parmi ceux-ci, nous pouvons retrouver des acteurs importants dans leur secteurs respectif comme Colruyt, Siemens, Solvay ou encore GSK (Convidencia, 2019a).

Section 6.2 : Le management participatif chez Convidencia

Convidencia a instauré un management participatif depuis 3 ans, c’est-à-dire environ 7 ans après sa création. L’équipe de Convidencia s’est beaucoup agrandie ces dernières années, avant cela l’équipe était trop petite pour fonctionner grâce à ce mode de gestion. Établir une gestion participative de l’entreprise et ses employés est motivé par une volonté de cohérence : ils veulent faire en interne ce qu’ils prônent en externe.

Cette section sur le management participatif de Convidencia pose un cadre nécessaire à la compréhension et à l’analyse des données recueillies sur le terrain. Les informations présentées ici sont principalement basées sur les entretiens individuels menés auprès des employés de Convidencia, ainsi que sur le site internet de l’organisation en question. Nous avons aussi cherché à comparer les éléments qui pouvaient l’être avec la théorie concernant le management participatif exposé dans le premier chapitre de ce mémoire.

⁴² Voir section 6.2, point a.

⁴³ Modèle permettant une meilleure compréhension des organisations en transition, il s’applique aux enjeux de type managériaux et communicationnels ainsi qu’aux changements des organisations.

⁴⁴ Ce sont des “événements de co-crédation intensive où les participants réalisent en équipes des solutions innovantes dans un temps imparti” (Convidencia, 2019e).

⁴⁵ Convidencia a déjà accompagné plus de 200 organisations.

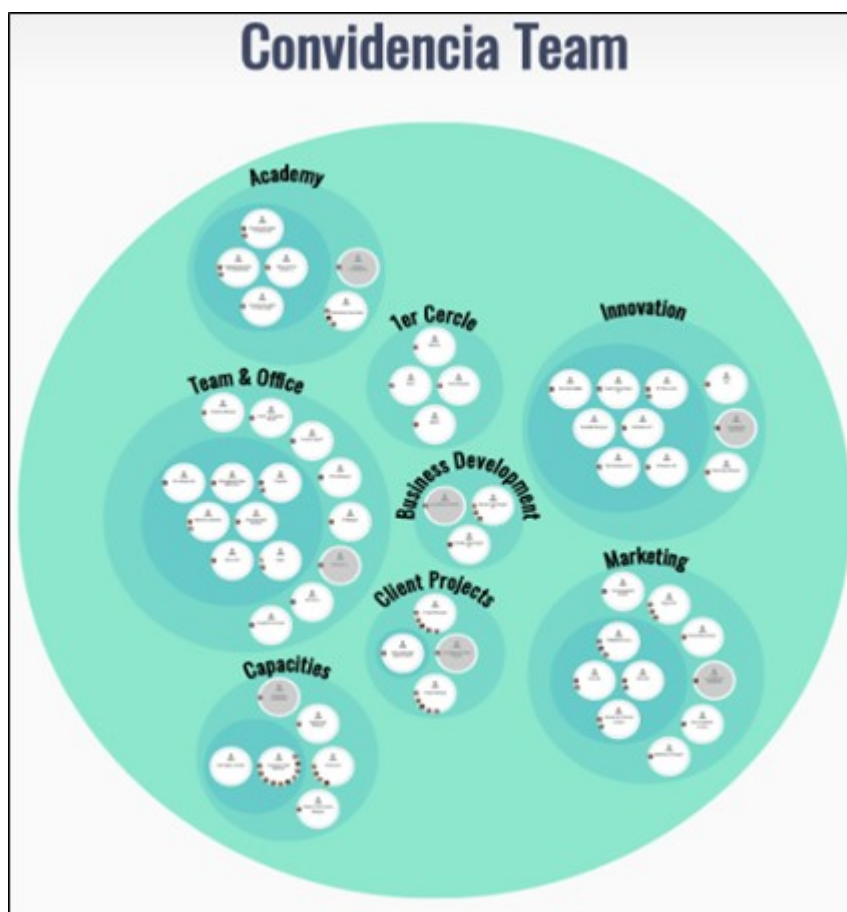
a. Structure organisationnelle dite “holarchique”

Convidencia s’organise autour d’une structure extrêmement plate - deux niveaux hiérarchiques⁴⁶ : au premier niveau se trouvent Lionel Barets et son co-gérant Michel Duchateau que nous avons interrogé ; au deuxième niveau se trouvent tous les autres membres de Convidencia -, qualifiée d’holarchique⁴⁷. Une structure holarchique s’organise en cercles, chacun des cercles étant à la fois un organe à part entière et une partie de Convidencia (Convidencia, 2019b). Les membres de l’organisation ont pu participer à l’élaboration de ces cercles et ont chacun des rôles à jouer dans plusieurs d’entre eux. Nous pouvons schématiser Convidencia comme un grand cercle composé actuellement de huit cercles (cf. Figure 1 ci-après). Ceux-ci sont eux-mêmes divisés en plus petits cercles où vont être prises les décisions concernant les différents projets mis en place au sein des cercles. Chacune des personnes au sein d’un cercle a un ou plusieurs rôles à jouer au sein de son cercle, et un même rôle peut être attribué à plusieurs membres. Chacun des huit cercles a un responsable désigné. Ce dernier possède un “périmètre de responsabilité” : il peut décider des actions à accomplir de manière indépendante, tout en veillant à ce qu’elles soient bénéfiques pour l’entreprise. Convidencia s’organise donc de manière autonome, ce qui renforce la collaboration, mais aussi la communication et la valorisation de chaque membre.

⁴⁶ Pour rappel, l’une des caractéristiques du management participatif est le faible nombre de niveaux hiérarchiques (Gilbert et al., 2017).

⁴⁷ La structure organisationnelle d’une entreprise se revendiquant un mode de gestion participatif est toujours bien présente (Sellam, 2017) et peut être re-modélisée en passant par exemple d’une structure pyramidale à une structure holarchique.

Figure 1 : Structure holarchique de Convidencia



Source : Convidencia, 2019b.

b. Autonomie et satisfaction

Dans la première partie de ce mémoire, nous avons appris que le management participatif entendrait, entre autres, apporter une plus grande marge d'autonomie et de responsabilité aux employés ne faisant pas partie de la haute hiérarchie et du corps managérial (Bagla, 2003 ; Barbier, 1989, Hermel, 1988) et augmenterait la satisfaction au travail des membres de l'organisation fonctionnant avec ce mode de gestion. Bagla (2003) signale toutefois que le fait de donner de l'autonomie aux employés pourrait mettre certains individus - moins réceptifs au fait d'être plus autonome - dans une position délicate.

Chez Convidencia, nous avons relevé que les employés interviewés se sentent très autonomes dans leur travail et plus spécifiquement dans le cadre de leur "cercle de responsabilité", de leurs rôles. Aucune des personnes interrogées n'a montré de réticence par rapport au fait d'être autonome. Peut-être est-ce dû au mode de recrutement particulièrement

attentif aux prérequis⁴⁸ de chaque candidat potentiel. Le fait que les employés sachent quels sont leurs propres responsabilités et objectifs et qu'ils n'aient pas besoin de validation continue facilite et accélère l'avancement de leur travail. Cet avancement est accompagné de feedback régulier de la part de la personne responsable du cercle. De plus, environ une fois par mois, tous les membres de l'équipe Convidencia se rassemblent afin de faire une réunion bilan, qui est un moment que les employés interviewés nous ont décrit comme convivial et apprécié. Lorsqu'ils ont un questionnement, les employés s'adressent spontanément à leurs collègues. Toutefois, certaines actions importantes font l'objet d'une validation par les deux gérants.

c. La participation aux décisions chez Convidencia et les dispositifs participatifs

La section 1.4 de ce mémoire distingue trois catégories de décisions en fonction de leur portée : stratégiques, tactiques et opérationnelles (Heller et al., 1988). Chez Convidencia, en ce qui concerne les grandes décisions stratégiques, Lionel Baret et son co-gérant offrent aux autres membres de l'équipe Convidencia l'opportunité de donner leur avis et de participer à la "construction" d'une décision stratégique. La décision finale revient tout de même aux deux gérants, mais elle est éclairée par les réflexions des employés, ces derniers pouvant également poser leurs conditions à la décision finale. En ce qui concerne les décisions tactiques et opérationnelles, qui se prennent chez Convidencia au niveau des cercles⁴⁹ ou plus particulièrement au niveau des projets au sein des cercles, les responsables de chaque cercle peuvent prendre des décisions en toute autonomie sans passer par les gérants. Les participants au projet ou même des externes au projet peuvent être consultés par le chef de projet qu'il puisse prendre une décision éclairée. La décision finale est prise tantôt par le chef de projet - ou le responsable du cercle -, tantôt collectivement par les personnes concernées. En regard du modèle "influence-power continuum" exposé dans la section 1.4 de ce mémoire et provenant de l'ouvrage de Heller et al. (1988), nous pouvons dire que chez Convidencia, les employés subordonnés à Lionel et Michel ont un degré de participation de niveau 3 voire 4 concernant les décisions stratégiques et de niveau 5 voire 6 pour les décisions de type opérationnelle et tactique.

Les trois catégories de décisions selon Heller et al. (1988) ont pu être constatées lors des deux réunions auxquelles nous avons assisté : bien qu'il s'agissait là de propositions d'idées et non pas de décisions définitives, ces idées, qui ont été classées sur une ligne du temps, peuvent être qualifiées de tactiques et opérationnelles principalement. Elles serviront de base pour les décisions finales qui seront prises ultérieurement par Convidencia.

⁴⁸ Le système de prérequis est expliqué dans le chapitre 8.

⁴⁹ Appelés "zones de responsabilité" chez Convidencia.

La section 1.5 de ce mémoire présente les dispositifs participatifs décelés par Hermel (1988). Voyons ce que Convidencia a mis en place afin de favoriser ce dispositif participatif. Cette entreprise encourage grandement la création - sur base de mandat - de groupes de travail pour des projets ponctuels, tout en veillant à définir le “quoi” et le “comment” du projet, ainsi que le ou les responsables. Cette entreprise travaille également beaucoup par réunions collectives qui sont, comme nous l’a confié l’individu A, d’une forte intensité et moins nombreuses que dans beaucoup d’autres entreprises⁵⁰. Cette même personne nous dit à ce sujet qu’il arrive qu’en 1 heure voire 2 heures, les participants à la réunion aient “brainstormé” et sélectionné les points à travailler plus en profondeur par la suite. De plus, les employés de Convidencia peuvent choisir leurs horaires de travail, en veillant être présents dans les bureaux aux moments durant lesquels le reste de l’équipe a besoin d’eux et en fonction des rôles et des responsabilités de chacun. Le seul point qui ne fait pas l’objet d’une concertation au sens large concerne les salaires. En effet, pour l’instant, ce sont les deux gérants qui décident des rémunérations accordées à chaque employé.

d. Le mode circulaire

L’organisation utilise, lors de ses réunions, le mode circulaire. Convidencia compare ce mode circulaire avec le “bâton de la parole” que certaines tribus utilisaient, et le définit comme un outil permettant “à chaque participant de s’exprimer chacun à son tour en faisant un tour de table” (Namotte & Barets, 2013, p. 15). Chacun connaît donc le moment où il pourra exprimer ses idées et son point de vue. Ceci permet d’éviter les débats, mais également de canaliser le temps de parole des plus expressifs et d’offrir un espace de parole aux moins expressifs (Namotte & Barets, 2013). Le mode circulaire se base sur le principe que tout le monde a les capacités d’apporter une pierre à l’édifice. Convidencia a repéré des avantages au mode circulaire : nous pouvons citer par exemple le gain de temps, le fait que les participants aient une plus grande motivation et se sentent responsabilisés, ou encore le fait que cela permet de réfléchir collectivement selon une dynamique de groupe propice à l’innovation.

⁵⁰ Interview n°1.

Chapitre 7 : Présentation du déroulement de la recherche

Comme nous l'avons déjà évoqué précédemment, notre travail de recherche est basé sur une méthodologie de collecte des données par entretiens individuels semi-directifs ainsi que par une observation non participante de deux réunions de co-crédation au sein de l'entreprise Convidencia. Avant de passer, dans les chapitres suivants, ces données au crible, examinons d'abord le profil des participants à notre étude, puis les modalités du déroulement des entretiens individuels ainsi que des deux réunions de co-crédation. Présenter le déroulement de la collecte de données sur le terrain pose le cadre qui permet une meilleure compréhension de l'analyse qui suit.

Section 7.1 : Présentation des participants

Nous avons décidé d'un commun accord avec l'un des dirigeants de Convidencia que nous allions assister à deux réunions de co-crédation au sein de leur entreprise. Cette personne nous a mis en contact avec chacun des employés qui allaient participer à ces réunions dans le but de planifier les entretiens individuels. Nous avons sept personnes en tout, dont trois ont participé aux deux réunions. Pour rappel, nous avons évoqué dans la méthodologie que nous allions nous baser sur les critères d'âge, de sexe, de formation, de rôles et d'ancienneté au sein de Convidencia, pour ainsi cerner la diversité des participants aux deux réunions de co-crédation⁵¹.

Deux de ces personnes ont la cinquantaine, trois ont la quarantaine et les deux restantes ont environ 20 et 30 ans, ce qui nous offre une diversité d'âges intéressante. Le sexe des participants est également équilibré : nous étions en présence de trois personnes féminines et quatre masculines. Nous avons tenu à préserver l'anonymat des participants, principalement en raison du fait que connaître ces informations ne présentait pas d'intérêt particulier dans le cadre de notre question de recherche, dont l'intérêt est groupal et non individuel. Nous les appellerons dès lors individus A, B, C, D, E, F, G, et leurs entretiens individuels pré-réunions portent respectivement les numéros 1, 2, 3, 4, 9, 10, 11⁵². Les formations académiques respectives de

⁵¹ Rill et Hämäläinen (2018) disaient que les différences d'éducation et d'expériences vécues peuvent créer des tensions dans une discussion en groupe mais que ces tensions sont essentielles pour que le groupe explore l'inconnu et vise haut. Ces auteurs sont convaincus que, tout en veillant à canaliser les tensions, avoir une diversité de personnalités dans un groupe est une condition *sine qua non* à la co-crédation.

⁵² Ces entretiens sont retranscrits en annexe. Le reste des entretiens se trouvant en annexe sont les entretiens individuels de feedback après chaque réunion.

chacun des participants sont assez variées, allant de la sociologie à l'ingénierie civile, en passant par le marketing, la communication ou encore l'ingénierie électrique orientation développement durable. Par ailleurs, les parcours professionnels de chacun d'entre eux sont tous différents, avec des anciennes fonctions dans l'IT, la gestion de projet, la formation en intelligence collective ou encore les ressources humaines. En outre, chacune des personnes interrogées a plusieurs rôles au sein de Convidencia, avec tout de même une fonction principale. L'une de ces personnes est consultante, elle donne des formations dans les entreprises clientes et s'occupe du suivi de projets stratégiques. Nous avons également interrogé une deuxième consultante qui, en plus de ce poste, est en charge du recrutement. Lors des entretiens qui ont suivi, nous avons interrogé un gestionnaire de projet, un membre de la communauté en tant que coach consultant, et l'un des co-gérants de l'entreprise. Ce dernier est responsable de l'innovation, du marketing, de l'IT et des partenariats. Nous avons également interviewé un business developer et enfin une responsable de la communication interne et externe, qui organise parfois des événements. L'ancienneté dans l'entreprise des personnes interrogées va de 2 semaines à 8 ans, la plupart travaillant chez Convidencia depuis 1 à 3 ans. Parmi ces personnes, il y avait un étudiant réalisant son stage de fin d'études.

Section 7.2 : Modalités du déroulement des entretiens individuels

Parmi les sept entretiens individuels auxquels nous avons procédé avant les réunions, deux se sont déroulés en face à face dans les bureaux de Convidencia, dans une petite pièce ornée d'une bibliothèque où nous étions assis sur des canapés. Nous avons choisi cette pièce-là parmi les autres à notre disposition parce qu'elle présentait un aspect "chaleureux" et "rassurant", ce que nous pensions favorable pour l'honnêteté des réponses de la personne interrogée. L'agenda de nos répondants étant très chargé, les cinq autres entretiens ont été réalisés par téléphone. Cependant, ces entretiens téléphoniques ont duré le même temps que ceux en face à face - environ 30 minutes - et étaient tout aussi enrichissants. Nous étions munis de notre guide d'entretien élaboré au préalable et nous avons l'accord des interviewés de pouvoir les enregistrer afin de faciliter la retranscription et ainsi rendre notre recherche la plus complète possible.

Section 7.3 : Modalités du déroulement des deux réunions de co-crédation

Dans le but de faire une analyse thématicue transversale des observations des réunions et des entretiens individuels pré- et post-réunion, nous allons décrire conjointement les deux réunions de co-crédation auxquelles nous avons assisté dans les bureaux de Convidencia.

a. Groupe restreint

Au cours du chapitre 2, nous avons dressé une classification des différents types de groupes qui pouvaient exister en nous référant aux travaux de Anzieu et Martin (2011). Lors de nos observations, nous avons pu observer que les caractéristiques présentes lors des réunions de co-crédation correspondaient bien à celle d'un groupe restreint⁵³. Nous avons en effet constaté que (1) lors de chacune des réunions, chacun avait un rôle défini. En effet, ces réunions étaient toutes deux encadrées par un animateur⁵⁴ et composées toutes deux d'un participant qui avait le rôle de "client" : sa fonction consistait à évaluer ce qui ressortait de la réunion et de poser un cadre sur les considérations qu'il faut avoir du projet. Le reste des participants étaient appelés les "contributeurs". Ensuite, nous avons noté que (2) ces groupes étaient constitués pour une durée approximative de deux mois - de juin à juillet 2019 -, le temps de mener à bien les projets concernés. Ces deux réunions ont eu lieu avec (3) un nombre restreint d'individus : quatre personnes pour la première réunion et six lors de la seconde (trois personnes étaient communes aux deux réunions). Nous avons pu constater, lors de nos observations (4) un grand nombre d'échanges ayant permis de créer beaucoup de solutions, mais aussi une prise en compte des avis de chacun dans le but de répondre au mieux aux attentes et aux (5) objectifs qui ont été énoncés en début de réunion. Enfin, nous avons observé chez les participants (6) beaucoup de spontanéité dans les échanges lorsque les moments le permettaient. En effet, quand l'animateur fait usage du mode circulaire, la spontanéité a tendance à être mal venue. Il a d'ailleurs dû le rappeler durant la réunion, mais cela n'a pas semblé gêner le groupe. Au regard des différents points cités ci-dessus, nous pouvons affirmer que la configuration des réunions auxquelles nous avons assisté correspond bien aux critères définis par Anzieu et Martin (2011) concernant les groupes restreints.

⁵³ Ces caractéristiques sont : (1) un degré élevé de structuration, ce qui correspond à des distinctions clairement établies entre les rôles ; (2) une durée de vie qui peut varier de 3 jours à une dizaine d'année ; (3) un petit nombre de membres ; (4) des relations riches entre les membres ; (5) une grande conscience du but ; (6) de la spontanéité dans les interactions (Anzieu & Martin, 2011).

⁵⁴ Dans les deux réunions auxquelles nous avons assisté chez Convidencia, l'animateur de chaque réunion avait pour rôles de garder le cap sur l'objectif en cas de déviation, de donner la parole à chacun équitablement selon le mode circulaire, de récolter les idées de chacun, et de veiller au temps. L'animateur pouvait, comme tous les autres participants, partager ses idées et donner son avis.

Pour caractériser le groupe observé à travers les travaux de Chabreuil et Chabreuil (2005), reprenons la distinction entre le groupe et l'équipe exposée dans la première partie de ce mémoire⁵⁵. Nous pouvons affirmer que chacune des deux réunions était formée d'une équipe pour les raisons suivantes : les participants avaient un but commun à chaque réunion ; ils semblaient tous impliqués avec enthousiasme⁵⁶ ; ils semblaient se faire confiance ; chacun pouvait proposer ses idées sans se faire juger ; il n'y avait pas de conflits mais plutôt de l'écoute mutuelle et de la "négociation" afin de trouver des compromis si des idées devaient être discutées.

b. Dates et durée des réunions, configuration du lieu

La première réunion s'est déroulée en matinée et la deuxième en après-midi - le 5 et le 15 juillet 2019 respectivement - et ont toutes les deux duré environ 3 heures.

Selon Mandl et al. (2013, as cited in Rill & Hämäläinen, 2018) la configuration de la salle dans laquelle faire des réunions de co-création est un facteur impactant son déroulement. Chez Convidencia, la salle où se sont déroulées les deux réunions de co-création est appelée la "créaroom". C'est une salle rectangulaire d'environ 5 mètres sur 6, dont les murs et le plafond sont entièrement blancs. Toute la longueur de l'un des murs est constituée d'une grande baie vitrée, ce qui apporte une grande luminosité naturelle, et il y a des spots au plafond si nécessaire. Sur le mur opposé, un long tableau en verre est accroché sur lequel il est possible d'écrire avec des feutres effaçables. Sur l'une des largeurs de la pièce se trouve un grand écran - comme un téléviseur - sur pied. Dans les deux réunions, le participant "client" l'a utilisé pour projeter une présentation PowerPoint depuis son ordinateur. Dans un coin de la pièce, il y a un "flipchart" (une sorte de chevalet portant un bloc de feuilles de grande taille). Au milieu de la salle sur une table ovale se trouvent un pot de fleurs et une corbeille de fruits, ainsi que des stylos et feutres effaçables de couleur. Lors des deux réunions, les participants ont utilisé des Post-it de différentes couleurs pour écrire leurs idées qu'ils ont ensuite positionnés sur une ligne du temps tracée par l'animateur sur le grand tableau en verre. Tous ces éléments - si ce n'est, pour être pointilleux, le plafond qui est bas et la pièce plutôt petite mais suffisante pour 6 personnes s'ils ne se déplacent pas au tableau tous en même temps - correspondent à la description d'un environnement idéal pour favoriser la réussite d'une réunion de co-création selon les auteurs

⁵⁵ Voir chapitre 2.

⁵⁶ Sans doute dû à la taille très réduite de l'équipe, aux deux sujets qui avaient l'air d'intéresser les participants ainsi qu'au fait qu'ils avaient chacun un rôle.

précédemment cités⁵⁷. Un élément supplémentaire défini par les auteurs est la disposition en cercle des individus lors des réunions de co-crédation, disposition que nous avons pu constater lors de nos observations.

c. Co-crédation en d'éveloppement organisationnel

Comme mentionné dans le chapitre 3, nous nous sommes focalisés sur la co-crédation en d'éveloppement organisationnel pour traiter de la question de recherche. Pour rappel, la co-crédation dans ce domaine d'application est appelée “resonant co-creation” et se fait sous la forme de réunion créative et participative entre les parties prenantes internes à l'entreprise qui tentent ensemble, à l'aide de l'intelligence collective, de développer un projet stratégique innovant pour l'entreprise (Rill & Härmäläinen, 2018). Nous avons donc veillé à ce que les deux réunions de co-crédation chez Convidencia impliquent bien des parties prenantes internes uniquement et soient bien consacrées au développement de Convidencia. En effet, les participants faisaient tous partie de Convidencia de près ou d'un peu plus loin - pensons par exemple à l'individu C qui fait partie du cercle “capacities” en tant que membre de la communauté Convidencia et coach consultant -, et les thèmes des deux réunions étaient “l'économie circulaire et durable chez Convidencia” et “site web de Convidencia et actions marketing” respectivement. Ces thèmes confirment le fait que ces deux réunions visaient donc bien le développement organisationnel de Convidencia, d'un point de vue stratégique.

d. Objectif et structure des réunions, présence d'un animateur

Les deux réunions avaient pour objectif de produire un maximum d'idées afin de donner l'impulsion nécessaire au lancement du projet, mais aussi d'exposer tous les aspects à prendre en compte pour le mener à bien. Lors de chacune des réunions, le participant jouant le rôle du client avait pour mission de s'assurer que les idées proposées étaient pertinentes au regard du thème abordé. En comparant nos observations avec les caractéristiques principales de la co-crédation selon Frow et al. (2011)⁵⁸, nous constatons que (1) les deux réunions impliquent effectivement plus de deux acteurs ; (2) les membres ont pu produire de la valeur en rassemblant toutes leurs idées. Une personne interviewée nous parle d'ailleurs de “zones de créativité, des

⁵⁷ Pour rappel, il s'agirait d'un lieu stimulant et paisible, éclairé par la lumière naturelle, aux murs blancs et au mobilier sommaire afin que les participants “remplissent” ce lieu de leurs idées, assez spacieux afin de faciliter les déplacements des participants pour accéder à des tableaux etc., et dont le plafond serait haut, car cela provoquerait une sensation d'ouverture. Les outils qui facilitent l'innovation sont notamment des outils multimédias et des panneaux sur lesquels il est possible d'écrire Mandl et al. (2013, as cited in Rill & Härmäläinen, 2018).

⁵⁸ Voir chapitre 3.

zones de mise au travail, de questionnement, de collaboration et on a eu un bon résultat”⁵⁹ ; (3) la collaboration était présente entre eux et fut soutenue notamment par l’intelligence collective que nous avons pu constater lors des deux réunions ; (4) il émane une réelle volonté d’interagir et de co-crée, un enthousiasme en lien avec les interviews que nous avons menées avant chaque réunion, en effet, l’individu C nous expose son engouement en nous disant : “je suis naturellement un être indulgent pour travailler et collaborer comme ça, et donc je suis toujours enthousiaste d’avancer avec des partenaires que j’aime bien [...] on a confiance qu’on va trouver un moyen de faire avancer les choses par rapport à nos objectifs [communs]”⁶⁰.

Les deux réunions auxquelles nous avons assisté étaient structurées de manière similaire. Il y avait d’abord eu un temps de “chauffe” où une activité “ludique” était proposée par l’animateur afin que chacun puisse exprimer son état d’esprit et pour qu’un climat favorable aux interactions entre les participants soit créé. Ensuite, les objectifs du projet étaient présentés par le “client”. Après cela, l’animateur lançait la phase de co-création de “divergence”⁶¹ où le but était que chacun - y compris l’animateur - écrive un maximum d’idées sur des Post-it, pour ensuite les exprimer selon le mode circulaire géré par l’animateur et enfin les positionner sur une ligne du temps. Venaient ensuite les phases d’ “émergence” et de “convergence”⁶² : dans la première réunion, les participants ont approfondi les idées à l’aide de fiches illustrées et ont discuté ensemble des actions à mettre en place pour rendre effectives les idées. Dans la deuxième réunion, les idées les plus urgentes ont été discutées et ensuite classées par tous selon un ordre de priorité - le mode circulaire n’était pas utilisé à ce moment-là. Le fait de se concentrer uniquement sur les idées les plus urgentes lors de cette phase de convergence a été décidé conjointement par l’animateur et le “client” uniquement. Enfin, chaque réunion s’est terminée par un mot de clôture où chacun a pu exprimer son ressenti et le “client” a évalué le résultat de la réunion : il a dit être satisfait au terme de chaque réunion. Les deux réunions étaient menées par un animateur.

Les chapitres 6 et 7 que nous venons de parcourir avaient pour objectif de poser le cadre exact de cette étude de cas. Ce cadre permet une compréhension optimale de ce qui va suivre.

⁵⁹ Interview n°5.

⁶⁰ Interview n°3.

⁶¹ Qui est la phase appelée “la grimpe” selon Rill et Hämäläinen (2018) (Voir chapitre 3).

⁶² Qui sont les phases respectivement appelées “la plongée” et “la montée” selon Rill et Hämäläinen (2018) (Voir chapitre 3). Dans les deux réunions observées, ces phases nous semblaient être exécutées en même temps.

Chapitre 8 : Résultats de la recherche : analyse thématique

Au cours de notre étude de terrain, nous avons cherché des pistes de solution permettant de canaliser les ego en réunion de co-crédation, au sein d'une entreprise se revendiquant participative. Arrivés au cœur de ce mémoire, nous exposons, dans ce chapitre et les deux suivants, les résultats de notre recherche de terrain qui nous ont amenés à pouvoir répondre à la question de recherche.

Selon la méthodologie choisie pour ce mémoire, nous procédons ici à l'analyse thématique de nos données empiriques. Suite à de nombreuses réflexions par rapport à ces données récoltées en amont, nous avons identifié trois familles, chacune étant décomposée en facteurs plus fins permettant d'influencer l'expression de l'ego dans un environnement professionnel et de pouvoir le canaliser. Précisons ici que nous ne prétendons évidemment pas dresser une liste exhaustive des facteurs pouvant aider à gérer l'ego, en raison notamment du fait que notre recherche est une étude de cas. Premièrement, nous avons décidé de faire ressortir (1) le facteur individuel : bien que notre étude soit menée au niveau groupal, le facteur individuel intervient dans le processus de groupe et il nous paraît dès lors pertinent d'y consacrer une catégorie ; (2) les outils et pratiques, reprenant tout ce qui peut être mis en place d'un point de vue opérationnel pour favoriser la canalisation de l'ego en réunion de co-crédation ; (3) le cadre organisationnel, qui comporte des aspects inhérents à la structure globale et à la culture de l'entreprise, mais qui peut tout de même avoir un impact non négligeable sur les relations entre les individus rassemblés en groupe lors d'une réunion de co-crédation.

Section 8.1 : Le facteur individuel

Le facteur individuel est en fait un continuum, il est un point de départ, mais aussi une évolution continue. C'est pour cette raison que nous abordons cette famille en premier, car c'est le socle sur lequel va se greffer tout ce qui suit.

a. Les prérequis

La première des préoccupations dans notre étude de cas est la sélection des participants. Ceux-ci ne sont pas chez Convidencia par hasard : avant d'engager un nouvel employé, la personne en charge de son recrutement doit s'assurer qu'il réponde à des critères primordiaux qui le rend capable d'évoluer : ce sont les prérequis. Ces prérequis sont au nombre de six et pour pouvoir évoluer au sein de l'équipe de Convidencia et apprendre à canaliser son ego, l'entreprise exige que les candidats en aient un minimum. Pour nous focaliser sur l'essentiel, nous abordons uniquement le prérequis le plus important, qui fait d'ailleurs figure de condition *sine qua non* pour intégrer Convidencia : l'ouverture d'esprit. Un membre de l'entreprise nous a d'ailleurs dit : "c'est le plus important, c'est le fait que quelqu'un, naturellement, soit capable d'imaginer que d'autres personnes ont aussi de bonnes idées, ce qui n'est pas donné à tout le monde [...]. Si la personne l'a [ce prérequis], tout le reste peut se développer"⁶³. Nous apprenons d'ailleurs d'une autre des personnes interrogées qu'une fois un candidat engagé, Convidencia est particulièrement attentive à aider cette personne à développer ces prérequis. Au cours des réunions de co-crédation de juillet, nous avons pu observer des individus très ouverts d'esprit, toutes les idées énoncées ont été prises en considération. Les membres de la réunion ont dès lors plus de facilité à exposer toutes leurs idées, y compris celles qui pourraient leur sembler moins pertinentes.

Nous retiendrons ici que pour mettre en place tout ce qui va suivre, il est nécessaire selon nous d'avoir un état d'esprit ouvert à la diversité - de points de vue notamment -, car sans ce point de départ, il n'est pas possible de parvenir à canaliser un ego surdimensionné.

b. Les formations

Nous avons vu dans le point précédent que l'individu devait partir avec un certain bagage, mais qu'en est-il du chemin qu'il peut encore parcourir ? Le second point de cette section est donc consacré à l'individu et concerne sa capacité à évoluer. Pour peu que l'individu

⁶³ Interview n° 17.

possède un minimum de prérequis, il a en main les cartes nécessaires pour évoluer. S'il est vrai qu'un individu peut évoluer au fil de ses œuvres, la formation reste un moyen efficace pour apprendre, d'une part à mieux se connaître, et d'autre part à canaliser son ego. L'entreprise Convidencia a d'ailleurs récemment pris conscience de l'importance de ces formations et a donc depuis peu incorporé la formation "ParticipAgile"⁶⁴ dans le processus d'on-boarding de ses nouveaux membres.

Section 8.2 : Les outils et pratiques

Les outils et pratiques sont le point central de notre raisonnement, c'est en effet grâce à leur combinaison que des réunions peuvent avoir lieu sans être trop perturbées par des ego mal canalisés. Comme nous allons le voir dans cette section, ces outils et pratiques peuvent revêtir de multiples formes, tant celle du mode de gestion de la réunion, que celle du simple - mais pourtant pas anodin - ustensile qu'est le Post-it.

a. Le mode circulaire

Le mode circulaire est une pratique qui permet une prise de parole chacun à son tour en faisant un tour de table. Une limite de temps par personne et par intervention est établie. Ainsi, les personnes ayant un ego fort se voient obligées de laisser s'exprimer les participants ayant plus de mal à prendre la parole. Fait d'ailleurs souligné par une des personnes que nous avons interviewées, qui dit à propos du mode circulaire : "a priori il n'y a pas quelqu'un qui monopolise la parole plus que les autres, ou qui va essayer d'influencer, chacun vient avec son idée, ça fait sens chez tout le monde, on est capable d'écouter ça, et puis faire sa propre opinion et avancer ensemble"⁶⁵. Cependant, durant les deux réunions de co-crédation, nous avons pu observer que malgré la mise en place du mode circulaire, la présence d'un animateur était parfois nécessaire pour faire respecter le bon déroulement de cette pratique. Avant de parler dans le point suivant de l'importance de l'animateur, apportons une petite précision sur le mode circulaire. Lors de nos observations, nous avons pu remarquer que le mode circulaire reste un outil, car il n'est appliqué que par intermittence en fonction de la situation abordée.

⁶⁴ Formation qui se fait sur deux jours et qui procure les bases de : la dynamique participative ; agilité ; processus de prises de décision ; réunions participatives ; réunions de co-crédation. Ces concepts sont expérimentés concrètement durant la formation, notamment via l'apprentissage d'outils et de méthodes (Convidencia, 2019c).

⁶⁵ Interview n°1.

b. L'animateur

Comme cité dans le point qui précède, la présence d'un animateur lors de réunion de co-création est parfois un atout de taille pour permettre à tous les participants de travailler dans un environnement permettant l'expression de chacun. Lors des entretiens individuels, nous avons eu beaucoup d'avis sur le fait de travailler avec un animateur, sur quel rôle il pouvait avoir. Selon les individus interviewés, la fonction d'animateur servirait à "recadrer, redéfinir l'objectif, redistribuer le temps de parole, faire parler ceux qui sont le moins expressifs"⁶⁶. Certains qualifient même la présence d'un animateur comme "indispensable"⁶⁷. Le point qui nous intéresse le plus dans notre étude est le fait que la distribution du temps de parole soit mise en avant. À cet égard, l'analyse qui est faite dans l'interview n°10 est intéressante : le répondant nous indique qu'un animateur peut parfois poser un cadre trop rigide pour certaines personnes. Il faut alors trouver un juste milieu, car "quand il y a trop de liberté, et bien, on donne plus la place aux ego et les introvertis sont timorés, restent dans leur coin et ne parlent jamais"⁶⁸. C'est précisément l'observation que nous faisons concernant l'apport d'un animateur dans une réunion de co-création : selon nous, l'animateur permettrait à chacun un temps de parole relativement équivalent et pourrait avoir pour rôle de gérer au mieux les ego qui ont tendance à monopoliser la parole ainsi que l'attention. Un autre point que nous avons pu constater grâce à nos observations durant les réunions est que l'animateur ne fait pas que freiner les personnes qui prennent trop de place dans les discours : il veille aussi à réintégrer un participant qui se serait mis de côté durant la réunion, soit en l'invitant à donner son avis sur un point particulier, soit en s'adressant personnellement à lui pour lui demander quelles sont ses idées à propos du sujet examiné. Une pratique qui peut se traduire par une source additionnelle d'innovation. C'est sans doute pour ces raisons que l'animateur nous a, entre autres, été décrit comme "nécessaire et rassurant"⁶⁹.

c. L'activité d'introduction

Nous avons pu constater, lors de nos observations, que chacune des réunions a commencé par une activité "ludique". Cette activité n'a pas de lien intrinsèque avec le thème de la réunion abordé mais est un moyen de canaliser les ego en faisant entrer les individus dans un état d'esprit spécifique. De fait, l'individu va être amené, au cours de cette activité, à parler de

⁶⁶ Interview N°3.

⁶⁷ Interview N°9.

⁶⁸ Interview N°10.

⁶⁹ Interview N°1.

son état d'esprit, mais aussi d'établir un premier contact avec les autres participants de la réunion. L'hypothèse qui motive cette pratique selon nous est qu'elle va permettre aux "ego surdimensionnés de se calmer un petit peu et de donner plus la parole aux introvertis"⁷⁰. Si cette hypothèse est vérifiée, alors l'activité introductive est un outil très intéressant à mettre en place pour canaliser l'ego. Cependant, certains individus interrogés semblent sceptiques quant à l'efficacité de la démarche. L'analyse que nous en faisons est qu'elle est vécue différemment selon les individus et aura un effet plus important dans une réunion composée de personnes ne se connaissant peu voire pas du tout car l'activité proposée va permettre une première interaction avec les autres membres du groupe. Une fois ce premier pas franchi, les individus ayant un ego plus faible auront une prise de parole plus naturelle.

d. Les Post-it

Enfin, le dernier outil que nous abordons peut paraître simple, mais il est nécessaire selon nous pour qu'une réunion de co-création se déroule correctement. Le Post-it peut être une solution ingénieuse pour éviter les prises de parole intempestives. Il peut être complémentaire avec d'autres pratiques et outils tels que le mode circulaire. En effet, le mode circulaire, pouvant faire figure d'un réducteur de spontanéité des participants, devrait aller de pair avec la possibilité pour ces participants d'écrire leurs idées ou remarques. Nous avons relevé lors de nos observations que le fait d'écrire ses idées sur un Post-it pendant les moments de partage aide à réduire une certaine forme d'impulsivité, mais aussi à se laisser un temps de réflexion avant d'énoncer à haute voix ce que nous venons d'écrire. En définitive, le Post-it contribue à gérer l'ego en permettant aux participants de s'exprimer sur papier sans couper la parole à la personne en train de parler.

Section 8.3 : Le cadre organisationnel

Enfin, la dernière des trois familles est le cadre organisationnel : celui-ci a un impact qui pourrait être sous-estimé, mais qui a toute son importance selon nous. En effet, nous sommes d'avis que le cadre organisationnel a une importance prépondérante sur le comportement de l'employé, car ce cadre conditionne l'individu qui va vouloir agir selon les codes mis en place. La structure qui est établie dans l'organisation serait perçue comme un reflet de la culture d'entreprise. Toute cette dynamique complète la liste des facteurs précédemment cités que nous avons pu relever au cours de nos observations.

⁷⁰ Interview N°10.

a. Culture d'entreprise

Nous avons constaté que les membres de Convidencia sont imprégnés d'une culture d'entreprise forte. Cette culture est en lien direct avec la notion d'ouverture d'esprit. En créant notre grille d'observation de réunion de co-création, nous avons introduit une case pour évaluer dans quelle mesure une idée proposée pouvait faire entrer un membre de la réunion en désaccord avec les autres membres. Au bout des deux réunions observées, cette case demeurait vide. Nous en déduisons donc que cela peut être dû notamment à la culture d'entreprise. L'individu H nous dit d'ailleurs à ce propos "[chez Convidencia] on est plutôt dans une logique de "oui, et..." plutôt que dans une logique de "non, mais..."

b. Structure hiérarchique

Le dernier point que nous avons relevé dans cette étude de cas est que les comportements observés en réunion de co-création sont, selon nous, influencés par la structure hiérarchique globale de l'entreprise. Celle de Convidencia étant très plate, nous avons constaté lors de nos observations que les échanges durant les réunions n'étaient que très peu influencés par la position hiérarchique de la personne au sein de l'organisation. Le fait qu'il y ait peu de hiérarchie réduit l'incitation que pourrait avoir un employé à vouloir prouver ce dont il est capable pour justifier son rang (ou briller aux yeux de sa hiérarchie) et permet de mettre toute son énergie au service du projet. Pour aider la personne à oublier sa position "hiérarchique" durant la réunion, un rôle peut lui être donné pour la durée du projet. Ainsi, même un employé stagiaire peut être nommé chef de projet d'une mission en particulier. Nous voyons à travers ce processus une certaine redistribution des cartes qui va neutraliser en partie l'influence de l'ego justifié par la position au sein de l'organisation. Ainsi, comme en témoigne l'individu C dans l'interview n°3 : "j'ai jamais l'impression qu'il y ait [...] des niveaux hiérarchiques, tout le monde est sur le même pied. [...] Je n'ai pas de notion de hiérarchie", insistait-il à propos du climat qui règne habituellement en réunion de co-création chez Convidencia.

Chapitre 9 : Analyse des données et des résultats

Au cours de ce chapitre, nous mettons en résonance les résultats que nous venons de dégager avec notre revue de la littérature, dans le but de chercher les liens qu'il est possible d'établir entre ces deux éléments. Comme nous allons le constater, de nombreuses observations faites lors de nos recherches de terrain confirment les éléments présentés dans la littérature.

Section 9.1 Facteur individuel

Le premier des résultats qui nous permettent de faire un lien avec la littérature est celui des prérequis. Dans le chapitre précédent, nous avons souligné que pour être engagé chez Convidencia, il fallait nécessairement être une personne douée d'une grande ouverture d'esprit. Cette capacité était même soulignée par une des personnes interrogées comme étant le point de départ de tout apprentissage : "c'est le plus important [...] s'il l'a [cette ouverture d'esprit], tout peut se développer"⁷¹. Chickly (2017) énonce, à propos des réunions de co-création, que pour voir apparaître des formes d'intelligence collective, deux conditions sont essentielles. La première est que les individus doivent pouvoir apporter une certaine expertise et la seconde est qu'ils soient ouverts d'esprit. Dans son analyse, l'auteur présente comme impératif le fait de pouvoir exprimer librement ses opinions. Dans le même état d'esprit, Mandl (2013, as cited in Rill & Hämäläinen, 2018) établit qu'aucun individu ne peut prétendre à juste titre avoir une perception parfaite de la réalité, car il pose un filtre à travers lequel il sélectionne ce qui est significatif pour lui. Pouvoir remettre en question sa vision du monde passe par cette prise de conscience, la canalisation de son ego passe donc d'abord par l'ouverture d'esprit.

Section 9.2 : Outils et pratiques

Un second lien que nous observons concerne le mode circulaire. Pour rappel, le mode circulaire consiste, lors d'une réunion, en la participation de chaque individu après l'autre en faisant un tour de parole. Chacun donne alors une idée par tour jusqu'à ce qu'il n'ait plus d'idée, auquel cas il peut passer son tour. Cet outil offre donc aux personnes ayant plus de difficultés à prendre la parole de pouvoir donner leur avis. Ce point est mis en exergue par plusieurs auteurs, à commencer par Anzieu et Martin (2011) qui insistent sur le fait que pour arriver à obtenir des interactions saines entre les individus, il est important d'intégrer au groupe un encadrement. Cet

⁷¹ Interview N°18.

encadrement, dont parlent les auteurs, fait aussi référence à un autre élément encore plus parlant que nous avons pu identifier : l'animateur.

En effet, c'est surtout grâce à l'animateur que le cadre mis en place par le mode circulaire peut tenir. Nous avons vu dans la partie littérature que l'animateur pouvait canaliser l'ego des participants pour permettre une meilleure dynamique de groupe, et a fortiori, offrir une potentielle source d'innovation. Le parallèle peut ici être fait avec les travaux de Marcum et Smith (2009) qui stipulent que si l'ego est géré judicieusement - fait pouvant être rendu possible par la présence d'un animateur -, alors il est capable de "susciter l'innovation ainsi que le dépassement des échecs" (Marcum & Smith, 2009). Le rapprochement peut aussi être fait avec les travaux de Pierre et Burret (2014) : ils indiquent que l'intervention d'un animateur permet, aux participants de réunions de co-création, une forme d'interaction plus profonde. L'animateur est, selon ces auteurs, ce qui ferait passer les relations de la cordialité à l'intimité. Ainsi, l'animateur veille à ce que les participants soient toujours au service des objectifs de la réunion et non au service de leur ego.

Un dernier lien pouvant être fait concerne les activités introductives. Collart et Benedick (2018) défendent l'idée que, comme l'ego s'exprime à travers nos comparaisons aux autres, il conjugue le succès avec le sentiment d'être meilleur que les autres. Cette perception peut avoir comme conséquence, toujours selon ces auteurs, d'étouffer des notions de réussite collective. Une piste de solution qu'ils proposent est de s'interroger sur sa posture, sur l'état d'esprit avec lequel on souhaite travailler. Le lien peut sembler faible avec l'activité introductive, mais il ne l'est pas tant que ça d'après nous. En effet, cette activité a pour but de partager avec tous notre état d'esprit avant la réunion et d'établir un premier contact entre les participants. Elle rejoint donc le point de vue des auteurs en ce sens qu'elle implique une réflexion quant à son état d'esprit avant chaque réunion.

Section 9.3 : Cadre organisationnel

Nous avons vu dans le chapitre précédent que l'absence de nombreux niveaux hiérarchiques pouvait entraîner une meilleure gestion de l'ego. Lors de nos observations de terrain, nous avons pu examiner des rapports qui ne prenaient que très peu, voire pas du tout, en compte la position des différents participants ; comme si, du fait de la structure très plate, personne ne ressent le besoin d'affirmer sa position hiérarchique, et les différences hiérarchiques "minimes" sont à peine perceptibles. Nous pouvons ici établir un lien avec les travaux de Sauvé (2013), qui dit que la position hiérarchique n'a pas d'importance et que, pour mettre leur ego au

service du projet, les individus ne doivent pas chercher à prouver quoi que ce soit aux autres participants.

Ce chapitre avait pour objectif d'appuyer, avec les éléments plus théoriques de la première partie de ce mémoire, les conclusions que nous avons pu tirer à la suite de nos observations sur le terrain. Les différentes comparaisons que nous avons pu établir avec les travaux antérieurs cités dans notre revue de littérature peuvent faire l'objet d'interprétation, et dès lors, nous n'avons pas pour ambition de réduire ces travaux au cas précis que nous avons étudié. De plus, comme nous l'avions évoqué lors de l'introduction de ce chapitre, certains éléments des catégories n'ont pas pu faire écho à la revue de la littérature.

Chapitre 10 : Réponse à la question de recherche

Notre recherche exploratoire nous a permis de dégager plusieurs pistes de réponses, sur base desquelles de nouvelles études pourraient être réalisées. Pour mener à bien le travail de recherche, nous avons récolté des données “brutes” que nous avons décomposées afin d’en extraire un sens (Blais & Martineau, 2017). Après avoir analysé toutes les informations récoltées, nous avons classé les différentes pistes retenues selon trois catégories.

La première d’entre elles concerne le facteur individuel. Cette catégorie reprend deux pistes de réponse. D’un côté, les prérequis, qui représentent les capacités qu’a un individu à évoluer, à accepter qu’il existe plusieurs solutions à chaque problème. C’est la capacité qu’ont les individus à pouvoir adopter un état d’esprit ouvert à la participation. Ce point ne représente pas une solution en soi mais est plutôt un support sur lequel les autres éléments vont se reposer. De l’autre côté, les formations, qui vont dans la continuité des prérequis. Les formations vont ainsi permettre de consolider ce support, elles vont aider l’individu à apprendre comment canaliser son ego.

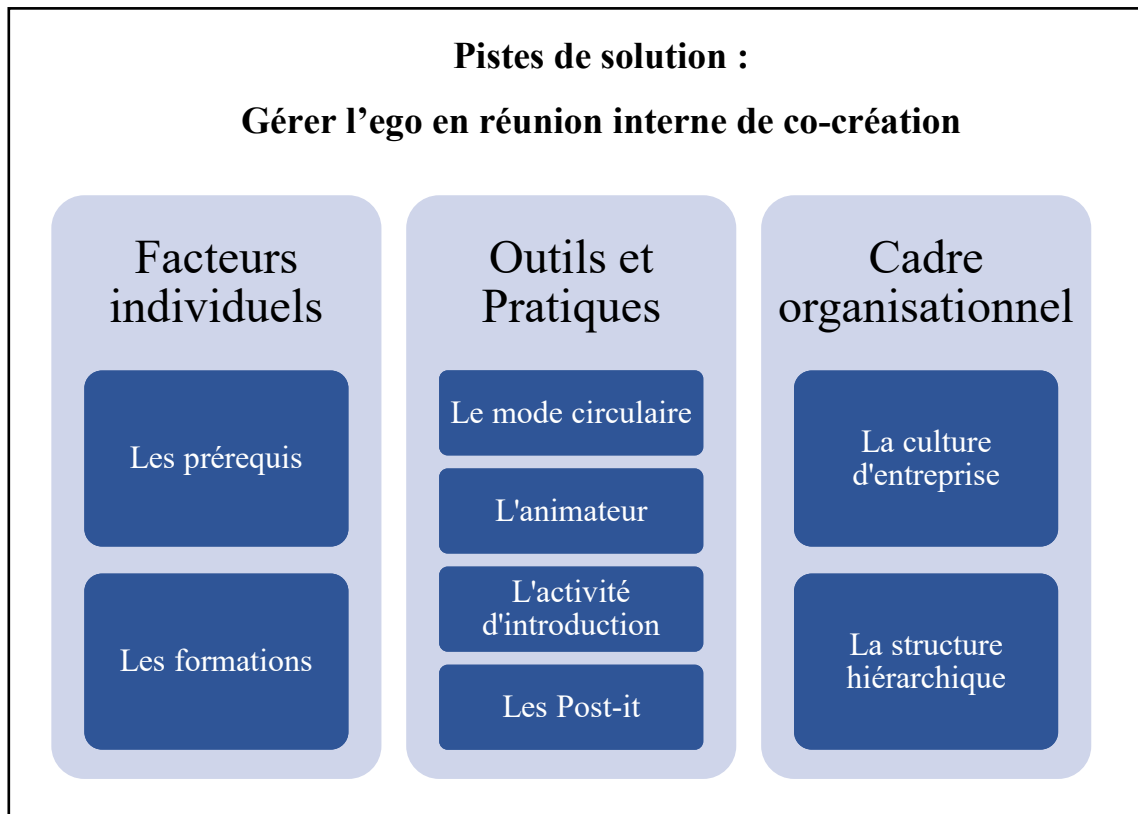
La deuxième catégorie est celle des outils et pratiques : nous en avons distingué quatre lors de nos recherches. Le premier est le mode circulaire, c’est une pratique qui permet à chaque individu de pouvoir prendre la parole, peu importe qu’il ait un ego fort ou faible. Cette pratique va permettre de canaliser les ego forts, mais aussi de laisser aux ego faibles la possibilité de prendre part activement à la réunion. Un second moyen qui permet de gérer l’ego en réunion de co-crédation est l’animateur ; l’un de ses rôles est de faire en sorte que le temps de parole soit équitablement distribué entre les participants. Il va donc parfois freiner certains individus pour permettre à d’autres de prendre un peu plus de place dans l’échange. L’animateur ne va donc jamais, en théorie, laisser un ego mal canalisé prendre le dessus sur la dynamique de la réunion. Le troisième point que nous avons relevé est l’activité d’introduction. Au début de chaque réunion, l’animateur propose une activité qui va permettre à chaque participant de s’exprimer à propos de son état d’esprit avant la réunion et de ses attentes concernant celle-ci. Un point essentiel ici est d’établir un premier contact avec le groupe ; cela va permettre, entres autres, aux ego plus faibles une prise de parole plus aisée. Enfin, le dernier point que nous considérons dans cette catégorie est le Post-it. Cet outil peut sembler anodin, mais il peut permettre en fait de canaliser les ego. En pratique, le Post-it permet de réduire l’occurrence des commentaires

intempestifs. L'ego ayant parfois tendance à couper la parole peut se canaliser sur ce petit morceau de papier qu'il met ensuite de côté pour plus tard, quand la parole lui sera accordée.

La dernière des trois catégories que nous avons soulevées est le cadre organisationnel. Nous subdivisons cette catégorie en deux points : la culture d'entreprise et la structure hiérarchique. Ces deux points impactent tous deux la manière d'être des participants présents en réunion de co-crédation. La culture d'entreprise, elle, guide le comportement des individus en situation de réunion. Une entreprise prônant la prise en compte de toutes les propositions va renforcer l'ouverture d'esprit des employés au fil du temps. En situation de réunion, nous avons constaté que cette mentalité demeure : les employés de Convidencia sont toujours dans une logique de "oui et..." plutôt que dans une logique "non mais...". Enfin, le dernier point que nous avons identifié concerne la structure hiérarchique. Nous avons observé qu'une structure hiérarchique plate aide les individus à canaliser leur ego. Le fait qu'il n'y ait pas de lien direct de subordination entre les différents membres incite les individus à mettre toute leur énergie au profit du projet, sans être sujet à la pression sociale de leurs pairs.

À travers ce chapitre, nous avons cherché à présenter de manière synthétique les résultats de notre recherche. Toutes ces pistes pourraient faire l'objet d'études plus approfondies pour définir l'intensité de chacune d'entre elles sur la gestion de l'ego. Pour offrir une vision d'ensemble des pistes de solution que nous avons retenues suite à notre étude auprès de Convidencia, nous proposons ci-dessous un schéma reprenant chacune d'entre elles (cf. Figure 2).

Figure 2 : Pistes de solution permettant de gérer l'ego en réunion interne de co-crétation



Conclusion

Le management participatif est de plus en plus présent dans les organisations contemporaines. Ce mode de gestion offre à l'employé une autonomie accrue, le confrontant cependant à de nouvelles responsabilités. Les entreprises faisant usage du management participatif ont généralement une structure hiérarchique très plate. Cette absence de rapports hiérarchiques clairement établis peut ouvrir la porte à certaines dérives. En effet, les individus se retrouvant investis de plus grandes responsabilités sont susceptibles de gonfler leur ego et il n'est pas rare d'en voir certains mettre un projet au service de leur ego au lieu de mettre leur ego au service du projet. Afin de réduire ce phénomène, des pratiques et outils peuvent être mis en place pour apprendre aux employés à contrôler leur ego.

L'objectif de ce mémoire vise à trouver des pistes de solutions permettant de savoir : “Comment gérer l’ego lors d’une réunion de co-crédation en interne dans une entreprise ayant établi un mode de gestion participatif ?”

Pour répondre à cette question, notre démarche a commencé par une revue approfondie de la littérature permettant de cadrer l'environnement de notre recherche et de détailler les conceptions en relation avec notre recherche. Nous avons ensuite réalisé notre collecte de données au sein de Convidencia, entreprise se revendiquant participative ayant pour mission de fournir des services d'accompagnement managérial personnalisés. Cette collecte s'est organisée à travers une série d'entretiens semi-directifs et l'observation non participante de deux réunions de co-crédation.

L'analyse de ces données nous a permis d'identifier trois angles de vue ayant pour objectif de répondre à notre question de recherche : (1) le facteur individuel ; (2) les outils et pratiques et (3) le cadre organisationnel. Chacune de ces catégories comporte des éléments plus précis et leur combinaison est susceptible de pouvoir gérer l’ego en réunion de co-crédation.

Dans tout travail de recherche, il est important de reconnaître les limites pouvant avoir un impact sur les résultats obtenus. Ce travail ne faisant pas figure d'exception, nous avons identifié certaines limites qu'il est utile de considérer pour avoir une vision éclairée des différentes pistes de réflexion présentées.

Les résultats qui ressortent de nos observations sont issus d'une seule entreprise. Il n'est, dès lors, pas possible de généraliser les résultats obtenus, ceux-ci peuvent donc servir de base pour des recherches ultérieures visant à élargir les résultats. Toutefois, il est intéressant de noter que les résultats obtenus peuvent s'avérer pertinents dans d'autres situations que celle étudiée dans ce mémoire.

Aucune décision définitive ne fut prise lors des réunions observées. Ce fait a pu avoir pour conséquence de limiter les débats potentiels pouvant être créés entre les participants. Une étude complémentaire s'intéressant à la gestion de l'ego dans la prise de décision pourrait selon nous être bénéfique. Nous pourrions ainsi évaluer si les résultats obtenus dans ce travail sont suffisamment solides pour s'appliquer lors de situations présentant plus d'enjeux.

Abordons la question de la subjectivité. Elle est entendue tant au niveau du chercheur que du répondant. Du côté du chercheur, les données quantitatives sont complexes et le processus d'analyse de ce type de données suppose l'interprétation du chercheur. En ce qui concerne le répondant, le sujet de notre recherche engage sa perception de l'ego. Le fait que cette notion ait souvent une connotation peu flatteuse a pu altérer l'objectivité des personnes interrogées, peu envieuses d'y être associées.

Malgré l'absence de définition formelle et communément consentie du management participatif, il nous a semblé que Convidencia correspond bien aux divers critères relevés dans la littérature. Nous avons pu observer chez Convidencia une grande satisfaction et un réel engagement au travail, une motivation évidente des employés et une grande efficacité dans la progression des décisions et la mise en œuvre des projets. Nous avons pu identifier divers mécanismes qui rendent les processus plus efficaces et encouragent la collaboration au détriment de l'exacerbation des ego : l'animateur, la hiérarchie plate, l'effacement des positions hiérarchiques à la faveur de l'affectation diverse des rôles selon les projets, etc. Notre étude a également montré combien l'ouverture d'esprit et la capacité de chacun à entendre un autre point de vue et à voir le sien dans une autre lumière sont indispensables au processus de co-création. Par ailleurs, notre attention s'est portée sur la difficulté que pourraient rencontrer certaines personnes face à une responsabilité accrue à laquelle elles ne seraient pas préparées. Bien que nous ne puissions extrapoler ou généraliser sur base de ce travail, il apparaît que la gestion et la canalisation de l'ego dans le cadre du management participatif puisse permettre une mobilisation positive des talents et forces de tous les acteurs de l'entreprise. Dès lors, il nous

semble que notre travail débouche sur des questions plus vastes qu'il sera utile d'investiguer : comment nos sociétés préparent-elles les individus à s'insérer dans ce mode de fonctionnement et plus particulièrement comment nos modes d'éducation favorisent-ils l'ouverture d'esprit, la tempérance de l'ego, la curiosité ... ? Les éventuelles lacunes de l'éducation à cet égard pourraient-elles être un frein à la généralisation du management participatif ?

Bibliographie

- Ajzen, M., Donis, C., & Taskin, L. (2015). Kaléidoscope des nouvelles formes d'organisation du travail : L'instrumentalisation stupide d'un idéal démocratique et collaboratif. *Gestion 2000: Management & Prospective*, 31(3), 125-148. doi:10.3917/g2000.323.0125
- Albus conseil. (2016). *Vive l'ego !* Retrieved June 10, 2019 from https://www.albus-conseil.com/fr/flop_35-vive-l-ego-
- Allen, V. L. (1967). Fondements conceptuels de la théorie de l'organisation. *L'Homme et la société*, 4, 79-96. doi:10.3406/homso.1967.1025
- Anzieu, D., & Martin, J.-Y. (2011). *La dynamique des groupes restreints* (4th ed.). Paris: Presses Universitaires de France.
- Ausubel, D. P. (1996). *Ego: Development and Psychopathology*. New Brunswick: Transaction Publishers. Retrieved from https://books.google.be/books?id=BdCFt9zCMocC&printsec=frontcover&hl=fr&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- Bagla, L. (2003). VI. Limites du “management culturel et participatif”. In L. Bagla (Ed.), *Sociologie des organisations* (pp. 93-107). Paris: La Découverte.
- Barabel, M., Meier, O., & Teboul, T. (2013). *Les fondamentaux du management* (2nd ed.). Paris: Dunod.
- Barbier, J.-C. (1989). Tendances actuelles du management participatif. *Recherches et Prévisions*, 16, 1-17. doi:10.3406/caf.1989.1353
- Barnaud, C., d'Aquino, P., Daré, W., & Mathevet, R. (2016). Dispositifs participatifs et asymétries de pouvoir : expliciter et interroger les positionnements. *Participations*, 16(3), 137-166. doi:10.3917/parti.016.0137
- Bellatif, Y. (2018). *Développez votre leadership relationnel: Un leadership fréquence 5 basé sur la process communication*. Malakoff: InterEditions. Retrieved from <https://books.google.be/books?id=RhxpDwAAQBAJ&lpg=PP1&hl=fr&pg=PP1#v=onepage&q&f=false>
- Bérout, S. (2013). Perspectives critiques sur la participation dans le monde du travail : Éléments de repérage et de discussion. *Participations*, 5(1), 5-32. doi:10.3917/parti.005.0005
- Beudon, N. (2017). Le vocabulaire du design thinking. *I2D – Information, données & documents*, 54(1), 32-33. Retrieved from <https://www.cairn.info/revue-i2d-information-donnees-et-documents-2017-1-page-32.htm>
- Bevort, A. (2013). De Taylor au néo-management : quelle participation des salariés ?. *Participations*, 5(1), 33-51. doi:10.3917/parti.005.0033

- Blais, M., & Martineau, S. (2006). L'analyse inductive générale : description d'une démarche visant à donner un sens à des données brutes. *Recherches qualitatives*, 26(2), 1-18. Retrieved from http://www.recherche-qualitative.qc.ca/documents/files/revue/edition_reguliere/numero26%282%29/blais_et_martineau_final2.pdf
- 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. doi:10.4000/sdt.1770
- Borzeix, A., & Linhart, D. (1988). La participation : Un clair-obscur. *Sociologie du travail*, 30(1), 37-53. doi:10.3406/sotra.1988.2393
- Boyer, F. (2017). *Les pratiques managériales les plus innovantes du monde*. Retrieved June 6, 2019 from <https://www.journaldunet.com/management/expert/58679/les-pratiques-manageriales-les-plus-innovantes-du-monde.shtml>
- Brussels Green Network (2018). *Les 3 facteurs de succès de la cocréation*. Retrieved June 17, 2019 from <https://www.brusselsgreennetwork.be/index.php/fr/2018/01/25/la-cocreation-un-outil-participatif-a-portee-de-tous/>
- Cartwright, D., & Zander, A. (Eds.). (1960). *Group dynamics: Research and theory* (2nd ed.). Oxford, England: Row, Peterson & Co.
- Cavarec, Y. (2015). *Huit questions sur l'entreprise libérée*. Retrieved from http://archives.lesechos.fr/archives/cercle/2015/04/09/cercle_130956.htm
- Cazals-Ferré, M. (2011). Vers une transformation des conflits organisationnels : analyse des principaux facteurs impliqués et des conséquences sur les pratiques des professionnels de la santé au travail intervenant dans le domaine. *Bulletin de psychologie*, 513(3), 261-273. doi:10.3917/bupsy.513.0261
- Cazaubon, A. (2018). Comment gérer son ego ? [Radio Broadcast]. In I. Quenin (animatrice). *La vie devant soi*. Paris, France: Europe 1. Retrieved June 7, 2019 from <https://www.europe1.fr/emissions/antidote/comment-gerer-son-ego-3591263>
- Chabanet, D., Colle, R., Corbett-Etchevers, I., Defélix, C., Perea, C., & Richard, D. (2017). Il était une fois les entreprises "libérées" : De la généalogie d'un modèle à l'identification de ses conditions de développement. *Question(s) de management*, 19(4), 55-65. doi:10.3917/qdm.174.0055
- Chabreuil, F., & Chabreuil, P. (2005). *Comprendre et gérer les types de personnalité : Guide de l'ennéagramme en entreprise* (2nd ed.). Paris: Dunod.
- Charles, J. (2016). *La participation en actes : Entreprise, ville, association*. Paris: Desclée de Brouwer.

- Charles, J., & Zimmermann, B. (2013). Management participatif. In Casillo, I., Barbier, R., Blondiaux, L., Chateauraynaud, F., Fourniau, J.-M., Lefebvre, R., Neveu, C., & Salles, D. (Eds), *Dictionnaire critique et interdisciplinaire de la participation*. Paris: GIS Démocratie et Participation. Retrieved Mei 21, 2019 from <https://www.dicopart.fr/fr/dico/management-participatif>
- Charmettant, H. (2012). Distinguer l'autorité du pouvoir par la légitimité : Un enrichissement de l'analyse économique de la relation d'emploi. *Cahiers d'économie Politique / Papers in Political Economy*, 62(1), 37-73. doi:10.3917/cep.062.0037
- Chickly, C. (2017). Faciliter un atelier de créativité. *I2D – Information, données & documents*, 54(1), 48-49. Retrieved from <https://www.cairn.info/revue-i2d-information-donnees-et-documents-2017-1-page-48.htm>
- Coleman, P. T. (2003). Characteristics of protracted, intractable conflict: Toward the development of a metaframework-I. *Peace and Conflict: Journal of Peace Psychology*, 9(1), 1-37. doi: 10.1207/S15327949PAC0901_01
- Collart, R., & Benedick, M. (2018). *Bâtir une organisation collaborative : Activez les leviers de la transformation !* Paris : Pearson
- Conchon, A. (2013). La participation aux décisions stratégiques de l'entreprise : influence ou pouvoir des administrateurs salariés ?. *Participations*, 5(1), 127-149. doi:10.3917/parti.005.0127
- Convidencia. (2019a). *A propos*. Retrieved July 9, 2019 from <https://www.convidencia.com/fr/a-propos-2/>
- Convidencia. (2019b). *Convidencia développe sa propre application : Holarchic Designer!* Retrieved June 20, 2019 from <https://www.convidencia.com/fr/actualites-convidencia/convidencia-developpe-sa-propre-application-holarchic-designer/>
- Convidencia. (2019c). *Formation ParticipAgile Foundation*. Retrieved July 9, 2019 from <https://www.convidencia.com/fr/formation-participagile-foundation/>
- Convidencia. (2019d). *Origine du nom Convidencia*. Retrieved July 17, 2019 from <https://www.convidencia.com/fr/actualites-convidencia/origine-du-nom-convidencia/>
- Convidencia. (2019e). *Outils*. Retrieved July 7, 2019 from <https://www.convidencia.com/fr/outils/>
- Convidencia. (2019f). *Services*. Retrieved July 9, 2019 from <https://www.convidencia.com/fr/services/>
- Convidencia. (2019g). *Vos besoins*. Retrieved July 9, 2019 from <https://www.convidencia.com/fr/vos-besoins/>
- Crèvecoeur, J.-J. (2000). *Relations et jeux de pouvoir* (new ed.). Genève: Jouvence.

- Crozier, M., & Friedberg, E. (1977). *L'Acteur et le système : Les contraintes de l'action collective*. Paris: Seuil.
- Cruzille, L. (2014). *La spiritualité au cœur du quotidien*. Paris: L'Original Accarias.
- Cultiaux, J., & Léon, X. (2019). Les jeux du pouvoir dans l'entreprise libérée. *Nouvelle revue de psychosociologie*, 27(1), 109-124. doi:10.3917/nrp.027.0109
- Dallemagne, D., & Drouillon, P. (2015). *Vers de nouvelles dynamiques de coopération et de gouvernance dans les organisations humaines. Pourquoi ? Quoi ? Comment ?* Retrieved Mei 29, 2019 from <https://philoma.org/document/nouvelles-dynamiques-de-cooperation-et-de-gouvernance-article-de-damien-dallemagne-et-de-philippe-drouillon/>
- Dalmas, M. (2014). Quelles valeurs organisationnelles pour la génération Y ?. *Management & Avenir*, 72(6), 113-132. doi:10.3917/mav.072.0113
- Daoust, G. (2018). Votre ego est votre ennemi! Retrieved June 12, 2019 from <https://www.lecho.be/dossier/chroniquegilesdaoust/votre-ego-est-votre-ennemi/10056731.html>
- Daryadi, H., Komariah, A., & Permana, J. (2018). Impact of authentic leadership and teacher participation in decision-making on school performance. In A. Komariah, T. Kurniatun, D. Kurniady, R. Anggorowati, A. G. Abdullah, & A. B. D. Nandiyanto (Eds.), *Educational Administration Innovation for Sustainable Development* (pp. 31-36). Londres: Taylor & Francis Group. Retrieved from <https://books.google.be/books?id=5whpDwAAQBAJ&lpg=PP1&hl=fr&pg=PR4#v=onepage&q&f=false>
- de Carlo, L. (2009). Que peuvent apporter le Bouddhisme et la psychanalyse au champ de la négociation ?. *Négociations*, 12(2), 79-91. doi:10.3917/neg.012.0079
- De Visscher, P. (2006). Un construct égaré : celui de la dynamique des groupes restreints. *Les Cahiers Internationaux de Psychologie Sociale*, 70(2), 53-61. doi:10.3917/cips.070.0053
- De Visscher, P. (2013). Petit groupe ou groupe restreint ? Réduire ou décanter ? Un construct lewinien de la dynamique des groupes. *Les Cahiers Internationaux de Psychologie Sociale*, 97(1), 95-110. doi : 10.3917/cips.097.0095
- Dejoux, C., & Wechtler, H. (2011). Diversité générationnelle : implications, principes et outils de management. *Management & Avenir*, 43(3), 227-238. doi:10.3917/mav.043.0227
- Dortier, J.-F. (2016). L'entreprise libérée, réalité ou imposture ? *Sciences Humaines*, 279(3), 31-31. Retrieved from <https://www.cairn.info/magazine-sciences-humaines-2016-3-page-31.htm>
- Eraly, A. (2015). *Autorité et légitimité : Le sens du collectif*. Toulouse: Eres.
- Evrard, Y., Pras, B., Roux, E., Desmet, P. (2009). *Market : fondements et méthodes des recherches en marketing* (4th ed.) Paris: Dunod.

- Fondation Nicolas Hulot pour la nature et l'homme. (2015). Démocratie participative : guide des outils pour agir (new ed.). *Etat des lieux et analyses*. Retrieved June 18, 2019 from <http://www.fondation-nature-homme.org/magazine/democratie-participative-guide-des-outils-pour-agir>
- Frimousse, S., & Peretti, J. (2015). Regards croisés sur le changement agile. *Question(s) de management*, 10(2), 107-123. doi:10.3917/qdm.152.0107
- Frow, P., Payne, A., & Storbacka, K. (2011). Co-creation: A typology and conceptual framework. In Ogilvie, M., & Ryan, M. (Eds.), *Proceedings of the 2011 Australia and New Zealand Marketing Conference* (pp. 1-6). Perth: Australian and New Zealand Marketing Academy. Retrieved June 13, 2019 from <http://pandora.nla.gov.au/pan/25410/20120307-1501/anzmac.info/conference/2011/Papers%20by%20Presenting%20Author/Payne%2c%20Adrian%20Paper%20366.pdf>
- Fulconis, F., & Paché, G. (2011). Entre innovation et optimisation : la décision en logistique à la croisée des chemins. *Management & Avenir*, 48(8), 158-178. doi:10.3917/mav.048.0158
- Gamba, T. (2017). D'où vient la "pensée design" ? *I2D – Information, données & documents*, 54(1), 30-32. Retrieved from <https://www.cairn.info/revue-i2d-information-donnees-et-documents-2017-1-page-30.htm>
- Gavard-Perret, M.-L., Gotteland, D., Haon, C., Jolibert, A. (2018). *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion : Réussir son mémoire ou sa thèse* (3rd ed.). Montreuil: Pearson.
- Getz, I. (2017). Circuits courts - L'entreprise libérée, vers un management libérateur ? [Radio Broadcast]. In A. Le Gall & M. Switek (animateurs). *Circuits courts*. Paris, France: Europe 1. Retrieved June 4, 2019 from <https://www.europe1.fr/emissions/circuits-courts/circuits-courts-lentreprise-liberee-vers-un-management-liberateur-191017-3468974>
- Getz, I., & Carney, B. (2012). *Liberté & Cie : Quand la liberté des salariés fait le bonheur des entreprises* (O. Demange, Trans.). Paris: Fayard. (Original work published 2009).
- Getz, I., & Marbacher, L. (2017). L'entreprise libérée : Une philosophie pratique stimulée par un écosystème. In M. Mack & Ch. Koehler (Eds.), *Entreprises vivantes : Ensemble, elles peuvent changer le monde* (pp. 17-39). Paris: L'Harmattan.
- Gilbert, P., Teglborg, A., & Raulet-Croset, N. (2017). L'entreprise libérée, innovation radicale ou simple avatar du management participatif ? *Annales des Mines - Gérer et comprendre*, 127(1), 38-49. Retrieved from <https://www.cairn.info/revue-gerer-et-comprendre-2017-1-page-38.htm>
- Goetschy, J. (1981). Les théories du pouvoir. *Sociologie du travail*, 23 (4). 447-467. doi: 10.3406/sotra.1981.1699

- Goldstein, M., & Read, P. (2012). *Petits jeux de pouvoir en entreprise: Comment les identifier et y mettre un terme* (L. Nicolaieff, Trans.). Paris: Pearson. (Original work published 2009).
- Heller, F., Drenth, P., Koopman, P., & Rus, V. (1988). *Decisions in organizations : A three-country comparative study*. London: Sage.
- Hermel, P. (1988). *Le management participatif : Sens, réalités, actions*. Paris: Editions d'Organisation.
- Hogan, R., Curphy, G. J., & Hogan, J. (1994). What we know about leadership: Effectiveness and personality. *American Psychologist*, 49(6), 493-504.
- Huberman, M., & Miles, M. (1991). *Analyse des données qualitatives : recueil de nouvelles méthodes* (C. De Backer & V. Lamongie Trans.). Bruxelles: De Boeck. (Original work published 1984).
- Isaksen, S., Dorval, K., & Treffinger, D. (2003). Résoudre les problèmes par la créativité : La méthode CPS. (R. Pietri, Trans.). Paris: Editions d'Organisation. (Original work published 1994)
- Jeannerod-Dumouchel, N. (2014). La reconnaissance du métier : acte premier d'un management participatif. @GRH, 11(2), 7-29. doi:10.3917/grh.142.0007
- Jesaitis, P. T., & Day, N. E. (1992). People: Black boxes of many organizational development strategies. *Organization Development Journal*, 10(1), 63-71.
- Koehler, C. (2017). L'entreprise libérée : Une philosophie pratique stimulée par un écosystème. In M. Mack & Ch. Koehler (Eds.), *Entreprises vivantes : Ensemble, elles peuvent changer le monde* (pp. 13 - 16). Paris: L'Harmattan.
- Laloux, F. (2014). *Reinventing Organizations : Vers des communautés de travail inspirées* (P. Blanchard, Trans.). Paris: Diateino. (Original work published 2014).
- Laville, J.-L. (Ed.). (1988). *L'évaluation des pratiques de gestion participative dans les PME et les coopératives* (Vols. 1-2). Luxembourg: Office des publications officielles des Communautés européennes.
- Le Grand Larousse Illustré* (2020). Paris: Larousse.
- Léger-Jarniou, C. (2016). Réussir son étude de marché : Les clés pour un Business Model efficace (5th ed.). Paris: Dunod. Retrieved from https://books.google.be/books?id=hM0bDQAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=fr&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- Legrand, M. (2016). *Julien Charles : "La participation peut faire mal"*. Retrieved June 11, 2019 from <https://www.alterechos.be/julien-charles-la-participation-peut-faire-mal/>
- Linhart, D. (2012). Organisation du travail et participation des salariés. In Allouche, J. (Ed.), *Encyclopédie des ressources humaines (3rd ed.)* (pp. 1044–1050). Paris: Vuibert.

- Mandl, C., Hauser, M. and Mandl, H. (2013). *The Co-Creative Meeting Practicing Consensual Effectivity in Organizations*. New York: Springer.
- Marchington, M., & Wilkinson, A. (2005). Direct participation and involvement. In S. Bach (Ed.), *Personnel management: A comprehensive guide to theory and practice* (pp. 398-423) (4th ed.). Oxford: Blackwell. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/29467253_Direct_Participation_and_Involvement
- Marcum, D., & Smith, S. (2009). *Egonomics: What Makes Ego Our Greatest Asset (or Most Expensive Liability)*. Londres: Pocket Books.
- Margulies, N., & Black, S. (1987). Perspectives on the implementation of participative approaches. *Human resource management*, 26(3), 385-412. doi: 10.1002/hrm.3930260306
- Martin, D. (1994). *Démocratie industrielle : La participation directe dans les entreprises*. Paris: Presses Universitaires de France.
- Maslow, A. H. (1954). The instinctoid nature of basic needs. *Journal of Personality*, 22, 326-347. doi: 10.1111/j.1467-6494.1954.tb01136.x
- Moreau, A.-S., Nicolas, A. (2018). *D'où vient l'autorité ?* Retrieved June 24, 2019 from <https://www.philonomist.com/fr/video/dou-vient-lautorite>
- Mormont, M. (2015). *SPF Mobilité : vers la libération ?* Retrieved June 13, 2019 from <https://www.alterechos.be/spf-mobilite-vers-la-liberation/>
- Mucchielli, A. (1996). *Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines et sociales* (1st ed.). Paris: Armand Colin.
- Namotte, P., Barets, L. (2013). Relations sociales et dynamique participative ? *L'Echo*. p. 15. Retrieved from <https://www.lecho.be/journal/ipaper/20130606#paper/echo/14>
- Nez, H. (2011). Annexe 2 : Grille d'observation. *Sociologie*, 2(4). Retrieved from <https://journals.openedition.org/sociologie/1133?lang=en#quotation>
- Ngok Evina, J. (2008). La performance des entreprises est-elle liée au style de pouvoir du dirigeant ? Une étude à partir des PME camerounaises. *La Revue des Sciences de Gestion*, 230(2), 79-86. doi:10.3917/rsg.230.0079
- O'Toole, L. J. (1995). Rational choice and policy implementation: Implications for interorganizational network management. *The American Review of Public Administration*, 25(1), 43-57. doi: 10.1177/027507409502500103
- Olfa Zaïbet, G. (2007). Vers l'intelligence collective des équipes de travail : une étude de cas. *Management & Avenir*, 14(4), 41-59. doi:10.3917/mav.014.0041

- Paillé, P. (2006). Introduction. In P. Paillé (Ed.), *La méthodologie qualitative : postures de recherche et travail de terrain* (pp. 5 - 8). Paris: Armand Colin.
- Paillé, P. (1996). Qualitative (analyse). In A. Mucchielli (Ed.), *Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines et sociales* (1st ed.) (pp. 180 - 181). Paris: Armand Colin.
- Pascual, S. (2012). *L'ego, frein majeur à l'intelligence collaborative*. Retrieved June 10, 2019 from <https://www.ithaquecoaching.com/articles/ego-intelligence-collaborative-3489.html>
- Pateman, C. (1970). *Participation and democratic theory*. Cambridge: Cambridge University Press. doi: 10.1017/CBO9780511720444
- Pernot, M. (2012). *Jésus ne mégote pas sur l'ego*. Retrieved June 10, 2019 from <https://oratoiredulouvre.fr/libres-reflexions/predications/jesus-ne-megote-pas-sur-l-ego-matthieu-8>
- Picard, D., & Marc, E. (2008). *Les conflits relationnels*. Paris: Presses Universitaires de France.
- Pierre, X., & Burret, A. (2014). Animateur d'espaces de coworking, un nouveau métier ?. *Entreprendre & Innover*, 23(4), 20-30. doi:10.3917/entin.023.0020
- Piotet, F. (1995). Martin Dominique, Démocratie industrielle : La participation directe dans les entreprises. *Revue française de sociologie*, 36 (3), 559-562. Retrieved from www.persee.fr/doc/rfsoc_0035-2969_1995_num_36_3_5073
- Rathery, G., & Holcman, K. (2016). *Emploi : quelles sont les attentes de la génération Y ?*. Retrieved June 2, 2019 from Hays Web site : <https://www.hays.fr/Blog-Hays-France/emploi-queelles-sont-les-attentes-de-la-g%C3%A9n%C3%A9ration-y-1809593>
- Rech, R. (2009). *Moine Zen en Occident : Entretiens avec Romana et Bruno Solt*. Paris: Albin Michel. Retrieved from https://books.google.be/books?id=fQWBFdC6sFoC&printsec=frontcover&hl=fr&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- Rillet, D. (n.d.). *L'ego, votre ami et votre ennemi dans votre vie professionnelle*. Retrieved June 13, 2019 from <https://www.cadre-dirigeant-magazine.com/reussir-en-entreprise/l-ego-ami-ennemi/>
- Roche, D. (2009). *Réaliser une étude de marché avec succès*. Paris: Editions d'Organisation.
- Sartre, J.-P., & de Coorebyter, V. (2003). *La transcendance de l'Ego et autres textes phénoménologiques*. Paris: Vrin.
- Sauvé, G. (2013). *Autodéfense psychoverbale*. Saint-Zénon: Louise Courteau éditrice. Retrieved from https://books.google.be/books?id=6NgStgqLkywC&printsec=frontcover&hl=fr&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

- Schein, E. (1988). *Process Consultation Volume 1 : Its role in organization development* (2nd ed.). Reading: Addison-Wesley.
- Sellam, L. (2017). *Il n'y a plus besoin de pouvoir dans l'entreprise libérée, mais celle-ci a besoin d'un leader*. Retrieved June 25, 2019 from <https://www.magazine-decideurs.com/news/il-n-y-a-plus-besoin-de-pouvoir-dans-l-entreprise-liberee-mais-celle-ci-a-besoin-d-un-leader>
- Senk, P. (2014). *Les gros ego ont-ils tout pour réussir ?* Retrieved June 14, 2019 from <http://sante.lefigaro.fr/actualite/2014/11/07/23030-gros-ego-ont-ils-tout-pour-reussir>
- Shetty, J. (2018). *Do you know what WE stands for? Without Ego. When we say "WE" we're choosing to work with others Without Ego* [Twitter post]. Retrieved July 29, 2019 from <https://twitter.com/jayshettyiw/status/992415471965093888?lang=fr>
- Shimizu, K. (1999). Introduction. In K. Shimizu (Ed.), *Le Toyotisme* (pp. 3-4). Paris: La Découverte.
- Singh, B. D. (2008). *Industrial relations: Emerging paradigms* (2nd ed.). New Delhi: Excel Books. Retrieved from <https://books.google.be/books?id=gl0tzPYgko8C&lpg=PP1&hl=fr&pg=PP1#v=onepage&q&f=false>
- Somech, A. (2002). Explicating the complexity of participative management: An investigation of multiple dimensions. *Educational Administration Quarterly*, 38 (3), 341-371. doi:10.1177/00161X02038003004
- Taylor, S., & Bogdan, R. (1984). *Introduction to qualitative research methods : the search for meanings* (2nd ed). New York: Wiley.
- Taskin, L., Dietrich, A. (2016). *Management humain*. Louvain-La-Neuve: De Boeck Supérieur. Retrieved from https://books.google.be/books?id=YYfUDgAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=fr&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- Thévenet, M. (1992). Le management participatif : Un problème plutôt qu'une solution. *Revue Française de Gestion*, 88, 68-71.
- Thonon, C. (2018). *L'ego : pire ennemi ou meilleur allié des managers ?* Retrieved June 16, 2019 from https://www.rtbf.be/tv/emission/detail_alors-on-change/actualites/article_l-ego-pire-ennemi-ou-meilleur-allie-des-managers?id=9908527&emissionId=5627
- Transparence Transparency. (2016). *Idriss Aberkane L'ego* [Video file]. Retrieved June 10, 2019 from <https://www.youtube.com/watch?v=F8UuyBNdSH4>
- Trungpa, C. (2011). *La certitude de la voie : Se libérer de la souffrance* (C. Busquet, Trans.). Paris: Seuil. (Original work published 2009).
- Van Campenhoudt, L., Marquet, J., & Quivy, R. (2011). *Manuel de recherche en sciences sociales* (4th ed.). Paris: Dunod.

- Vandersmissen, V. (2015). *L'entreprise libérée : un nouveau modèle de management pour l'économie sociale ?*. Bruxelles: PLS. Retrieved from <http://www.pourlasolidarite.eu/sites/default/files/publications/files/na-2015-entreprise-liberee.pdf>
- Verrier, G. (2017). *Le principe de subsidiarité : une clé*. Retrieved July 8, 2019 from <https://www.rhinfo.com/thematiques/management/le-principe-de-subsidiarite-une-cle>
- Viala, C., Barabel, M., & Meier, O. (2009). Coachs et coaching au service de la performance : *L'Expansion Management Review*, 134(3), 20-29. doi:10.3917/emr.134.0020
- Weill, M. (2009). Introduction. In M. Weill (Ed.), *Le management de la qualité* (pp. 5-12). Paris: La Découverte.