

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

LE CONTEXTE D'UTILISATION ET LA MISE EN ŒUVRE DES PRATIQUES COLLABORATIVES EN
MILIEU ORGANISATIONNEL : ANALYSE COMPARATIVE QUÉBEC-FRANCE

MÉMOIRE

PRÉSENTÉ

COMME EXIGENCE PARTIELLE

DE LA MAÎTRISE EN SCIENCES DE LA GESTION, SPÉCIALISATION DÉVELOPPEMENT
ORGANISATIONNEL

PAR

ROMANE LAOT

DÉCEMBRE 2023

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de ce mémoire se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.04-2020). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

REMERCIEMENTS

Avec un brin d'émotion,

Mille mercis à Nathalie Lemieux. Les mots ne sont pas assez forts pour lui exprimer mes plus profonds remerciements. Elle a merveilleusement bien pris son rôle à cœur. Il est certain que Nathalie est une personne qui m'inspirait, m'inspire, et m'inspirera. Elle m'a donné de précieux conseils tout au long de la rédaction et sa présence a été infaillible.

Merci infiniment à mes parents. Merci de m'avoir accompagné de l'autre côté de l'Atlantique une longue partie de la rédaction. Le soutien que vous m'avez offert m'a permis de réaliser ce mémoire avec force et détermination. Je suis heureuse de vous le présenter aujourd'hui et espère sincèrement que vous le lirez avec fierté.

Un grand merci à David. Que dire ! Un partenaire de vie exemplaire, vraiment. Merci de m'avoir épaulé dans les moments les plus difficiles. Le soutien moral que tu m'as offert a été et est, au-delà de mes attentes. Merci de m'avoir donné l'amour et la reconnaissance nécessaires pour mener à bien mon mémoire.

Manon. Merci pour tout ! Je serai éternellement reconnaissante pour l'amitié et les souvenirs que nous avons partagés ensemble. Merci d'avoir toujours été présente pour moi. Ton soutien et tes encouragements à n'en plus finir ont été une grande source de motivation. Bien plus qu'une amie, un pilier !

Merci du fond du cœur Paloma, mon mini moi, ma belle colombe ! Merci pour les énergies lumineuses que tu m'envoyais quotidiennement. Tu occupes une place essentielle dans ma vie, et toi-même, tu le sais ! Une amie précieuse qui m'a donné beaucoup de courage et de motivation pour l'écriture de ce mémoire.

Mes remerciements s'adressent aussi vers Énora. Des années d'amitié et de complicité nous lient et aujourd'hui c'est à mon tour de te remercier. Je suis reconnaissante de ta bienveillance et de ta présence, même au cours de tes voyages à travers trois pays; alors que tu t'apprêtes à en explorer un autre sous peu.

Merci à mes amis.es et à ma famille. Je vous remercie pour vos nombreux encouragements, de près ou de loin, et pour m'avoir attentivement écouté parler de mes recherches lorsque tel était le cas. Je suis reconnaissante de vous avoir dans ma vie. Et sachez que vous faites une réelle différence. Belle lecture à tous!

DÉDICACE

À Suzanne et Georgette,

AVANT-PROPOS

Ce mémoire découle de plusieurs raisons qui ont motivé mon choix de travailler sur les pratiques collaboratives et d'en faire une analyse comparative entre le Québec et la France. Tout commence par l'entremise d'un cours sur le développement organisationnel (DO), cours qui avait d'ailleurs été choisi lors de mon année d'échange à l'international entre l'Université de Bretagne Occidentale (UBO) et l'Université du Québec à Montréal (UQAM); que j'ai pris connaissance de la discipline et de toutes les facettes dont elle recèle; mais aussi et surtout, la découverte des diverses pratiques collaboratives. Avant cela, les pratiques collaboratives en milieu organisationnel m'étaient inconnues. Très rapidement, de nombreuses méthodes collaboratives étudiées dans ce cours ont capté davantage mon intérêt que certains concepts et/ou approches du DO, ce qui a commencé à susciter ma curiosité.

Étant donné que ces approches dites collaboratives m'étaient étrangères, j'ai également voulu creuser davantage et voir ce qu'il en était dans ma culture natale. De plus, cela représentait une opportunité pour moi de voir ce qu'il en était de la réalité québécoise versus française et d'acquérir une connaissance plus fine sur le management participatif, notamment dans un contexte interculturel.

Aussi, comme il s'agit d'un concept relativement récent, il était souhaitable de l'explorer et d'aller à la rencontre de praticiens en DO; dans le but de repérer les concordances et/ou différences qu'il pouvait y avoir entre les deux environnements étudiés dans cette même recherche.

Cependant, la réalisation de ce mémoire n'a pas été un long fleuve tranquille. Celui-ci a demandé beaucoup d'efforts et de rigueur. Il a été mêlé entre du stress et quelques remises en question par moment, suivi de découragements à certaines périodes. En plus de cela, ce dernier a été réalisé le plus souvent à plus de 5 000 kilomètres de ma ville natale, et de mon confort. Toutefois, la recherche de participants et la collecte de données, ont été véritablement fructueuses. La rédaction aussi, grâce au soutien de mes parents et de mes proches! Une chance aussi d'avoir pu être aussi bien encadrée par ma directrice de recherche, Nathalie Lemieux.

Des moments plus stressants que d'autres, loin de mes proches, et quelques soucis de santé causés par l'anxiété qui pouvait parfois prendre le dessus, mais une aventure dont je suis fière et qui m'a beaucoup apporté; autant personnellement que professionnellement!

Par la même occasion, il est question de peaufiner cette section Avant-propos en faisant une synthèse des apports de la recherche, des éléments forts du présent mémoire, ainsi que des grandes fiertés de celui-ci.

Un des apports que la présente recherche a été, aussi simple qu'il puisse paraître, c'est de comparer le Québec et la France; et ce, au niveau des pratiques collaboratives. En effet, cela représentait un trou dans littérature, car il n'avait vraisemblablement pas fait l'objet d'études préalables.

En bref, quel voyage académique ! Ce mémoire est l'une de mes plus belles réalisations. Celui-ci mêle à la fois, détermination et rigueur. Détermination puisqu'il a pu se terminer en l'espace de huit mois, et ce, grâce à mon entourage scolaire, familial et amical. Mais aussi, grâce à la passion que j'éprouve pour ce domaine et l'envie d'en découvrir toujours plus à son égard. Rigueur puisqu'il m'a permis de travailler sur cette belle qualité, en passant de la recherche bibliographique, à la collecte de données, ainsi qu'à la rédaction. Il a aussi permis, en outre, d'améliorer mon vocabulaire et mes compétences écrites. Un mémoire exige aussi beaucoup de rigueur quant à la recherche et à l'analyse. D'ailleurs, synthétiser au mieux a été un grand défi pour moi, mais celui-ci a été relevé ! Autonomie est aussi un maître-mot, décrivant bien cette aventure. C'est un long cheminement solitaire. Il faut se motiver, surtout de l'autre côté de l'Atlantique. J'en suis fier !

C'est tout autant une fierté de contribuer à la science, notamment lorsque le domaine et le sujet traité nous parlent fortement. Au fur et à mesure que la rédaction avançait, ma passion ne cessait de croître envers le domaine d'étude, qu'est le DO. Je voulais en apprendre davantage sur les deux réalités, ayant pour aspiration future de travailler dans une forme franco-québécoise, ceci est chose faite.

En parallèle, je suis reconnaissante de n'avoir éprouvé très peu, voire aucune, difficulté quant à la recherche de participants, ainsi que leur acceptation à la participation. Cela a d'ailleurs été une belle surprise. Je pensais sincèrement que la recherche de répondants aurait été plus ardue, mais cela a été au-delà de mes attentes. Un appel à la participation avait même été créé, mais il n'a pas servi. La recherche a été rapide et fructueuse : les participants ont tous été réactifs, proactifs et désireux de participer à l'étude. Seules 3 personnes sur 23 personnes contactées ont refusé, pour la plupart, en raison de congé sabbatique. En fait, je sais ô combien cette partie peut être compliquée, d'autant plus en pleine pandémie par exemple, je suis donc, particulièrement chanceuse.

Élargir mon réseau professionnel a aussi été quelque chose de bénéfique à travers ce mémoire. Je n'aurai jamais pensé interviewer des personnes aussi bienveillantes et professionnelles. J'en suis, encore une fois, hautement reconnaissante.

J'ai été tout autant surprise par les résultats, notamment l'analyse comparative. Je pensais retrouver plus de différences que de similitudes initialement, avant de commencer, mais il va sans dire que ce fut l'inverse. Et j'ai envie de dire, c'est fabuleux. Fabuleux parce qu'on s'en rend compte que l'Humain reste l'Humain, peu importe d'où il vient. Certes, les cheminements sont différents, tel que nous l'avons vu et décrit précédemment, mais les différences trouvées peuvent être plus considérées comme des nuances, et des nuances minimales pour la plupart. De plus, au niveau des différences, pour celles qui existent, celles-ci se complètent bien avec l'autre réalité. Disons que, les deux environnements se mélangent bien, et c'est beau à voir.

Tout aussi étonnée de voir que les pratiques collaboratives, pour la plupart, sont autant utilisées en France, qu'au Québec. Mon intuition de base me faisait penser le contraire, ou en tout cas, je n'aurais pas pensé que les pratiques collaboratives seraient à utilisation égale concernant le World Café, le Forum Ouvert et/ou le Codéveloppement professionnel.

Enfin, le mémoire représente bel et bien un accomplissement significatif dans mon parcours scolaire puisqu'il achève ces années d'études, ou pas. Si le cœur me l'en dit, pourquoi pas de me tourner vers un doctorat; et ce, dans un futur proche. Peut-être que ce mémoire peut servir de point de départ pour une thèse, qui sait.

Mel Robbins disait dans une de ses citations célèbres : « tu as été assigné à cette montagne pour montrer aux autres qu'elle peut être déplacée ». C'est ainsi qu'à travers cette citation, bien que le mémoire comporte son lot d'embûches, c'est une expérience extraordinaire (autant professionnellement parlant, que personnellement). J'encourage donc toutes personnes intéressées par une quelconque question de recherche, à se lancer ! Tout est possible!

TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS	iii
DÉDICACE.....	v
AVANT-PROPOS.....	vi
LISTE DES FIGURES.....	xii
LISTE DES TABLEAUX	xiii
RÉSUMÉ	xiv
ABSTRACT	xv
INTRODUCTION	1
CHAPITRE 1 PROBLÉMATIQUE	3
CHAPITRE 2 REVUE DE LITTÉRATURE	8
2.1 ÉVOLUTION DU DO.....	8
2.1.1 Définition du DO	8
2.1.2 Évolution historique du DO.....	14
2.1.2.1 1939-1950 : Origines du DO.....	16
2.1.2.2 1960 : Montée du DO	17
2.1.2.3 1970-1980 : Déclin du DO	20
2.1.2.4 1990-2000 : Reconnaissance du DO	21
2.1.2.5 Depuis 2005 à nos jours : DO dialogique	22
2.1.3 Volet international.....	27
2.1.3.1 DO international	27
2.1.3.2 Aspects culturels au travers de la collaboration.....	30
2.1.3.2.1 Distance hiérarchique.....	32
2.1.3.2.2 Tolérance à l'incertitude.....	33
2.1.3.2.3 Individualisme.....	34
2.1.3.2.4 Autres considérations.....	36
2.2 DÉFINITIONS DES CONCEPTS.....	38
2.2.1 Intelligence collective	38
2.2.2 Dialogue et DO dialogique	41
2.2.3 Pratiques collaboratives.....	45
2.2.3.1 Forum Ouvert.....	49
2.2.3.2 Café Découverte (World Café).....	52
2.2.3.3 Codéveloppement professionnel.....	55
CHAPITRE 3 CADRE MÉTHODOLOGIQUE.....	62
3.1 TYPE DE LA RECHERCHE	62

3.1.1	Recherche qualitative	62
3.1.2	Paradigme socio-constructiviste	64
3.1.3	Recherche abductive.....	64
3.2	OUTILS DE COLLECTES DE DONNÉES.....	65
3.2.1	Déroulement de la collecte de données	65
3.2.2	Recherche exploratoire.....	68
3.3	ÉCHANTILLON.....	68
3.4	ANALYSE DE DONNÉES.....	71
3.4.1	Analyse thématique	72
3.4.1.1	Thématisation en continu.....	73
3.5	BIAIS DE LA RECHERCHE.....	74
CHAPITRE 4 RÉSULTATS.....		77
4.1	ANALYSE DESCRIPTIVE	77
4.1.1	Pratiques collaboratives selon les répondants	77
4.1.1.1	Puissance des pratiques collaboratives	77
4.1.1.2	Moyen plutôt qu'une fin en soi	79
4.1.2	Facteurs facilitants.....	79
4.1.2.1	Ouverture du commanditaire	80
4.1.2.2	Confiance envers le processus.....	81
4.1.2.3	Leadership adéquat aux pratiques collaboratives.....	82
4.1.2.4	Préparation en amont.....	84
4.1.2.4.1	Préparation VS adaptation	86
4.1.2.4.2	Coaching organisationnel	87
4.1.2.5	Choix des participants.....	88
4.1.2.6	Espace de sécurité	90
4.1.2.7	Cadrage des besoins avec le commanditaire.....	92
4.1.2.8	Maturité du groupe	93
4.1.3	Défis des pratiques collaboratives.....	94
4.1.3.1	Manipulation ou inconséquence organisationnelle	95
4.1.3.2	Utilisation périlleuse des pratiques collaboratives.....	97
4.1.3.3	Effet de mode	97
4.1.3.4	Méconnaissance des pratiques collaboratives et difficulté de les expliquer	98
4.1.3.5	Partage du pouvoir	99
4.1.3.6	Ressources disponibles	101
4.1.3.6.1	Temps	101
4.1.3.6.2	Salle.....	104
4.1.3.6.3	Budget.....	104
4.2	ANALYSE COMPARATIVE.....	105
4.2.1	Pratiques collaboratives.....	105
4.2.2	Techniques de collaboration.....	107
4.2.3	Contexte d'utilisation et mise en œuvre des pratiques collaboratives	109
4.2.3.1	Facteurs présentant un contraste plus marqué	110
4.2.3.1.1	Aversion au changement	110

4.2.3.1.2	Rapport au temps	112
4.2.3.2	Facteurs les plus fréquemment mentionnés par les répondants.....	116
4.2.3.2.1	Travail sur la posture de facilitateur.....	116
4.2.3.2.2	Inversion du pouvoir.....	120
4.2.3.2.3	Hiérarchie organisationnelle.....	122
4.2.3.3	Effets de cascade	124
4.3	MODÉLISATION	126
CHAPITRE 5 DISCUSSION		131
5.1	RETOUR SUR LA QUESTION ET OBJECTIFS DE RECHERCHE.....	131
5.1.1	Résultats apportant des réponses à la question et objectifs de recherche	131
5.2	COMPARAISON AVEC L'ÉTAT DES CONNAISSANCES.....	132
5.2.1	Discussion des résultats en comparaison avec la revue de littérature.....	132
5.2.1.1	Similitudes.....	133
5.2.1.2	Différences.....	141
5.2.1.3	Parallèle entre les effets de cascades et le modèle de changement de Lewin	146
5.2.1.4	Parallèle entre les pratiques collaboratives et la matrice de l'innovation managériale	147
5.2.1.5	Parallèle entre les notions de divergence, émergence et convergence et le modèle de changement agile d'Autissier et Moutot	149
5.3	LIMITES.....	149
5.4	AVENUES DE RECHERCHE.....	151
CONCLUSION		153
ANNEXE A GRILLE D'ENTREVUE.....		156
ANNEXE B FORMULAIRE DE CONSENTEMENT		157
ANNEXE C EXTRAIT DE L'ARBRE THÉMATIQUE V2 (MIRO).....		162
ANNEXE D EXTRAITS DE L'ARBRE THÉMATIQUE V3 (MIRO).....		163
BIBLIOGRAPHIE.....		169

LISTE DES FIGURES

Figure 2.1 Comparaison entre le Canada, la France et le Québec (Hofstede Insights, 2017).....	32
Figure 2.2 Modèle de changement génératif adapté de Bushe, 2019 (Anderson, 2020 p. 122-125).....	44
Figure 3.1 Schéma représentant la méthodologie employée pour l'analyse des données collectées	72
Figure 4.1 Cercles vicieux et vertueux pouvant se déclencher lors de l'élaboration de pratiques collaboratives (QC/FR).....	125
Figure 4.2 Modèle représentant l'ensemble des données analysées et collectées auprès des participants à la recherche (QC/FR)	130
Figure 5.1 Analyse du champ des forces de Kurt Lewin adapté par Anderson (2020)	147
Figure 5.2 Matrice de l'innovation managériale (Autissier et al., 2022)	148
Figure 5.3 Modèle du changement agile par Autissier et Moutot (2015).....	149

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 2.1 Exemples de pratiques dialogiques et de leurs auteurs associés (Bushe et Marshak, 2020, p. 6)	24
Tableau 2.2 Comparaison des différentes perspectives en DO (Anderson, 2020, p. 120-121 : traduction libre).....	26
Tableau 3.1 Informations correspondantes aux entrevues réalisées sur la période (QC/FR)	66
Tableau 3.2 Tableau correspondant aux âges et à l'ancienneté du poste des participants (QC/FR).....	70
Tableau 3.3 Exemples de professions relatives aux approches collaboratives (QC/FR)	71
Tableau 4.1 Pratiques collaboratives nommées par les participants (QC/FR).....	107
Tableau 4.2 Techniques de collaboration utilisées dans l'animation de pratiques collaboratives par les participants (QC/FR)	109
Tableau 4.3 Tendances observées et différences dans le contexte d'utilisation et la mise en œuvre des pratiques collaboratives (QC/FR).....	123
Tableau 4.4 Tendances observées et similitudes dans le contexte d'utilisation et la mise en œuvre des pratiques collaboratives (QC/FR).....	124
Tableau 5.1 Similitudes et différences entre la revue de littérature et les résultats.....	133

RÉSUMÉ

Les pratiques collaboratives sont un bon moyen pour composer avec l'intelligence collective et faire face à la complexité et l'incertitude qui règnent dans la société d'aujourd'hui. On repère dans la présente littérature, l'émergence de nouvelles pratiques collaboratives, concernant des façons de faire en milieu organisationnel pour répondre à la complexité des enjeux actuels; en adoptant une prise de décision partagée. On remarque aussi que certaines conditions organisationnelles doivent être comblées pour mener à bien un atelier collaboratif. Mais comment expliquer que certaines entreprises peinent encore à récolter les fruits du collaboratif ? Quels sont les autres facteurs pouvant influencer sur le contexte d'utilisation et la mise en œuvre des pratiques collaboratives ? Quand est-il des similitudes et des différences reliant le Québec et la France ? Ainsi, cette recherche exploratoire a pour but d'explorer et d'approfondir davantage notre compréhension, à l'égard des pratiques collaboratives. Pour ce faire, vingt entrevues semi-dirigées ont été réalisées (n=20) auprès de trois catégories de praticiens : (1) les personnes avec des expériences uniquement au Québec; (2) les personnes avec des expériences autant au Québec qu'en France, et (3) les personnes avec des expériences uniquement en France. Les 20 entrevues se sont donc réparties comme tel : 6 individus interviewés au Québec, 9 du côté Québec/France et 5 en France. Il est question de se mettre dans les souliers des consultants/facilitateurs pratiquant et animant des pratiques collaboratives quotidiennement, autant en France qu'au Québec et/ou un des deux respectivement. Ce qui va nous permettre de déceler et de mieux comprendre leur pratique professionnelle; le tout afin d'analyser ce qui en ressort de ces deux environnements distincts. Par la suite, les résultats seront présentés à travers une analyse qualitative et une approche abductive : qui se départagent, quant à eux, en deux parties distinctes (analyse descriptive/analyse comparative). Ceux-ci s'appuient aussi sur des tableaux et modèles formés à partir de la collecte de données. Ils permettent d'avoir une vision plus précise des nuances que nous pouvons retrouver entre les deux cultures et des correspondances, ainsi que des différences, pouvant, influencer, ou non, sur le processus de collaboration.

Mots clés : Pratiques collaboratives – Collaboration – Intelligence collective – Co-construction – Développement organisationnel dialogique (dialogic OD)

ABSTRACT

Collaborative practices are a good way of harnessing collective intelligence to deal with the complexity and uncertainty of today's society. In the present literature, we note the emergence of new collaborative practices, concerning ways of doing things in an organizational environment to respond to the complexity of today's issues; by adopting shared decision-making. We also note that certain organizational conditions need to be met for a collaborative workshop to be a success. But why is it that some companies are still struggling to reap the benefits of collaboration ? What other factors influence the context of use and implementation of collaborative practices ? What are the similarities and differences between Quebec and France ? The aim of this exploratory research is to explore and deepen our understanding of collaborative practices. To this end, twenty semi-structured interviews were conducted (n=20) with three categories of practitioners: (1) those with experience only in Quebec; (2) those with experience in both Quebec and France; and (3) those with experience only in France. The 20 interviews were thus distributed as follows: 6 individuals interviewed in Quebec, 9 on the Quebec/France side and 5 in France. The aim was to put ourselves in the shoes of consultants/facilitators practicing and facilitating collaborative practices on a daily basis, in both France and Quebec and/or one of the two respectively. This will enable us to detect and better understand their professional practice, in order to analyze what emerges from these two distinct environments. The results are then presented through a qualitative analysis and an abductive approach, which are divided into two distinct parts (descriptive analysis/comparative analysis). These are also based on tables and models formed from the data collected. They provide a clearer picture of the nuances to be found between the two cultures, and of the similarities and differences that may or may not influence the collaborative process.

Keywords : Collaborative practices - Collaboration - Collective intelligence - Co-construction - Dialogic organizational development (dialogic OD)

INTRODUCTION

« Ceux qui osent le faire sont épatés par la puissance des approches collaboratives, puis l'impact qu'il y a sur les individus ». (Q04)

Nous sommes au cœur des défis du XXI^{ème} siècle où le monde est en constante évolution, dans lequel les entreprises se sentent, pour la plupart d'entre elles, submergées par la complexité des défis dont elles doivent faire face. En effet, Anderson (2020) mentionne certains enjeux contemporains, tels que : la complexité des changements (rapide et nombreux), le changement démographique et les générations, ainsi que, l'évolution du monde du travail, relative aux conditions de travail. C'est ainsi que les pratiques collaboratives par l'entremise de l'intelligence collective sont de puissants moyens de résoudre les enjeux identifiés.

Quoi de mieux que de composer avec l'intelligence collective quand les problématiques ne deviennent plus complexes à résoudre en solitaire ? Qui ne connaît pas l'expression "Deux têtes valent mieux qu'une" ? Celle-ci met effectivement en évidence que travailler en équipe permet l'émergence de diverses perspectives venant de chacune des personnes; ce qui peut à priori conduire à de bien meilleurs résultats.

D'ailleurs, l'extrait en exergue met en lumière la puissance de ces approches collaboratives en milieu organisationnel. Cependant, quelles sont les raisons qui expliquent que certaines organisations ne parviennent pas à tirer profit de celles-ci ? Et quand est-il de l'autre côté de l'Atlantique ?

Grâce à une recherche qualitative et exploratoire, nous souhaitons en savoir davantage sur le quotidien des professionnels en DO; relatifs aux pratiques collaboratives et à l'animation d'ateliers collaboratifs, autant au Québec qu'en France. Un des objectifs de la recherche est d'ajouter un écrit supplémentaire au domaine du DO et en parallèle, découvrir comment les pratiques collaboratives sont mises en place et utilisées dans différents contextes, tout en examinant leurs manifestations et leurs potentiels impacts dans deux environnements distincts.

Ce mémoire regroupe cinq chapitres distincts les uns des autres. Le chapitre 1 expose la problématique reliée à la présente recherche, en mentionnant les principaux objectifs de l'étude menée. Le chapitre 2 détaille, quant à lui, l'état des connaissances sur les principales notions liées au sujet de recherche, soit les

pratiques collaboratives, la collaboration, l'intelligence collective, la co-construction, le développement organisationnel dialogique (dialogic OD). De plus, le chapitre 3 décrit le cadre méthodologique; en présentant le type de recherche, les outils de collectes de données, la population et l'échantillon, l'analyse des données, ainsi que les limites de la recherche. Le chapitre 4 dévoile ensuite les principaux résultats de la recherche, notamment sous la forme d'une modélisation. Finalement, le chapitre 5 clôture l'étude avec une discussion qui énumère les similitudes et les différences que l'on retrouve entre la littérature et les résultats. Il convient de noter que les deux derniers chapitres comprennent à la fois, des modèles créés (Figure 4.1 et Figure 4.2) spécifiquement pour l'étude, relatifs aux réponses des participants; ainsi que, certains modèles déjà existants dans la littérature (Figure 5.1 ; Figure 5.2 et Figure 5.3), qui sont, quant à eux, discutés dans le dernier chapitre : soit, le chapitre consacré à la discussion.

CHAPITRE 1

PROBLÉMATIQUE

Peu de monde est sans savoir que les organisations d'aujourd'hui sont généralement confrontées aux urgences et exigences de plus en plus présentes, contenu des évolutions rapides qui pèsent sur la société actuelle. Les entreprises doivent faire face à plusieurs problèmes simultanément dans des délais serrés. Le défi est probablement devenu celui de savoir quelle est la meilleure manière d'emprunter le chemin le plus efficace possible; tout en ayant des résultats fructueux. Tout porte à croire que dans un tel contexte, certaines entreprises sont bel et bien dépassées et n'ont plus vraiment le choix que de s'adapter et innover continuellement.

Il est généralement reconnu par la plupart d'entre nous, que nous vivons dans un monde complexe et en évolution rapide. Nous vivons aussi dans un environnement qui se veut hautement concurrentiel et où les multiples changements sont au cœur des organisations (Anderson, 2020). Cela fait référence à un environnement qui se veut Volatil, Incertain, Complexe, mais aussi Ambigu (V.I.C.A.) (Plein, 2019). Nous comprenons que la pérennité et le succès des organisations d'aujourd'hui dépendent fortement de leur capacité à composer avec l'intelligence collective; et ce, notamment par l'entremise de pratiques collaboratives (Plein, 2019). L'être humain ne possède effectivement pas toutes les connaissances et compétences nécessaires pour relever efficacement les défis de tailles auxquelles les entreprises font actuellement face; d'où la notion d'intelligence collective, et ce, dans le but d'amener plus d'efficacité (Plein, 2019).

De ce fait, les organisations se trouvent, pour la plupart, dans l'obligation de composer avec l'intelligence collective, afin de générer des idées innovantes et des solutions créatives à des problèmes complexes; mais aussi et surtout, pour prospérer et rester tout de même compétitives, suite à l'innovation (Plein, 2019). Dans ce sens, les approches collaboratives (World Café, Forum Ouvert, Codéveloppement professionnel, Design Thinking, Enquête appréciative, Futur Search, Méthode des Six chapeaux de Bono) permettent de faire travailler des équipes ensemble vers un objectif commun et de mettre en lumière toutes les diverses compétences et connaissances de tous; de manière à ce que tous les cerveaux réunis puissent trouver les meilleures décisions/résultats le plus rapidement qu'il soit (Plein, 2019 ; Slocum et al., 2006 ; Williams et De Pouilly, 2019). À croire qu'il est presque devenu nécessaire que les organisations apprennent et/ou prennent "le temps d'aller vite" dans un contexte comme celui-ci.

Ces diverses pratiques collaboratives s'inscrivent pour chacune d'entre elles, dans le champ du DO et puisent leurs sources dans les recherches nord-américaines des années 1950 (Anderson, 2020 ; Bushe et Marshak, 2015). Les questions que nous sommes amenés à nous poser peuvent être d'ordres différents suivant l'angle que nous souhaitons aborder. En effet, nous pouvons nous demander si d'un côté l'intervention DO doit être adaptée en fonction du contexte culturel ou au contraire, si la meilleure approche serait de mettre en œuvre uniquement les interventions qui fonctionnent universellement, s'il en existe; ou d'un autre côté, s'il y a des pays où les pratiques DO sont irréalisables en raison d'une incompatibilité culturelle et/ou de conflits culturels (Anderson, 2020).

Pour répondre aux besoins en constante évolution, l'intelligence collective est une ressource précieuse pour la survie d'une organisation : notamment, pour faire autrement, et pour favoriser la croissance de l'entreprise; en plus de répondre aux nouvelles conditions de l'environnement dans lequel nous sommes et vivons (Plein, 2019). Mais, exploiter cette intelligence n'est pas chose aisée pour tout le monde et plusieurs facteurs peuvent être contraignants (Plein, 2019 ; Slocum et al., 2006), tels que : le temps alloué, l'espace pour l'atelier, le lieu de mise en œuvre, le budget nécessaire, ou encore le choix des membres participants aux ateliers collaboratifs (Slocum et al., 2006). De plus, notons que ces nouvelles méthodes de co-création qui encouragent la collaboration et la collaboration de chacun, présente bel et bien un enjeu plus considérable que la mise en œuvre d'approches plus traditionnelles avec lesquelles on est déjà plus familiers (Plein, 2019).

Nous imaginons donc, que ces différents éléments sont des facteurs pouvant influencer la mise en œuvre et le contexte d'utilisation des pratiques collaboratives. Mais quand est-il d'une culture à une autre, dépendamment des facteurs identifiés ? Comment expliquer le fait que des entreprises ont plus de chances de récolter les fruits du collaboratif, tandis que d'autres peinent à les obtenir ? Existe-t-il d'autres facteurs plus marqués que d'autres, ont-ils le même effet, suivant l'environnement dans lequel les facilitateurs se trouvent ?

Nous comprenons que la culture nationale (le contexte), peut avoir une réelle influence sur la culture organisationnelle, qui à son tour, exerce une influence sur les attitudes et les comportements des individus travaillant au sein de l'organisation (Meier, 2019). En guise d'exemple, dans certaines cultures, notamment la culture française, la hiérarchie et l'autorité sont de mises (Hofstede Insights, 2017 ; Rolland, 2020); se traduisant par un fort degré de dépendance envers la hiérarchie, ainsi qu'une grande importance donnée

aux statuts, titres et/ou fonctions (Meier, 2019). En revanche, dans d'autres cultures, telle que la culture québécoise, une approche plus égalitariste est privilégiée (Hofstede Insights, 2017 ; Rolland, 2020). Cela peut ainsi avoir un impact sur la structuration des organisations (leur mise en œuvre) et la répartition du pouvoir entre le personnel. Effectivement, quelques entreprises adoptent une approche plus hiérarchique/traditionnelle, suivant une certaine formalité, standardisation et un plus fort contrôle; tandis que d'autres, peuvent favoriser une approche plutôt collaborative, qui se veut plus souple, participative, avec une prise de décision qui se veut davantage partagée (Hofstede Insights, 2017 ; Meier, 2019 ; Rolland, 2020).

De plus, le lien entre la culture nationale et la culture organisationnelle, comme l'ont sous-tendu Meier (2019) et Anderson (2020), est un lien qu'on ne peut nier. Il est en effet, important pour les professionnels en DO d'avoir une bonne compréhension des relations et d'être familiers avec les facteurs culturels pouvant exister (Anderson, 2020). Et ce, pour ceux qui opèrent dans plusieurs contextes culturels, ou qui souhaitent transposer une pratique collaborative à l'étranger (Anderson, 2020). Tel que le suggère Anderson (2020), cela peut aider à sillonner à travers les différences culturelles et à garantir en parallèle, un certain succès des approches-ci.

Meier (2019) nous explique aussi que peu importe l'entreprise en question, indépendamment de sa taille, elle constitue un sous-groupe social formé de diverses personnes appartenant à une ou plusieurs cultures (culture nationale, régionale, personnelle, etc.); qui façonnent d'une manière ou d'une autre les comportements et les pensées des membres de l'organisation. Comme dirait d'Iribarne (1989, cité dans Meier, 2019, p. 19), « les cultures nationales [...] pèsent de tout leur poids, même là où les grands efforts sont faits pour créer, au-delà des frontières, une culture d'entreprise originale ». Laurent (1989, cité dans Meier, 2019) rejoint d'Iribarne, en disant que la culture nationale a une influence plus grande que les autres et qu'elle reste complètement ancrée dans le système cognitif des personnes. Laurent (1989, cité dans Meier, 2019) va plus loin en mentionnant le fait que, les particularités de la culture nationale évoluent à une vitesse relativement lente; ce qui fait en sorte que les changements peuvent prendre plus de temps, voire plusieurs générations avant de s'opérer. Ainsi, nous comprenons rapidement que les valeurs et les croyances ancrées dans une culture nationale peuvent naturellement se retrouver dans la manière dont les individus perçoivent leurs rôles et responsabilités au sein de l'organisation, ainsi que la vie organisationnelle en général (Meier, 2019). En effet, selon Meier (2019, p. 19), « une culture nationale a nécessairement une culture propre, qui transcende la somme des cultures particulières des

groupes qui la composent ». Pour donner un exemple, dans la culture française, le collectivisme est bien moins apprécié, que dans d'autres (Hofstede Insights, 2017 ; Rolland, 2020), avec un score de 71% (Hofstede Insights, 2017) et dans ce sens, les gens accordent plus d'importance à la réussite individuelle; que de prioriser l'harmonie du groupe ou le travail en groupe (mode collaboratif) (Hofstede Insights, 2017 ; Rolland, 2020). Ainsi, tout porte à croire que dépendant de l'environnement, qu'il soit collectiviste ou individualiste, cela peut avoir une influence sur la façon dont les employés interagissent entre les membres de l'organisation, ainsi qu'avec leurs supérieurs hiérarchiques.

Cependant, la culture de l'entreprise peut aussi être influencée par la personnalité des dirigeants, ainsi que par toutes leurs caractéristiques individuelles; de même que par la réalité professionnelle des membres de l'organisation (culture professionnelle) (Meier, 2019). En fait, il ne s'agit pas uniquement du résultat ou de l'influence de la position géographique des organisations (culture nationale) (Meier, 2019). En plus de cela, la culture régionale peut aussi largement influencer sur la culture organisationnelle (Meier, 2019 ; Rolland, 2020). En effet, Meier (2019) cite des régions de France telles que la Corse, la Bretagne et le Pays basque, où les influences historiques et culturelles sont fortes; et ce, suite à des revendications d'autonomie ou d'indépendance (Meier, 2019). Il prend aussi l'exemple du Canada, avec le Québec, montrant l'importance et la force des cultures régionales qui unissent les membres entre eux (Meier, 2019).

Notre recherche répond à trois objectifs principaux, qui suivent : (1) en premier lieu, le but étant de venir ajouter un écrit scientifique dans le domaine du DO; (2) ensuite, il est question de comprendre les pratiques collaboratives dans deux contextes distincts, que sont le Québec et la France; (3) en parallèle, nous souhaitons explorer l'influence des différences culturelles sur les méthodes collaboratives et leur déroulement.

Cette recherche cherche à répondre à divers objectifs, notamment comprendre pourquoi la mise en place de pratiques collaboratives est plus facile dans certains contextes (société québécoise versus société française) et identifier les facteurs pouvant entraver cette mise en œuvre. L'analyse se concentre sur la manière dont le contexte d'utilisation et la mise en œuvre peuvent influencer le déroulement des démarches d'intelligence collective dans des environnements variés.

Finalement, nous comprenons que les pratiques collaboratives peuvent être plus difficiles à mettre en œuvre dans certains contextes. Il s'agit donc de savoir, en quoi certaines entreprises sont plus à même de

composer avec l'intelligence collective, et d'autres, moins ou plus difficilement. Dans ce sens, nous nous demandons quelles sont finalement les meilleures pratiques de mise en œuvre et le contexte d'utilisation le plus favorable dans les organisations; ceci, à partir des expériences relatées dans des organisations québécoises et françaises. Au bout du compte, nous verrons comment les facteurs culturels ou organisationnels influencent la mise en œuvre, puis l'efficacité des pratiques collaboratives, et ce, dans les deux sociétés. En outre, il est intéressant de creuser les analyses et notre compréhension sur l'influence des construits sociaux-culturels ancrés pour chacune des cultures étudiées; et de, finalement savoir si la mise en œuvre et le contexte d'utilisation des approches collaboratives peuvent varier d'une façon ou d'une autre, dans un environnement qui diffère.

Pour ce faire et pour comprendre comment les consultants et les organisations elles-mêmes composent avec les approches collaboratives, nous avons réalisé une étude abductive avec une méthodologie qualitative auprès de professionnels ayant de l'expérience avec les pratiques de collaboration et une expérimentation sur le terrain. Ce milieu est fort pertinent pour notre présente recherche, étant donné que ce sont eux qui vivent la réalité et qui sont en mesure de nous délivrer des exemples pertinents; tant dans les organisations québécoises, que françaises, voire les deux pour certains qui ont eu la chance de pouvoir faire face aux deux réalités au cours de leur vie et/ou parcours professionnel. Ce peut être autant des consultants ou des facilitateurs venant d'une firme de consultation spécialisée en DO, en ressources humaines, ou encore, en management d'impact (co-création), mais cela, peut aussi être des consultants autonomes ou consultants externes qui souhaitent partager leurs expériences professionnelles; ayant un lien étroit avec l'intelligence collective et les pratiques collaboratives.

CHAPITRE 2

REVUE DE LITTÉRATURE

Ce chapitre propose une évolution du DO en long et en large et ce, à travers plusieurs perspectives. Il regroupe en effet plusieurs sous-sections, qui évoquent, quant à elles, ceci : la définition du DO et ses diverses facettes, l'évolution historique du DO plus en profondeur (allant de 1939 à nos jours), ainsi qu'un volet international, comprenant quelques éléments sur le DO international et certains aspects culturels au travers de collaboration (Hofstede Insights, 2017).

2.1 ÉVOLUTION DU DO

2.1.1 Définition du DO

Bien que cette discipline existe depuis maintenant plus de quatre-vingts ans (Anderson, 2020), le DO reste encore une discipline vague, et majoritairement peu comprise par les individus (Anderson, 2020 ; Burnes et Cooke, 2012 ; Cheung-Judge et Holbeche, 2021 ; Rees, 2008).

Plusieurs raisons peuvent expliquer que peu de personnes comprennent la portée, ainsi que l'essence même du DO. En effet, le DO une discipline relativement récente et les écrits en DO traitent un grand nombre de sujets dans lesquels il est possible de se perdre : c'est pourquoi, la discipline peut parfois manquer de cohérence ou de crédibilité aux yeux des personnes (Burnes et Cooke, 2012 ; Wirtenberg et al., 2004). En plus de cela, le DO est une discipline multidisciplinaire (Anderson, 2020 ; Cheung-Judge et Holbeche, 2021 ; Guillet et al., 1997 ; Rees, 2008). Rien d'étonnant de savoir que, plus de 31 publications de modèles de compétences du DO circulent (Cheung-Judge, 2020, cité dans Brendel, 2022). Dans ce sens, lui donner une explication simple et la clarifier de manière concise, reste un exercice colossal (Gagnon, 1986 ; Jones et Brazzel, 2014 ; Rees, 2008 ; Wirtenberg et al., 2004). En effet, le DO n'a pas de définition unique et universellement acceptée (Anderson, 2020 ; Gagnon, 1986 ; Wirtenberg et al., 2004). On parle d'au moins 40 définitions du DO qui existent dans les écrits (Jamieson et Worley, 2008, cité dans Brendel, 2022).

De plus, le DO regroupe un large éventail d'activités et de pratiques basées sur des facteurs sociaux et comportementaux (Anderson, 2020 ; Guillet et al., 1997 ; French et Bell, 1990, cité dans Tellier, 2011). Effectivement, en 2008, une analyse de la littérature de recherche sur le DO (Piotrowski et Armstrong, 2005, cité dans Rees, 2008, p. 4 : traduction libre) a identifié les 25 domaines de recherche sur le DO; qui

sont divers et variés. Ces différents domaines regroupent d'ailleurs plusieurs éléments, tels que : le leadership, les théories/modèles organisationnels, la planification stratégique, la productivité des employés, la diversité, les conflits organisationnels, la consolidation d'équipe, la gestion de la qualité totale, ou encore, la réduction des effectifs (Piotrowski et Armstrong, 2005, cité dans Rees, 2008, p. 4 : traduction libre).

Il va sans dire que le DO est un domaine laborieux qui regroupe une variété de disciplines : ce qui complexifie davantage sa définition et qui peut aussi, la rendre moins célèbre. Brendel (2022) a pourtant recensé 144 programmes universitaires et associations ayant un programme DO dans le monde. Il reste toutefois légitime de penser que le domaine du DO peut être moins populaire dans certaines cultures, et particulièrement celles qui mettent davantage l'accent sur des aspects plus techniques de la gestion; plutôt que de se concentrer sur des aspects directement reliés à l'humain et aux relations humaines en général.

À savoir que nous pouvons aborder le DO de plusieurs et différentes manières. Il peut être perçu comme une stratégie, un mouvement, un effort, une discipline, une pratique, une action planifiée, un processus, un domaine, un ensemble de valeurs, un programme, une approche, une profession, ou bien autrement, un discours (Guillet et al., 1997).

En plus de cela, le DO est considéré comme une discipline qui puise ses fondements théoriques dans les sciences du comportement (Cheung-Judge et Holbeche, 2021 ; Guillet et al., 1997 ; Neumann, Lau et Worley 2009 ; French et Bell, 1990, cité dans Tellier, 2011). Comme le mentionnent Cheung-Judge et Holbeche (2021), le DO de mieux comprendre le comportement de l'être humain et des groupes, afin que la performance évolue rapidement et positivement; tout en veillant au bon fonctionnement de l'entreprise.

De nombreuses sources de connaissances telles que la sociologie, la psychologie organisationnelle, le comportement organisationnel, le management, la psychologie industrielle, la communication, ou encore, les ressources humaines sont effectivement des disciplines appliquées des sciences du comportement (Anderson, 2020 ; Cheung-Judge et Holbeche, 2021 ; Guillet et al., 1997 ; Rees, 2008). En fait, ces diverses sources permettent de guider la discipline ou de l'alimenter avec de maintes connaissances scientifiques; provenant d'ailleurs (Anderson, 2020 ; Cheung-Judge et Holbeche, 2021 ; Guillet et al., 1997 ; Rees, 2008). Selon Rees (2009, p. 2 : traduction libre), « il peut être souligné que, ces dernières années, la pratique du

DO est devenue plus étroitement associée à des disciplines telles que la gestion des ressources humaines (GRH) ».

En fin de compte, le DO constitue un ensemble de théories, de valeurs et de techniques basées sur ces sciences du comportement, visant un changement planifié de l'environnement de travail, et ce, dans le but d'améliorer le développement individuel et la performance organisationnelle; suite aux modifications des comportements des individus (Porras et Robertson, 1992 ; Rees, 2008).

En ce sens, le DO permet une influence mutuelle dans le développement des pratiques respectives de chaque individu (Anderson, 2020 ; Guillet et al., 1997 ; Rees, 2008). Effectivement, le DO est une pratique dans laquelle les individus gagnent à mieux se connaître, mais aussi mieux connaître les autres et en apprendre davantage d'eux (Anderson, 2020 ; Guillet et al., 1997 ; Rees, 2008).

Comme nous l'avons mentionné précédemment, une multitude de définitions différentes existent. Certaines définitions sont plus classiques que d'autres, avec une approche qui se veut plus formelle. Il n'existe en effet, aucune définition universellement approuvée, mais ce n'est en aucun cas surprenant pour un tel domaine aux racines interculturelles nombreuses, diverses et variées (Anderson, 2020 ; Cheung-Judge et Holbeche, 2021 ; Guillet et al., 1997 ; Rees, 2008).

Cependant, il existe une définition populaire qui est, la plupart du temps, citée dans les écrits relatifs au DO ou dans les manuels de gestion l'évoquant (Anderson, 2020 ; Marshak, 2014 ; Rees, 2008 ; Tellier, 1992) :

Le développement des organisations est (1) un effort planifié qui touche; (2) l'organisation dans son ensemble; (3) géré à partir de la haute direction; (4) qui vise à augmenter l'efficacité organisationnelle et le bien-être à travers; (5) des interventions planifiées touchant les processus organisationnels et qui utilisent les connaissances issues des sciences du comportement ». (Beckhard, 1969, p. 9, cité dans Anderson, 2020, p. 2 : traduction libre)

Cette définition est encore valable pour plusieurs facteurs, tels que les suivants : l'efficacité organisationnelle, l'utilisation des sciences sociales et du comportement, ainsi que les interventions planifiées touchant, en général, les processus organisationnels (Anderson, 2020). Néanmoins, elle ne semble plus être d'actualité pour les raisons qui suivent : d'une part, plusieurs des activités en DO ne se déroulent pas nécessairement au niveau de la haute direction, mais incluent en supplément, les

gestionnaires, les cadres, les chefs de projets, ou encore, quelques autres membres de l'organisation; et ce, dans une variété de tâches et responsabilités proposées (Anderson, 2020). Mais aussi, deuxièmement, parce que les efforts développés ne nécessitent pas d'être soigneusement planifiés en tout temps, c'est-à-dire que ces derniers ne requièrent pas constamment une planification minutieuse et rigoureuse (Anderson, 2020).

De leur côté, French et Bell (1990, cité dans Tellier, 1992, p. 67) proposent une définition qui complète la précédente et qui, regroupe plus de 30 ans d'histoire du DO au dire de Tellier (1992) :

Le développement organisationnel est un effort à long terme, soutenu par la haute direction, visant l'amélioration des processus de solution de problème et de revitalisation de l'organisation. Cet objectif s'atteint par exemple à l'aide d'un diagnostic établi en collaboration et en gérant la culture de l'organisation, en plaçant notamment l'accent sur les équipes formelles de travail, les équipes temporaires et les cultures intergroupes. Le tout avec l'assistance d'un conseiller-facilitateur et l'utilisation des théories et des technologies des sciences du comportement, incluant la recherche-action.

Avec une vision plus holistique que leurs prédécesseurs, d'autres auteurs, mentionnent que le DO « cherche à améliorer la santé et l'efficacité des organisations et à contribuer à l'humanisation des milieux de travail » (Lescarbeau, 1998, p. 135). Autrement dit, le DO maximise le potentiel humain et toute la richesse humaine dans les organisations, en cherchant à favoriser le développement humain au sein de l'organisation; cela, en particulier dans un contexte de changement organisationnel et/ou de transformation organisationnelle (Anderson, 2020 ; Cheung-Judge et Holbeche, 2021).

C'est ainsi que nous apercevons que les définitions du DO dans les revues scientifiques peuvent différer en fonction de plusieurs aspects, tels que : les perspectives des auteurs, les domaines dans lesquels ils écrivent, de l'objet spécifique de la recherche et/ou de l'étude, ou encore, de la période au cours de laquelle la littérature a été écrite. Pour illustrer ces propos, nous remarquons que certaines définitions peuvent davantage se concentrer sur le processus d'amélioration de l'efficacité organisationnelle; tandis que d'autres, peuvent se concentrer plutôt sur l'aspect de la gestion du changement/transformation organisationnelle. Plusieurs définitions peuvent également se concentrer sur l'utilisation des connaissances et des techniques des sciences sociales et du comportement (approche multidisciplinaire), afin de provoquer un changement organisationnel (Anderson, 2020). D'autres peuvent la définir comme une approche plus holistique, et donc moins traditionnelle, permettant d'améliorer la santé organisationnelle et le fonctionnement des organisations.

Ensuite, il est tout aussi important de mentionner ici que, le changement organisationnel et le DO sont intimement liés (Anderson, 2020 ; Burnes et Cooke, 2012; Rees, 2008). Effectivement, nombreuses sont les entreprises qui sont confrontées à des changements importants (Anderson, 2020); tel est le cas dans un monde en constante évolution et dans un environnement qui se veut turbulent (Jick et Sturtevant, 2017). Comme le mentionne Anderson (2020), le changement a toujours été au cœur du DO et le changement quant à lui, devient le cœur des organisations. Le DO représente aussi la principale approche du changement organisationnel dans le monde occidental, et s'agrandit de plus en plus au niveau mondial (Burnes et Cooke, 2012).

Le DO et le changement organisationnel sont en effet souvent étroitement liés : d'une part, parce que les changements dans les structures et les processus d'une organisation nécessitent souvent des changements dans la façon dont les personnes communiquent, pensent et travaillent ensemble, en référence au DO comme science du comportement; d'autre part, puisque les praticiens DO développent des interventions, afin que le fonctionnement des organisations compose avec le changement, et que celui-ci fait partie de la vie organisationnelle (Anderson, 2020). Ainsi, les praticiens-professionnels en DO sont en mesure de mener à bien un projet de transformation organisationnelle en proposant leurs différentes expertises, ainsi que leurs divers conseils/suggestions, soit pour répondre aux besoins identifiés (Lescarbeau, 1998). Effectivement, ces derniers sont dotés d'une certaine "intelligence du comment" avec diverses mesures, dans le but de réduire/diminuer au maximum les impacts négatifs de tels changements qui pourraient survenir; et ce, par le biais d'approches appropriées (Lescarbeau, 1998). En outre, l'intelligence du comment s'intéresse principalement aux processus de communication, de concertation, de mobilisation, de responsabilisation, d'habilitation, de gestions des conflits, de gestion des résistances, de la solution des problèmes, ou encore, à l'implantation de changements, quels que soient leur type (Lescarbeau, 1998).

Enfin, Anderson (2020) mentionne que lorsque le terme développement organisationnel est évoqué, celui-ci fait référence à la gestion de certains types de changements, et plus précisément la façon dont les individus en sont impactés, mais aussi comment ceux-ci le vivent. Il en est de même pour Rees (2008, p. 3 : traduction libre), soit dans une perspective similaire, qui mentionne que « le DO est destiné à affecter tous les aspects des organisations et des personnes qui y travaillent ». Il rajoute à cet effet que, c'est pour cette même raison que le soutien et l'implication des membres de la haute direction est un élément crucial (Rees, 2008).

Utilement, les praticiens du DO utilisent une variété de techniques, telles que, la recherche-action, les enquêtes et la constitution d'équipes pour aider les organisations à devenir plus efficaces par l'entremise du faire-ensemble (Rees, 2008). De plus, il est important que des valeurs humanistes soient incarnées par le professionnel DO afin de dénouer les conflits sociaux, mais pas seulement (Anderson, 2020 ; Rees, 2008). En fait, elles sont suggérées d'être utilisées tout le long du processus d'intervention, soit du début à la fin du cheminement (Anderson, 2020). À titre d'exemple, nous pouvons retrouver l'empathie, l'écoute active, l'authenticité, la confiance, le dialogue, la collaboration, la bienveillance, ou encore, le respect (Anderson, 2020 ; Rees 2008). D'autres valeurs comme l'intégrité, la croissance, le développement, la conscience de soi et du système, puis, l'apprentissage continu, sont essentielles pour les praticiens en DO (Yoon et al., 2020, cité dans Brendel, 2022). En plus de cela, il est bon de noter que les interventions DO peuvent être regroupées en plusieurs catégories : individuelle, groupale et/ou organisationnelle (Anderson, 2020 ; Cheung-Judge et Holbeche, 2021).

D'ailleurs, il se peut que certains praticiens soient plus à l'aise de travailler dans une des catégories, plus qu'une autre. Par exemple, « les personnes qui préfèrent les résultats organisationnels s'épanouissent davantage en travaillant sur des projets liés au changement organisationnel » (Brendel, 2022, p. 62 : traduction libre); tels que, le développement stratégique au niveau concurrentiel, l'engagement des employés, la performance de l'entreprise, le bien-être des employés, l'efficacité des processus, etc. (Brendel, 2022). À l'inverse, celles qui « préfèrent les résultats sociétaux s'épanouissent davantage en améliorant les organisations qui travaillent sur des questions sociétales » (Brendel, 2022, p. 62 : traduction libre). Nous pouvons aussi retrouver des activités comme le développement de talents, des ressources humaines, du conseil en gestion et le coaching des cadres (Brendel, 2022).

En bref, nous avons vu que le DO se concentre principalement sur l'amélioration des objectifs organisationnels, du travail en équipe, et du mieux-être des gestionnaires et des employés; afin que l'organisation excelle et devienne plus durable au fil du temps. Cette discipline assure, ainsi, des organisations performantes et pérennes, en tirant parti du potentiel humain et en favorisant le bien-être du personnel; le tout, dans le but d'accroître l'efficacité de l'entreprise, et en parallèle l'expérience des différents employés.

2.1.2 Évolution historique du DO

Il nous paraît important de poursuivre avec l'histoire du DO afin d'apercevoir comment ce domaine a évolué au cours des différentes périodes. Ces diverses périodes vont recouvrir certaines notions gravitant autour de la collaboration : participation, communication, dynamique de groupe, dialogue, et d'autres.

Nous verrons également que le DO s'inscrit dans une approche qui se veut parfois plus holistique/participative qu'auparavant : on parle d'une approche diagnostic, versus une approche dialogique (Bushe et Marshak, 2009). Cependant, l'approche diagnostic est toujours d'actualité et de nombreux praticiens l'utilisent encore de nos jours (Brendel, 2022). En fin de compte, les professionnels qui utilisent une approche dialogique, sont ceux, qui vont prioriser une démarche ouverte et participative (Brendel, 2022). Ces approches dialogiques facilitent largement la création de sens et la modification/transformation de l'état d'esprit des personnes y prenant part (Bushe et Marshak, 2009). Nous comprenons que ces démarches innovantes et dialogiques permettent de sortir du cadre habituel, lesquelles sont le plus souvent considérées comme "acquises"/connues par les individus (Brendel, 2022). Tandis que, « les personnes qui préfèrent opter pour une approche classique sont plus susceptibles d'apprécier une approche étape par étape, scientifiques et objective du changement qui implique le diagnostic, la résolution de problèmes et la modification de comportements » (Brendel, 2022, p. 62 : traduction libre).

Au dire de Tellier (2011, p. 41), « l'approche du développement organisationnel a évolué de façon rapide et toujours audacieuse. Sa croissance accélérée témoigne du fait qu'elle répondait à un besoin pressant du monde organisationnel ». Rees (2008) mentionne également que, le DO est une discipline qui évolue avec le temps, et que les facteurs contextuels, ont et auront, une certaine influence sur le développement du DO.

Prenons maintenant le temps de mentionner les fondateurs du DO, ayant permis la naissance de la discipline. Dans l'élan des travaux de Lewin sur le changement, les groupes et le leadership, cette discipline s'est rapidement développée et de nombreux praticiens et universitaires y ont largement contribué. Fondé aux États-Unis autour des années 1950 (Aguilar et Tonelli, 2018 ; Burnes et Cooke, 2012 ; Tellier, 1992), les principaux contributeurs à la discipline sont les personnes suivantes : Tannenbaum, Argyris, Shepard, Blake, McGregor, ou encore, Beckhard (Tellier, 1992). Tous ces praticiens ont d'abord été formés au *National*

Training Laboratories (NTL) par Lewin, Bradford et Lippitt, comme animateurs des sessions de formation en relations humaines (*Basic Human Relations Training*); regroupant notamment le groupe de formation (*Training Group* ou *T-Group*) (Cheung-Judge et Holbeche, 2021 ; Tellier, 1992). D'autres auteurs psychosociologues Québécois comme Roquet, Roussel, Roussin ou Sévigny, ont eux aussi, contribué à l'émergence du DO, et ont participé aux différentes sessions proposées par le NTL (Tellier, 1992). Un peu plus tard dans les environs des années 1960, ce sont des auteurs comme Tellier, Roussin, ou encore, Hamann qui ont fondé l'Institut de formation par le groupe (IFG), et qui ont permis un grand essor de la psychosociologie; ainsi que la pratique du DO dans les entreprises québécoises, d'environ 1960 à 1970 (Tellier, 1992).

Les différentes contributions de Schein au DO sont aussi nombreuses et de grande portée (Anderson, 2020 ; Cheung-Judge et Holbeche, 2021 ; Rees, 2008 ; Tellier, 1992). Psychologue organisationnel, consultant en gestion renommé (Tellier, 1992) et « auteur de premier plan » dans le domaine (Rees, 2008, p. 4 : traduction libre), ce dernier est surtout connu pour ses travaux sur la culture organisationnelle et le rôle que celle-ci joue dans la formation du comportement au sein d'une organisation; en plus d'être utilisée pour aider les organisations à comprendre leur culture (Anderson, 2020 ; Cheung-Judge et Holbeche, 2021 ; Tellier, 1992).

D'autres auteurs comme Luckmann, Beckhard, Bales, Schutz, Bushe et Marshak, fondent les racines théoriques du DO, mais avec des champs de spécialisations différents, tels que : les théories du changement, la théorie des systèmes, la théorie du constructivisme social, les dynamiques de groupe, ou encore, le DO dialogique (Cheung-Judge et Holbeche, 2021). Ainsi, des racines plus anciennes gardent tout de même une influence sur la discipline; tandis que d'autres, sont apparues récemment et ont également un certain "impact" sur la pratique du DO dans les organisations d'aujourd'hui (Cheung-Judge et Holbeche, 2021).

Afin d'aller plus en profondeur dans l'évolution historique du DO, les prochaines sections vont regrouper un bref survol historique. L'idée est de comprendre le contexte historique et son évolution au cours des dernières décennies, mais aussi et surtout, ce qu'il devient, et comment le DO est finalement perçu aujourd'hui par les praticiens DO et les organisations elles-mêmes. Le tout en y ajoutant toutes les pratiques collaboratives qui s'offrent à elles, et notamment celles qui vont pouvoir être mise en œuvre à l'interne.

2.1.2.1 1939-1950 : Origines du DO

Le DO a émergé pendant et après la Seconde Guerre mondiale (1939-1945). Les entreprises devaient certainement trouver des moyens d'être plus efficaces et efficientes, afin d'être compétitives dans l'économie d'après-guerre (Anderson, 2020 ; Cheung-Judge et Holbeche, 2021 ; Tellier, 1992). Dans cet esprit, le fort engagement de Lewin, un des pionniers du DO; envers l'autonomisation et la démocratie sur le lieu de travail deviennent plus facile à comprendre pour la suite. Issu d'une famille juive allemande, Lewin avait une forte conviction et volonté de remplacer la culture autoritaire et raciste de l'Allemagne par une culture participative, voire holistique, avec des valeurs humanistes et démocratiques (Burnes, 2004, cité dans Burnes et Cooke, 2012 ; Rees, 2008).

Kurt Lewin est considéré comme l'un des pionniers du DO et marque les années 40 : ses contributions portent notamment sur des travaux comprenant des groupes de formations, la création du centre de recherche sur les dynamiques de groupe (1945), la recherche-action, ainsi que le développement d'un modèle de changement en trois phases (dégel, transition, regel) (Burnes et Cooke, 2012). Bien que les *T-Groups* ne représentent plus vraiment la pratique dominante du DO aujourd'hui, nous pouvons encore apercevoir que les racines de cette méthode restent encore dans quelques interventions de renforcement de groupe/interventions groupales (Anderson, 2020). Elles permettent ainsi, l'actualisation de soi, la croissance personnelle et la confrontation des différentes perceptions (Burnes et Cooke, 2012 ; Rees, 2008). D'autres contributions, comme le développement de valeurs humanistes, ainsi que la participation sont développées; afin par exemple, de dénouer les conflits sociaux internes (Burnes et Cooke, 2012). Par ces diverses contributions, Lewin voulait étudier les modèles de comportements de groupe, les conflits sociaux internes, ainsi que l'influence du leadership, notamment autocratique et démocratique sur un groupe (Anderson, 2020). Ainsi, selon Lewin, pour qu'un changement soit efficace, celui-ci doit avoir lieu au niveau du groupe et doit être un processus participatif et collaboratif de discussion, de débat et d'expérimentation; impliquant toutes les personnes concernées (Lewin, 1947, cité dans Burnes et Cooke, 2012).

De plus, les études de Lewin sur le leadership autocratique-démocratique, ont démontré que les dirigeants qui encouragent la participation démocratique obtenaient de meilleurs résultats que les dirigeants considérés comme autocratiques : c'est ainsi que, les dirigeants devraient d'abord comprendre et changer leur propre comportement avant de changer ceux des autres (Burnes et Cooke, 2012). Le tout, avec pour

but de pour pouvoir récolter les fruits de la collaboration et tous les bienfaits de la participation dans sa globalité.

Dans la même direction, Argyris s'est intéressé au développement des organisations, et plus particulièrement à l'apprentissage organisationnel. Il soutient l'idée que les dirigeants de grandes entreprises américaines, handicapées, entravées, voire emprisonnées, par des valeurs bureaucratiques, devraient recourir aux dynamiques de groupe (*T-Group*) pour promouvoir leurs valeurs de leadership (Argyris, 1964, cité dans Burnes et Cooke, 2012). Ce qui favoriserait l'innovation et l'engagement des membres de l'organisation (Argyris, 1964, cité dans Burnes et Cooke, 2012), pour, par exemple, une expérience employée plus engageante et mobilisante.

Néanmoins, la pensée traditionnelle a été remise en question, et ce, au début des années 1950 (Hobbs, 1992). En effet, une opposition entre la doctrine appelée classique (bureaucratie), est mise en opposition avec une autre doctrine, critiquant quant à elle, l'autocratie organisationnelle (Hobbs, 1992). Selon ce même auteur, celle-ci prône pour une approche plus participative, qui favorise la communication horizontale, la satisfaction au travail, ainsi que le processus de décision en groupe.

Finalement, au cours des années 1950, les praticiens en DO ont abordé plusieurs thématiques, comme la constitution d'équipes, le développement du leadership, la communication, ainsi que, la participation. Autour des années 1950, les professionnels, ont aussi vu l'émergence de la recherche-action comme méthode de conduite des interventions de DO (Burnes et Cooke, 2012). C'est ainsi que, la notion du collaboratif commence tout doucement à prendre part de son apogée dans les futures années. C'est ce dont nous allons voir dans les prochaines sections.

2.1.2.2 1960 : Montée du DO

Dans les années 1960, la discipline du DO a connu un développement et une croissance rapides, et s'est imposée comme l'approche principale du changement aux États-Unis (Burnes et Cooke, 2012). Cette croissance est notamment due à la popularité de l'approche *T-Groups* (Burnes et Cooke, 2012, p. 1 : traduction libre), accompagnée d'une expansion de la gestion participative. On peut percevoir l'esprit "hippie" de l'époque (Burnes et Cooke, 2012, p. 1400 : traduction libre), comme un vent de liberté individuelle et sociale avec de nouvelles idées qui émergent : la démocratisation, l'humanisation des sociétés, et des organisations et l'expansion des pratiques (Burnes et Cooke, 2012). Selon ces mêmes

auteurs, le mouvement "hippie" peut être vu, en fait, comme un courant de contre-culture apparu dans les années 1960 aux États-Unis. Avant de se diffuser dans le reste du monde occidental, cette fameuse époque met notamment l'accent sur l'éveil des consciences, un besoin d'émancipation, lui-même marqué par une envie de croissance personnelle et expression émotionnelle; une évolution de la perspective internationale, ou encore, un véritable souhait de diminuer fermement et fortement les barrières hiérarchiques (Burnes et Cooke, 2012). En fait, un des véritables souhaits des individus était de promouvoir la participation démocratique au sein de la vie organisationnelle, notamment au niveau de la résolution des problèmes, de la prise de décision, ou encore, par rapport aux partages de pouvoirs entre les membres (Burnes et Cooke, 2012). En plus de cela, notons que de divers programmes des années 1960 ont poussé les chercheurs-praticiens à adopter de nouvelles perspectives et/ou approches différentes pour revoir certaines pratiques de gestion organisationnelle (Anderson, 2020 ; Burnes et Cooke, 2012). En fin de compte, ces différents programmes ont été conçus, dans le but ultime de proposer des modes de gestion et des pratiques de management alternatifs par rapport aux modes ou modèles dominants de l'époque; tout en comprenant des théories telles que : (1) Théorie X et Y de McGregor; (2) Systèmes de management de Likert; (3) Grille managériale de Blake et Mouton; et aussi, (4) Facteurs de motivation de Herzberg (Anderson, 2020 ; Burnes et Cooke, 2012). Les sous-sections suivantes présentent la théorie X et Y, ainsi que les systèmes de management de Likert.

- Théorie X et Y de McGregor (1960)

Cet auteur a proposé deux visions différentes de l'être humain en rapport avec le travail : une première (Théorie X), qui regroupe l'idée selon laquelle les individus n'aiment pas le travail et évitent toutes responsabilités qui peuvent leur être confiées; en plus d'être paresseux et ne travaillant que sous la contrainte des superviseurs (Anderson, 2020 ; Robbins et Judge, 2019). Une deuxième théorie, plus positive que la précédente (Théorie Y), qui voit, elle, les individus comme aimants leur travail, considérés comme des êtres humains imaginatifs et qui recherchent finalement des responsabilités tout en étant capables de s'autocontrôler (Anderson, 2020 ; Robbins et Judge, 2019). Cela correspond à une gestion par intégration et autocontrôle, contrairement à une gestion par direction, avec un certain contrôle (Burnes et Cooke, 2012 ; Tellier, 1992). Il faut croire que l'adoption des croyances de notre deuxième théorie (Théorie Y), est plus que nécessaire afin de rendre l'entreprise plus créative et plus innovante dans ce sens : les chefs d'entreprises ou les gestionnaires doivent donc, revoir certaines de leurs hypothèses, voire préjugés existants (Théorie X); et ce, pour concevoir une orientation plus humaniste du comportement

humain des organisations (Anderson, 2020 ; Robbins et Judge, 2019). McGregor propose donc, comme facteurs de motivation, des pratiques, telles que : la prise de décision participative, des tâches ambitieuses et une bonne cohésion d'équipe (Robbins et Judge, 2019).

- Systèmes de management de Likert (1961, 1967)

Dans ces mêmes années (1960), Likert (1961, 1967) étudiait quatre modes de gestion alternatifs, dont les fondements sont semblables avec ceux de McGregor (1960). Il oppose effectivement, une pratique traditionnelle autoritaire à une autre, celle considérée comme étant plus participative (Anderson, 2020 ; Burnes et Cooke, 2012). Il était, d'ailleurs, en accord avec le nouvel ensemble d'hypothèses sur la gestion que McGregor défendait et pensait aussi que : « la plupart des organisations d'aujourd'hui fondent leurs procédures et pratiques organisationnelles standards sur les théories organisationnelles classiques » (Anderson, 2020, p. 59 : traduction libre). Il a donc mené une étude dans laquelle il a demandé aux managers de penser aux divisions les plus productrices, ainsi que celles qui l'étaient moins en les plaçant sur un continuum sous forme de systèmes (1-4) : (1) Autorité abusive; (2) Autorité bienveillante; (3) Consultation; et (4) Groupe participatif (Anderson, 2020). Les gestionnaires se sont mis à comparer ces fameuses divisions, en rapport avec leur organisation en termes de productivité et de pratiques; pour remarquer que finalement, les managers rapportaient que les départements les plus productifs étaient dirigés par des managers favorisant un style de gestion plutôt participatif/holistique, et non un leadership qui se veut autoritaire (Anderson, 2020).

Dans ces mêmes années (1960 ; 1970) : le DO est devenu certainement plus solide et dynamique (Burnes et Cooke, 2012 ; Grievés, 2000). Rétrospectivement, il s'avère que les pratiques proposées n'étaient pas seulement expérimentales; les premières décennies du DO ont ainsi, établies les principes du DO pour une grande partie du 20^{ème} siècle. Les recherches empiriques de cette période, avec celles menées dans les années 1930-1950, ont mis en évidence de nouvelles connaissances et croyances concernant le comportement des personnes et des groupes dans les organisations; elles-mêmes se retrouvant dans les théories de gestion du personnel, comme celles mentionnées précédemment (Tellier, 1992). Durant ces années, les formations données en DO portaient essentiellement sur les thèmes qui suivent : le leadership, la cohésion, la motivation, la résolution de problème, la gestion des conflits; notamment comme méthodes de base pour les professionnels en DO, dans le but d'atteindre l'excellence organisationnelle (Anderson,

2020 ; Tellier, 1992). Le tout en voulant modifier, par exemple, certaines fonctions cognitives et aussi, quelques attitudes des membres de l'organisation (Tellier, 1992).

2.1.2.3 1970-1980 : Déclin du DO

Le recul du DO s'inscrit dans une « contre-culture hippie » (Burnes et Cooke, 2012, p. 1396 : traduction libre). Le DO a ainsi, perdu sa pertinence et sa cohérence suite à quelques facteurs : intensification de la compétition mondiale, besoin de résultats rapidement pour répondre aux changements/évolutions rapides (crise du pétrole, inflation, chômage, récession, etc.), questionnement du pouvoir et de la complexification des organisations, ainsi qu'une préférence sur les grands systèmes organisationnels; ceci, au détriment des petits groupes (Burnes et Cooke, 2012). En fait, en période de ralentissement économique, le besoin de réduire les coûts devient très souvent, pour ne pas dire la plupart du temps, inévitable, et les programmes de formation ont dû être abandonnés dans ce même contexte présenté (Tellier, 1992).

Il va sans dire qu'au vu de ce contexte de récession économique, les entreprises ont dû mettre en avant les objectifs à court-terme, dans le but d'accroître la productivité, et aussi, de renouer avec leur rentabilité et leurs ressources financières (Burnes et Cooke, 2012 ; Tellier, 1992). Un peu plus tard, entre les années 1980 et 1990, l'accent est mis sur l'efficacité organisationnelle avec le support de quelques facteurs, tels que : la flexibilité, la qualité totale, et aussi la mise en œuvre des équipes de travail semi-autonomes. Dans cette lignée, chacun devenait responsable de son travail (auto-contrôle), dans l'objectif de favoriser la responsabilisation et l'autonomie de chaque individu de l'organisation (Burnes et Cooke, 2012 ; Tellier, 1992).

En somme, les années 1940-1980 représentent "la première génération DO", centrée sur la résolution des problèmes internes, et où l'accent est mis au niveau individuel (Anderson, 2020). On fait face à une transition de "première génération DO" à celle de la "deuxième génération DO" (1980-2010), avec une attention particulière, notamment portée à l'environnement et à l'alignement organisationnel. Celle-ci comporte une période assez "floue" pour le DO, notamment en raison d'une crise économique, suivie de l'élargissement de l'espace économique; qu'est, la mondialisation (Anderson, 2020 ; Burnes et Cooke, 2012).

2.1.2.4 1990-2000 : Reconnaissance du DO

Un déclin progressif s'observe concernant l'intérêt pour le DO dans les années 1990, et c'est 10 ans plus tard que le retour en force de cette discipline refait surface, notamment avec de nombreuses réflexions et discussions sur la nature même de cette dernière; ainsi que sur ses perspectives futures (Burnes et Cooke, 2012). Selon ces mêmes auteurs, nous assistons à une incorporation des critiques formulées à l'égard de la discipline, ainsi qu'une reconnaissance renouvelée du modèle en 3 phases de Kurt Lewin; en tant qu'influence/conséquence positive de l'approche démocratique. Nous pouvons souligner parallèlement, la poursuite de l'internationalisation du DO et la création de nombreux réseaux, tels que : *OD Network*, ou *The International OD Association* (Burnes et Cooke, 2012). En plus d'être davantage reconnue et appréciée, son utilité au cœur des organisations ne cesse de croître, plus particulièrement pour les changements organisationnels (Burnes et Cooke, 2012). Ainsi, les schémas préconstruits reprennent formes et deviennent utilisés à bon escient, comme celui de Lewin (1950), et d'autres pratiques sont encore parfois utilisées; qu'elles soient traditionnelles et/ou remises au goût du jour, ainsi que celles qui misent davantage sur l'apprentissage et sur l'efficacité organisationnelle (Anderson, 2020 ; Burnes et Cooke, 2012). C'est aussi le moment où le DO s'intègre dans les organisations, en tant que discipline, mais aussi, au sein des pratiques relatives à la gestion des ressources humaines (Anderson, 2020 ; Burnes et Cooke, 2012).

Peu à peu, les pratiques collaboratives se multiplient dans les années 2005-2010 (Anderson, 2020 ; Grieses, 2000). Cet engouement pour le collaboratif s'accompagne d'un courant axé sur les processus dialogiques (avec comme principale caractéristique le dialogue); ce qui, naturellement, fait place au DO dialogique (Bushe et Marshak, 2009). En ce sens, les organisations sont vues comme « socialement coconstruites » (p. 360 : traduction libre), en produisant du sens pour les individus, notamment à propos de leurs expériences de travail au quotidien (Bushe et Marshak, 2009). Cette approche se distingue des principes fondamentaux de l'approche traditionnelle, aussi appelée « classique » (p. 353, Burnes et Cooke, 2009 : traduction libre). Toutefois, ces approches diagnostic et dialogique peuvent se mélanger et/ou être complémentaires (Bushe et Marshak, 2020). Un certain nombre de méthodes dialogiques peuvent être utilisées dans une approche plus diagnostic (Bushe et Marshak, 2020). En effet, « cela se produirait habituellement de manière séquentielle (d'abord une approche diagnostic suivie d'une approche dialogique) et [...] dépendrait en partie de la présence ou de l'absence de certaines conditions » (Jones et Brazzel, 2014, p. 208 : traduction libre). En plus de cela, de nouvelles approches DO regroupent de récentes perspectives sur la nature de la vie organisationnelle pendant ces mêmes périodes, notamment celle du

constructivisme social; approche qui se caractérise d'ailleurs comme étant systémique (Burnes et Cooke, 2012).

- Théorie du constructivisme social

L'approche socioconstructiviste (en opposition avec celle des systèmes), permet d'obtenir du sens à travers un processus d'interprétation avec une vision bien plus riche, complexe et dynamique (Anderson, 2020). Elle peut être considérée comme une approche qui se veut humaine et postmoderne, qui est davantage axée sur la dimension sociale, ainsi que l'apprentissage organisationnel : dans ce cheminement de pensée, la solution provient de l'interaction avec l'autre (Anderson, 2020 ; Bushe et Marshak, 2009). Dans ce sens, l'articulation des connaissances se construit dans les rapports/interactions sociaux de l'organisation (Anderson, 2020 ; Bushe et Marshak, 2009). En fait, il n'est plus question d'analyser le problème (comme dans une approche formelle), mais bel et bien de se projeter avec un état d'esprit qui permet d'imaginer et de co-construire socialement quelque chose; afin de permettre l'efficacité organisationnelle à travers des processus de réflexions émergents, grâce à la synergie créative créée (Anderson, 2020). Finalement, comme mentionné précédemment, les organisations sont des systèmes créateurs de sens et dans cette même optique, elles mettent directement l'accent sur l'évolution des mentalités, et sur ce que les gens pensent : c'est ainsi que, le DO dialogique est une composante largement influencée par la théorie du constructivisme social (Bushe et Marshak, 2009).

2.1.2.5 Depuis 2005 à nos jours : DO dialogique

L'état d'esprit du DO dialogique considère les organisations non seulement, comme des systèmes ouverts dans lesquels les individus interagissent avec un environnement, mais aussi, en tant que systèmes dialogiques, dans lesquels, les gens sont continuellement en train de créer du sens; autant au niveau individuel que groupal (Bushe et Marshak, 2015). Ces mêmes auteurs avancent l'idée que la langue au sens large (ou les mots), ainsi que d'autres formes de communication (images, métaphores, etc.), jouent un rôle qui va au-delà que de transmettre une simple information. En outre, toutes ces formes d'interactions et de communication créent véritablement du sens pour les individus, et ce, suite au contact avec autrui et les conversations qui se forment (Bushe et Marshak, 2015).

Ainsi, le changement est créé et soutenu par les membres de l'organisation, non seulement en changeant le sens des mots, mais aussi en changeant les histoires et les récits utilisés par les groupes et les

organisations, c'est ce que mentionnent Bushe et Marshak (2015). Enfin, une attention particulière est portée à ce que les membres de l'organisation disent, lisent, et écrivent sur la vie organisationnelle en général (Bushe et Marshak, 2020). En d'autres termes, ces auteurs précisent, en fait, que les idées et les pensées des employés sont utilisées comme un vecteur de changement. Le tout étant possible et réalisable par les différentes interactions émanant du personnel en bas de la hiérarchie, et répondant aux divers besoins des changements organisationnels identifiés (Bushe et Marshak, 2015).

Selon Anderson (2020), le DO dialogique regroupe 3 principes fondamentaux que sont : (1) le partage du leadership; (2) l'orientation vers le futur; et aussi, (3) les résultats et les processus sont émergents et cocréés par les membres. De plus, ce dernier précise que les habilités du professionnel DO peuvent être reliées aux catégories qui suivent : allant du design de processus stratégiques, de l'organisation d'évènements, jusqu'à de la facilitation (Anderson, 2020).

Il va sans dire que cette approche dialogique n'est pas perçue dans une logique "classique" comme nous l'avons vu précédemment avec une solution connue, mais plutôt, dans une logique de projection et d'imagination (Anderson, 2020). Les méthodes dialogiques sont des pratiques efficaces pour faire face à des défis adaptatifs et complexes (ou contemporains) (Bushe et Marshak, 2015 ; Plein, 2019). En guise d'illustration, la mise en place de pratiques dialogiques, ou encore, collaboratives prennent diverses formes dont : Forum Ouvert, World Café, Codéveloppement professionnel, Design Thinking, Enquête Appréciative, Futur Search, Méthode des six chapeaux (Bushe et Marshak, 2009). D'autres pratiques collaboratives et dialogiques sont d'ailleurs présentées dans le Tableau 2.1, ci-dessous. Ces approches encouragent la résolution de problèmes à travers la créativité, l'innovation organisationnelle, la circulation de l'information, la création de sens, l'autonomie des acteurs organisationnels, ainsi que le dialogue; qui se trouve d'ailleurs en plein cœur de ces approches (Anderson, 2020 ; Bushe et Marshak, 2020 ; Hastings et Schwarz, 2022).

Art of Convening (Neal and Neal)
Art of Hosting (artofhosting.org)
Appreciative Inquiry (Cooperrider)
Community Learning (Fulton)
Conference Model (Axelrod)
Coordinated Management of Meaning (Pearce & Cronen)
Cycle of Resolution (Levine)
Dynamic Facilitation (Rough, Zubizarreta)
Engaging Emergence (Holman)
Future Search (Weisbord & Janoff)
Intergroup Dialogue (Nagada, Gurin)
Narrative Mediation (Winslade & Monk)
Open Space Technology (Owen)
Participative Design (M. Emery)
PeerSpirit Circles (Baldwin)
REAL model (Wasserman & Gallegos)
Real Time Strategic Change (Jacobs)
Search Conference (Emery & Emery)
Six Conversations (Block)
SDAR (Stavros)
Solution Focused Dialogue (Jackson & McKergow)
Sustained Dialogue (Saunders)
Syntegration (Beer)
Systemic Sustainability (Amadeo & Cox)
Technology of Participation (Spencer)
Visual Explorer (Palus & Horth)
Whole Scale Change (Dannemiller)
Work Out (Ashkenas)
World Café (Brown & Issacs)

Tableau 2.1 Exemples de pratiques dialogiques et de leurs auteurs associés (Bushe et Marshak, 2020, p. 6)

Toutefois, Anderson (2020) identifie deux formes de pratiques DO dialogiques : celles comme étant plus structurées avec une planification d'évènements et qui apporte des dialogues ouverts dans une perspective future; cela, avec des conversations qui sont encadrées par des questions pour créer les évènements dialogiques. À l'inverse, une approche dialogique de consultation (en consultation avec les leaders), où les interventions sont continues dans les différentes équipes, et où les questions ne sont pas préparées en avance (Anderson, 2020). En fait, les individus profitent des occasions d'échanges¹, posent des questions, partagent les intuitions, les idées et/ou offrent des alternatives (Anderson, 2020). En bref, dans les deux cas de figure, les membres de l'organisation créent du sens pour leurs propres expériences; en plus de développer des occasions de croissance personnelle (Anderson, 2020 ; Bushe et Marshak, 2020).

Bushe et Marshak (2020) rappellent que les professionnels du DO dialogique, se doivent de développer (voire d'incarner) un état d'esprit dialogique qui est composé de huit prémisses, qui sont, les suivantes : (1) la réalité et les relations sont socialement construites; (2) les organisations sont des réseaux sociaux de construction de sens; (3) le langage est important, soit la manière dont le sens est créé et les récits qui guident l'expérience des gens sont au cœur du changement organisationnel; (4) les organisations changent continuellement, de manière intentionnelle et non intentionnelle, avec des changements multiples se produisant à des vitesses différentes, ce qui explique que la création du changement exige de changer les conversations; (5) les groupes et les organisations sont intrinsèquement autoorganisés, la perturbation est nécessaire pour l'adaptation et le changement transformationnel, de même que la participation et l'engagement participatif pour accroître la différenciation doivent précéder la recherche de cohérence; (6) la diversité est un élément important à prendre en compte et il nécessaire de mettre l'accent sur les différences entre les personnes engagées dans la création du changement avant de rechercher la cohérence et les solutions, de même que les groupes et les organisations s'auto-organisent en permanence; (7) le changement transformationnel est plutôt émergent que planifié; et au final, (8) les consultants font partie intégrante du processus.

Nous comprenons par-là que développer de nouveaux récits et significations, permettent largement de façonner de nouvelles façons de penser (ou de faire) et deviennent, en ce sens, des éléments centraux du DO dialogique (Anderson, 2020 ; Bushe et Marshak, 2015, 2020). En fait, les perspectives de tout le monde sont prises en considérations, ou du moins, représentent une occasion d'être écoutées : ce qui ouvre la

¹ En anglais, on utilise l'expression "Jumping into the flow".

voie à un engagement créatif de la part de tous (Bushe et Marshak, 2020). Le DO dialogique prône, en effet, l'idée que la solution va se trouver en cours de route, et que c'est un processus continu qui s'inscrit sur la durée (Anderson, 2020 ; Bushe et Marshak, 2015, 2020). Bushe et Marshak (2020) sous-tendent finalement, que le cercle vertueux de ces conversations se déroule comme suit : « de nouveaux récits stimulent de nouvelles significations qui, à leur tour, permettront à des actions auparavant impossibles ou incompatibles d'être considérées non seulement comme possibles, mais comme attendues depuis longtemps » (Bushe et Marshak, 2020, p. 11 : traduction libre).

Ci-dessous, un tableau récapitulant les deux approches énoncées : celles du DO diagnostic et celle du DO dialogique.

DO diagnostic	DO dialogique
Vise des changements techno-structurels et sur les processus humains	Vise des changements de création de sens et de conversations
Documente un processus avec toutes ses interrelations	Obtient du sens à travers les processus d'interprétation : les organisations sont des systèmes de création de sens
Tente de changer les comportements	Tente de recadrer les significations, les récits, les textes et les histoires
Saisi les relations et comprend la dynamique envers les divers éléments (étude comportementale)	Parvient à une vision riche, dynamique et complexe
Issu de l'approche des systèmes (approche systémique)	Issu de la perspective socioconstructiviste

Tableau 2.2 Comparaison des différentes perspectives en DO (Anderson, 2020, p. 120-121 : traduction libre)

2.1.3 Volet international

2.1.3.1 DO international

Le DO et la gestion du changement (OD&C²) à l'international, n'a pas non plus de définition universellement acceptée (Neumann et al., 2009). Effectivement, Neumann et al. (2009, p. 173 : traduction libre) mentionnent que « le développement et le changement organisationnel internationaux souffrent des mêmes connotations floues que le développement et changement organisationnel nationaux en termes d'objectif, de finalité et de pratiques ». C'est ainsi que, le DO "national" et "international" n'ont pas leur propre définition.

Ces auteurs expliquent que l'ajout du terme qualificatif "international", fait référence aux activités de coopération et de développement qui impliquent de savoir où le DO et la gestion du changement à l'international se déroulent; et s'ils sont pratiqués à travers deux nations ou plus (Neumann et al., 2009). En outre, le DO au niveau international peut correspondre à plusieurs catégories telles que : (1) du DO pratiqué dans plus d'un pays; (2) une intervention de DO exportée avec, ou sans, adaptation d'un pays à un autre; ou encore, (3) une intervention de DO qui implique, une collaboration entre les membres de plusieurs pays (Neumann et al., 2009).

Selon Neumann et al. (2009), certains travaux, portant sur le DO et la gestion du changement à l'échelle internationale, adoptent une approche qui consiste à dire que « le DO dans X pays augmente » (p. 171). Ces études examinent d'ailleurs, les thèmes suivants : les interventions les plus couramment utilisées, les personnes impliquées, ainsi que, les différents rôles/responsabilités joués dans ces stratégies d'intervention (Neumann et al, 2009).

Neumann et al. (2009, p. 171) mentionnent aussi que : « le DO doit adapter les processus occidentaux pour s'adapter au contexte et aux valeurs culturelles locales ». Seulement, peu de recherches scientifiques semblent avoir aidé les professionnels à s'engager de manière substantielle dans le DO et la gestion du changement à l'international (Neumann et al., 2009). C'est ainsi que, la plupart de ces praticiens-professionnels ont probablement adapté leur pratique dans un contexte international au fil du temps, et ont été influencés par la littérature commerciale internationale qui existe (Neumann et al., 2009). Alors qu'aujourd'hui, de nombreux professionnels œuvrant en DO, sont amenés à travailler avec des clients

² En anglais, on utilise l'abréviation OD&C pour désigner le développement organisationnel et la gestion du changement.

et/ou des équipes de différentes cultures; cela, dans des environnements en présentiel et/ou en virtuel (Anderson, 2020).

Pour remodeler le DO multiculturel à l'échelle mondiale, il est nécessaire de prendre en compte les niveaux international et local (Anderson, 2020 ; Neumann et al., 2009). Les stratégies d'intervention doivent être à la fois intégratives et différenciées, en prenant en compte un certain nombre de facteurs, dont : les multiples frontières temporelles, territoriales, fonctionnelles, nationales et culturelles (Neumann et al., 2009). En effet, « l'instauration de la confiance dans un environnement transnational et transculturel exige que les individus réfléchissent à ce qu'ils disent dans le contexte de quelqu'un d'autre, et qu'ils prennent en compte et écoutent des contextes plus larges lorsqu'ils s'expriment » (Neumann et al., 2009, p. 184 : traduction libre).

Selon certains auteurs tels que Sorensen et Yaeger (2014, cité dans Anderson, 2020), consulter la littérature permet aux individus d'organiser et d'adapter leur travail en fonction des valeurs culturelles nationales, qu'elles soient, plus ou moins, en harmonie avec les valeurs DO. Ces auteurs soutiennent également qu'aujourd'hui, il existe une plus grande marge de manœuvre/latitude et d'opportunités pour appliquer le DO au-delà des frontières culturelles nationales. Ainsi, il est donc bon d'admettre que « la plupart des praticiens en développement organisationnel se rendent compte que les cultures reflètent certaines différences, et que la sensibilité culturelle est importante » (Anderson, 2020, p. 389 : traduction libre).

En fait, les professionnels du DO doivent se familiariser avec leur propre culture et avoir une bonne compréhension de comment elle influence leur pensée et leur comportement (Anderson, 2020 ; Gaffney, 2014). Ceux-ci doivent également être conscients de la culture des autres, respecter son impact sur les commanditaires et leur comportement; tout en étant conscients de la manière dont elle peut les influencer directement ou indirectement (Anderson, 2020 ; Gaffney, 2014). Ils doivent également être bien renseignés et sensibles sur les diverses frontières existantes, ainsi que les interactions mutuelles qui puissent survenir (Gaffrey, 2014).

En fin de compte, le DO est pratiqué dans de nombreux pays : ce qui peut être démontré par l'existence d'un large éventail d'associations et/ou de réseaux professionnels tels que l'*Asia Academy of*

*Management*³, l'*Academy of International Business*⁴, l'*Organizational Development Network*⁵ (Neumann et al., 2009) et l'*International Organisation Development Association*⁶ (IODA). Ces divers réseaux professionnels et associations, permettent principalement, de promouvoir, de développer, ainsi que favoriser la croissance des pratiques de DO, et ce, à l'échelle mondiale. Ces derniers facilitent effectivement les apprentissages partagés, favorisent les interactions, et permettent d'autant plus, aux professionnels du DO de partager leurs expériences sur ces différentes plateformes/forums. Ce qui apparaît comme bénéfique pour tous.

En bref, nous comprenons qu'il est important de prendre en compte la manière dont les pratiques de DO sont mises en œuvre dans différents environnements, en tenant compte du fait que les cultures nationales comprennent des sous-cultures; tout comme les organisations elles-mêmes (Anderson, 2020 ; Meier, 2019). Par exemple, une pratique qui fonctionne dans une région de France, pourrait, ne pas être efficace dans une autre région, et vice versa (Anderson, 2020). De plus, les cultures sont en constante évolution, car elles sont influencées par divers facteurs, tels que l'immigration et la technologie (Anderson, 2020). C'est ainsi que toute conclusion sur l'efficacité du DO dans un environnement donné, n'est jamais définitive et peut même être temporaire (Anderson, 2020); dépendamment de tous les facteurs environnants.

Dans ce cas de figure, il est crucial que les interventions de DO, à l'échelle internationale, doivent prendre en compte certains éléments. Tout d'abord, il est nécessaire que les praticiens DO réalisent un diagnostic culturel du changement (Steele, 1977, p. 30, cité dans Anderson, 2020), et de comprendre la perception du DO (Anderson, 2020). Il est aussi important d'évaluer la stabilité, la variation, et les différences des valeurs et des cultures, selon Anderson (2020). Tel que le suggère de nouveau cet auteur, il est essentiel de prendre en considération les interventions précédentes dans le milieu, en examinant ce qui a fonctionné, ou non. Il est également essentiel de s'assurer que les interventions choisies soient appropriées en fonction de la culture nationale, tout en s'adaptant à la situation et/ou au contexte spécifique (Jaeger, 1986, p. 189, cité dans Anderson, 2020). En d'autres termes, il est mieux que les praticiens-professionnels en DO soient dotés d'une intelligence/sensibilité culturelle, notamment si ceux-

³ <http://aaom.asia/>

⁴ <https://www.aib.world/>

⁵ <https://www.odnetwork.org/>

⁶ <https://www.iodanet.org/>

ci veulent transposer une des pratiques dans une autre société/culture que celles dont ils connaissent et sont familiers la plupart du temps.

2.1.3.2 Aspects culturels au travers de la collaboration

Il est maintenant temps de souligner les distinctions et/ou les similitudes entre les deux réalités étudiées, à savoir la réalité québécoise et la réalité française. Cela sera réalisé en se basant sur plusieurs dimensions mentionnées dans les recherches existantes et les écrits actuels, étant donné que notre étude actuelle repose sur une analyse comparative.

Effectivement, il est essentiel de mieux comprendre les cultures en identifiant les éléments qui les différencient et ceux qui potentiellement les rapprochent, tout en tenant compte des divers facteurs culturels explicatifs et compréhensifs qui sont pertinents pour cette recherche. À noter que les éléments présentés ci-dessous, représentent une vue d'ensemble des particularités spécifiques du Québec et de la France.

Selon les recherches de Gaffney (2014), qui sont particulièrement concentrées sur le contexte international du DO :

Parfois, le succès dans un contexte conduit à travailler dans des cultures totalement différentes, et les praticiens du DO se trouvent confrontés au fait que ce qui fonctionne dans la culture d'une personne ne fonctionne pas nécessairement partout - ou même n'importe où - ailleurs. La compétence même qui a mené au nouveau contrat peut s'avérer être un obstacle à la meilleure pratique du DO dans ce nouveau contexte culturel. (Gaffney, 2014, p. 469 : traduction libre)

Aussi, selon Dupuis (2008) la société québécoise est un cas particulier, étant une province régie par ses propres codes et traditions. Dupuis (2008) souligne aussi, qu'elle est influencée par une culture latine, nordique et anglo-saxonne. Cela a d'ailleurs abouti à une société qui valorise une approche plus individualiste, que cela ne paraît (Hofstede, 2017). En rapport avec ce propos, les Québécois peuvent être généralement plus formels que les Canadiens anglophones, mais quand même, moins que les Français (Hofstede, 2017). En effet, les Français ont tendance à accorder plus d'importance à la hiérarchie et sont relativement moins focalisés sur les relations interpersonnelles, que leurs comparses québécois (Hofstede, 2017).

Dans les sous-sections suivantes, un état des connaissances sur les différences culturelles au travers de divers facteurs, comme la distance hiérarchique, la tolérance à l'incertitude, ainsi que, l'individualisme (Hofstede Insights, 2017) sera présenté. Ce sont des éléments qui peuvent indirectement et/ou directement influencer sur la vie organisationnelle, et plus particulièrement, nous pensons fortement, sur le contexte d'utilisation et la mise en œuvre des pratiques collaboratives en milieu organisationnel, peu importe la société en question.

Geert Hofstede est le premier auteur qui s'est penché sur l'étude de la culture et des organisations, en se focalisant sur des travaux de recherches dans le domaine de la gestion interculturelle; ceci, avec plusieurs dimensions culturelles identifiées (Rolland, 2020). Ses travaux sont particulièrement utiles pour expliquer l'expérience de travail dans d'autres cultures et servent aussi, de guide pour les individus et/ou professionnels se posant des questions sur les différences qu'il peut potentiellement y avoir entre les cultures (Gaffney, 2014). Hofstede et al. (2010) proposent également une analyse cross-culturelle dans laquelle plus de 6 dimensions (la distance hiérarchique, la tolérance à l'incertitude, l'individualisme, l'orientation long-terme, et autres) sont mesurées; notamment, à l'aide de quelques indices qui sont calculés pour chacune des cultures.

Hofstede Insights (2017, p. 1 : traduction libre), en rapport avec la comparaison des pays, mentionne que la culture est vue comme :

La programmation mentale collective de l'esprit humain distinguant un groupe de personnes d'un autre. Cette programmation influence les schémas de pensée qui se reflètent dans le sens que les gens attachent à divers aspects de la vie et qui se cristallisent dans les institutions d'une société. La culture n'implique pas que tout le monde dans une société donnée soit programmé de la même manière ; les différences entre les valeurs des individus dans un pays ont tendance à être plus importantes que les différences de valeurs entre les pays.

La figure présentée ci-dessous (Figure 2.1) est insérée pour introduire et faciliter la compréhension des sections qui suivent. Elle présente une comparaison entre le Canada, le Québec et la France, selon plusieurs dimensions telles que : la distance hiérarchique, l'individualisme, la masculinité, la tolérance à l'incertitude, l'orientation à long terme et l'indulgence. À noter que chaque culture est représentée par une couleur plus ou moins foncée, permettant de les nuancer : le Canada se trouvant à gauche, le Québec au milieu, et enfin, la France à droite. Cette figure soutient les arguments à venir prochainement, ainsi que les faits relatifs aux différences et similitudes observées entre les deux réalités étudiées dans notre analyse comparative (Québec-France).

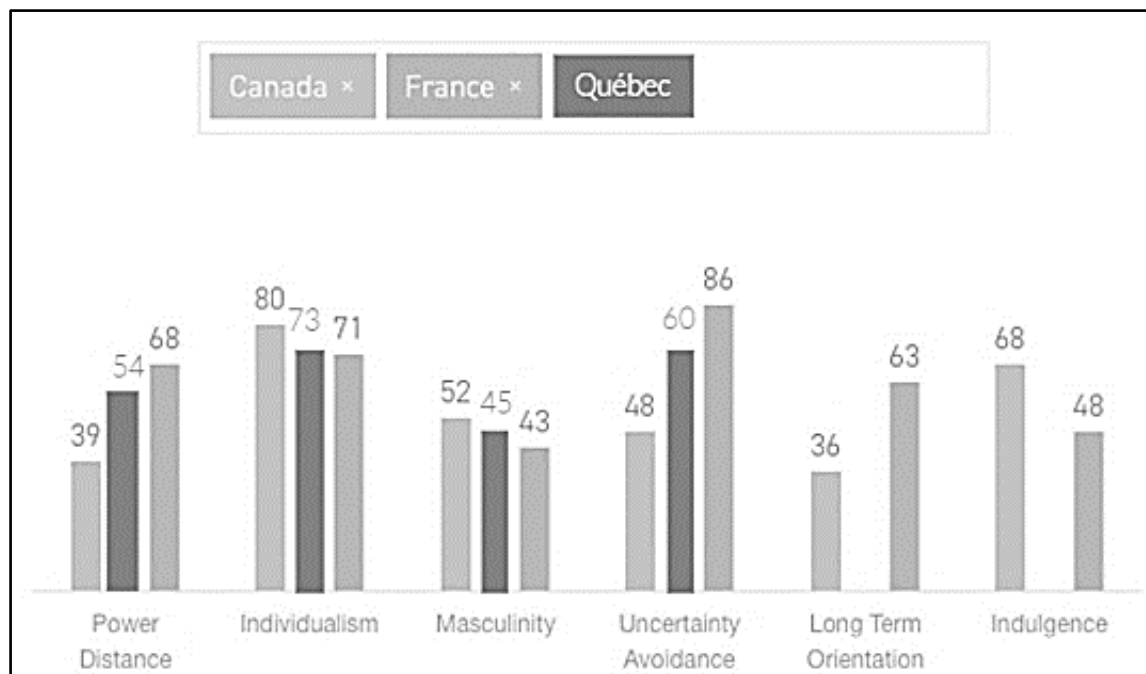


Figure 2.1 Comparaison entre le Canada, la France et le Québec (Hofstede Insights, 2017)

2.1.3.2.1 Distance hiérarchique

L'indice concernant la distance hiérarchique « mesure la qualité de la relation de dépendance entre personnes de différents niveaux hiérarchiques » (Rolland, 2020, p. 32). La distance hiérarchique peut être aussi définie comme « la mesure dans laquelle les membres les moins puissants des institutions et des organisations d'un pays attendent et acceptent que le pouvoir soit réparti de manière inégale » (Hofstede Insight, 2017, p. 1 : traduction libre).

Pour illustrer ces propos, la relation entre le superviseur et le personnel se veut plus horizontale lorsque l'indice est faible : les supérieurs hiérarchiques sont plus ouverts au dialogue, et se montrent plus faciles d'accès envers le personnel (Rolland, 2020). Dans ce sens, les membres de l'organisation sont plus autonomes et peuvent ainsi, se permettre de contredire la hiérarchie tout en disant ce qu'ils pensent; sachant que les deux parties sont, plus ou moins, sur le même piédestal (Rolland, 2020). En accord avec les précédents propos, nous pouvons dire que ce genre de relation favorise le mode consultatif, et non un mode hiérarchique traditionnel/autoritaire (Rolland, 2020).

Selon Hofstede et al. (2010), il s'avère que la distance hiérarchique en France (FR) est prononcée de manière forte avec un taux de 68% contre 54% au Québec (QC) et 39% au Canada (CA). La relation

hiérarchique en France (FR) apparaît donc comme plus forte et contrôlante avec un dialogue qui paraît être moins ouvert, en apparaissant comme « bloqué par la hiérarchie » (Rolland, 2020, p. 67); où les supérieurs ont le pouvoir sur les décisions puisqu'ils décident seuls et les imposent de la même façon. De ce fait, nous retrouvons une plus grande acceptation de la répartition inégale du pouvoir et des différences de statut dans un environnement français (Hofstede Insights, 2017 ; Rolland, 2020). La relation est bien plus verticale que de l'autre côté de l'Atlantique (QC) avec une relation qui est moins pesante, un dialogue qui se veut plus ouvert et une communication plus fluide et transparente (Hofstede Insights, 2017 ; Rolland, 2020). Effectivement, le score étant plus faible pour le Québec et le Canada, il indique une plus grande attente d'égalité de traitement et une répartition plus horizontale du pouvoir dans ce sens (Hofstede Insights, 2017). Il est donc possible de reconnaître que, dans le contexte québécois, les barrières hiérarchiques sont moindres; voire inexistantes et que l'ensemble de l'équipe devient responsable puisque la décision est désormais collective et consensuelle dans ce même cheminement de pensée (Rolland, 2020).

En résumé, nous pouvons observer que la société québécoise est marquée par une forte égalité entre les personnes : qui ne laisse peu, voire aucune, distinction entre les classes sociales (Hofstede Insights, 2017 ; Rolland, 2020). Ce qui est en contraste avec la réalité française où la hiérarchie est centrale dans la plupart des organisations et doit être respectée (Hofstede Insights, 2017 ; Rolland, 2020). Le pouvoir est aussi centralisé et dans ce sens, le personnel est souvent exclu du processus de décision, c'est-à-dire que la prise de décision n'est pas vraiment partagée avec le reste du personnel; notamment ceux, en cas de la hiérarchie. Cela peut largement limiter leur marge de manœuvre et leur autonomie : ce qui peut donc, avoir un impact, plus ou moins, majeur sur leur disposition à prendre des risques au niveau organisationnel/individuel.

2.1.3.2.2 Tolérance à l'incertitude

La dimension d'évitement de l'incertitude désigne ceci : « la mesure dans laquelle les membres d'une culture se sentent menacés par des situations ambiguës ou inconnues » (Hofstede Insights, 2017, p. 1 : traduction libre). Pour illustrer une nouvelle fois les propos avec quelques chiffres, Hofstede Insights (2017) nous montre que la culture française évite fortement les situations d'incertitude (86%), contre 60% au Québec. La France est donc caractérisée par un fort niveau d'aversion à l'incertitude (Hofstede Insights, 2017). Effectivement, dans la culture française, l'accent est hautement mis sur la hiérarchie et la structure et il est préférable de respecter les normes établies (Hofstede Insights, 2017 ; Rolland, 2020). Ce qui peut

entraîner un processus de prise de décision plus formelle et bureaucratique, et une forte concentration sur le respect des procédures établies et la prévention des risques (Hofstede Insights, 2017). Force est de constater que, ce sont, nous pensons, des caractéristiques culturelles profondément enracinées dans la société française. Ce qui peut expliquer pourquoi, les attitudes et les comportements des habitants peuvent être le reflet de ces attributs-ci (Rolland, 2020).

Selon Hofstede Insights (2017), le Québec accepte davantage l'incertitude (60% contre 86%). Toutefois, le score de 60% reste relativement assez élevé en matière d'évitement de l'incertitude. Cela signifie que la société québécoise a une plus forte tolérance à l'ambiguïté et à l'incertitude et une plus faible préférence pour les règles, la structure, ainsi que la stabilité (Hofstede Insights, 2017 ; Rolland, 2020). Cela peut porter une large influence dans les normes sociales, dans les attitudes à l'égard du risque, et aussi dans l'approche de résolution de problèmes (Hofstede Insights, 2017 ; Rolland, 2020); tout comme pour la prise de risque aussi. Le score plus ou moins élevé d'évitement de l'incertitude du Québec peut, notamment, être lié aux fortes influences historiques, religieuses et culturelles et à sa position en tant que société francophone au sein d'un pays à prédominance anglophone (Dupuis, 2008). Ainsi, nous pouvons souligner que les organisations québécoises semblent avoir une plus grande envie/ouverture à accepter de nouvelles idées : ce qui peut venir favoriser l'adoption d'innovations organisationnelles à l'interne, et une plus grande disposition au fait de faire autrement.

En tout et pour tout, nous pouvons apercevoir que la société française présente une faible tolérance à l'incertitude (Hofstede Insights, 2017), ce qui semble indiquer qu'elle préfère des règles claires et des systèmes structurés pour faire face à des situations imprévisibles (Hofstede Insights, 2017 ; Rolland, 2020), particulièrement en contexte de changement organisationnel, nous l'imaginons. En revanche, la réalité québécoise, se distingue par une plus grande tolérance envers les l'incertitude et l'ambiguïté : celle-ci a effectivement tendance à être plus tolérante envers les diverses croyances et pratiques (Hofstede Insights, 2017). Cela peut donc se traduire par une plus grande flexibilité de la part des organisations face au changement et par conséquent, aux pratiques innovantes.

2.1.3.2.3 Individualisme

La mesure d'individualisme concerne « le degré d'interdépendance qu'une société entretient entre ses membres. Cela a à voir avec la question de savoir si l'image de soi, des gens, est définie en termes de « je ou du nous » (Hofstede Insights, 2017, p. 1 : traduction libre). Selon Hofstede Insights (2017), les deux

cultures; soit québécoise (73%) et française (71%), sont toutes les deux, considérées comme étant des sociétés avec des scores élevés en matière d'individualisme. Les individus de ces sociétés accordent effectivement, une grande importance à la liberté et à l'indépendance personnelle et ont une vision égocentrique du monde qui donne la priorité aux objectifs et intérêts individuels; et ce, par rapport aux intérêts collectifs (Hofstede Insights, 2017).

Cependant, il est surprenant de voir que la France obtient un score élevé pour la distance hiérarchique (68%) comme nous l'avons mentionné auparavant, mais un score tout aussi élevé (ou presque) concernant l'individualisme. Selon Hofstede Insights (2017, p. 1 : traduction libre), « dans les cultures qui obtiennent un score élevé en matière de distance hiérarchique et de collectivisme, la combinaison « normale », une telle dépendance est la bienvenue ». Néanmoins, il semblerait que ce soit l'inverse dans la réalité française, et plusieurs facteurs peuvent, plus ou moins, expliquer cette contradiction : il existe bel et bien une forte tradition d'individualisme qui valorise l'autonomie individuelle, l'initiative personnelle et l'expression de soi (Hofstede Insights, 2017 ; Rolland, 2020). Mais d'un autre côté, il existe une forte centralisation du pouvoir, avec un haut degré de respect des supérieurs hiérarchiques (Hofstede Insights, 2017 ; Rolland, 2020). Il faut croire que malgré les fortes valeurs individualistes de la société française, les individus reconnaissent et acceptent toutefois les différences de pouvoir qui existent dans l'organisation (Rolland, 2020). Cela peut se remarquer avec une forte tradition de bureaucratie avec une répartition claire des rôles et des responsabilités, et un grand respect pour la haute direction : « les Français ont besoin de collectivisme dans la vie en société, mais sont beaucoup plus individualistes dans le travail » (Rolland, 2020, p. 66).

Au Québec, cette réalité peut paraître surprenante. En effet, bien que les individus démontrent autonomie et initiative dans le contexte organisationnel, et qu'on attende des Québécois qu'ils veillent sur eux-mêmes et sur leurs familles (Hofstede Insights, 2017), l'importance accordée à la communauté et aux besoins collectifs demeure un élément essentiel (Depuis, 2008 ; Rolland, 2020). Cela se manifeste notamment en lien avec la présence de multiples communautés sur le sol canadien et québécois (Dupuis, 2008 ; Rolland, 2020).

De plus, la contradiction qui s'apparente en matière d'individualisation et de distance hiérarchique (environnement français), montre aussi que deux dimensions peuvent exister simultanément dans une société et que toute réalité est complexe (Hofstede Insights, 2017 ; Rolland, 2020). Il est également

important de souligner que les scores attribués à chaque société doivent être considérés comme des tendances générales plutôt que comme une vérité absolue, car les définitions varient selon les individus, la situation et le contexte, mais aussi suivant l'angle avec lequel nous souhaitons l'aborder (Rolland, 2020). Cet auteur mentionne effectivement dans son écrit que : « les deux cultures ne sont pas totalement individualistes et laissent place au jeu collectif : l'esprit d'équipe au Québec, la solidarité sociale ou le corporatisme en France, en témoignent » (Rolland, 2020, p. 69).

Au bout du compte, nous apercevons que les valeurs individualistes et collectivistes ne sont pas nécessairement considérées comme s'excluant mutuellement, mais bien au contraire; comme des valeurs complémentaires qui peuvent co-exister dans toute sorte de sociétés quelconques (Hofstede Insights, 2017 ; Rolland, 2020). Grâce aux divers facteurs culturels identifiés, nous sommes plus en mesure de mieux comprendre la faisabilité des différentes pratiques en DO en rapport avec les différentes cultures et les composantes de celle-ci. Encore une fois, les éléments mentionnés représentent des tendances : ainsi, il faut prendre en considération et garder à l'esprit que le contexte, la situation, et l'environnement sont des éléments qui peuvent également influencer certaines pratiques organisationnelles; et plus particulièrement, nous pensons, aux pratiques organisationnelles.

2.1.3.2.4 Autres considérations

À l'instar d'Hofstede, Yaeger et al. (2006, cité dans Anderson, 2017, p. 401 : traduction libre), énoncent différents postulats concernant le DO et les cultures :

- Les cultures à faibles différences de pouvoir sont plus compatibles avec le DO, avec des organisations plus décentralisées, plus horizontales et collaboratives;
- Les cultures à faible évitement de l'incertitude sont plus compatibles avec plus de collaboration, le rejet de la Théorie X et une grande équité entre les sexes;
- Le DO est moins compatible avec les pays où l'évitement de l'incertitude est élevé en raison d'organisations plus structurées, plus bureaucratiques, et de gestionnaires plus axés sur les tâches et moins flexibles;
- Le DO est moins compatible avec les cultures à forte distance hiérarchique en raison de structures plus centralisées, plus hiérarchiques et les organisations orientées vers le contrôle.

En plus de cela, ces mêmes auteurs expliquent que « les pays où les valeurs DO sont incompatibles, les praticiens peuvent avoir plus de succès avec des interventions hautement structurées qui sont clairement axées sur la tâche, une définition claire de la situation et le maintien de la hiérarchie organisationnelle »

(Yaeger et al., 2006, p.70, cité dans Anderson, 2020, p. 401 : traduction libre). Renaud (2019, p. 124) mentionne également que « les organisations qui désirent cultiver l'intelligence collective doivent éviter les structures hiérarchiques traditionnelles basées sur l'autorité et le pouvoir et mettre en place des hiérarchies plus organiques basées sur le savoir, les habiletés et les responsabilités des salariés ». Dans cette même lignée, « les pratiques collaboratives s'inscrivent dans une horizontalité des rapports humains et ne vont pas de soi dans une organisation qui distribue le pouvoir de façon classique » (Voynnet Fourboul, 2019, p. 128).

Cependant, Voynnet Fourboul (2019) met clairement en évidence la difficulté de déployer de telles approches (collaboratives) dans des organisations qui privilégient la verticalité plutôt que l'horizontalité, en ce qui concerne leur structure organisationnelle.

Anderson (2020, p. 402 : traduction libre) note que c'est « peut-être en raison de leur conscience de la compatibilité culturelle de diverses techniques d'intervention [qu'] il est prouvé que les praticiens de différents pays préfèrent certaines interventions à d'autres ». En effet, Robert et al. (2000, cité dans Anderson, 2020 : traduction libre) élaborent le fait que le succès d'une intervention de DO dans tous les environnements nécessite un degré de compatibilité culturelle entre celle qui a été choisie et les valeurs culturelles du pays. Cependant, Anderson (2020, p. 402 : traduction libre) mentionne le fait que « cela ne signifie pas que les interventions qui vont à l'encontre des présupposés dominants de la culture dominante ne seront pas possibles, mais il se peut qu'elles nécessitent de plus grandes adaptations ».

Finalement, le tout nous amène penser que, les différences culturelles peuvent entraîner certains défis dans la collaboration pour les différentes sociétés respectives; étant donné que, les individus peuvent avoir des divergences, par exemple en matière de décision et des priorités qui sont différentes. Tous les éléments qui ont été mentionnés ci-dessus peuvent effectivement influencer les attitudes et les comportements culturels. Selon Anderson (2020), il est en effet, important que les individus et les organisations soient conscients de ces différences et soient prêts à adapter leurs approches en conséquence, ceci pour pouvoir construire des collaborations efficaces.

En contrepartie, la collaboration peut aussi varier en fonction de la culture organisationnelle (Anderson, 2020 ; Neumann et al., 2009), notamment avec le fait que certaines d'entre elles mettent davantage l'accent sur la réussite individuelle; tandis que d'autres peuvent plutôt valoriser l'effort collectif (Hofstede Insights, 2017) avec un style de leadership qui est davantage participatif et humain/empathique (House et

al., 2004, cité dans Hoppe, 2007). De plus, les pratiques de gestion et les attitudes des employés peuvent également jouer un rôle dans la collaboration : par exemple, certaines organisations peuvent avoir une structure plus hiérarchique, comme il paraît être le cas pour la plupart des organisations françaises, ce qui peut rendre la collaboration plus difficile; alors que d'autres, comme dans les sociétés québécoises, peuvent avoir une structure plus souple qui permet d'encourager davantage la collaboration, avec une culture plus participative, qui elle, est davantage axée sur l'humain et sur l'esprit participatif et/ou collaboratif (Hofstede Insights, 2017 ; House et al., 2004 cité dans Hoppe, 2007).

Finalement, il est essentiel de souligner que la collaboration est un processus complexe et varié et qu'il ne s'agit pas seulement de former une bonne équipe, mais aussi d'avoir les bons outils et processus à disposition (Anderson, 2020 ; Neumann et al., 2009 ; Slocum, Elliott, Heesterbeek et Lukensmeyer, 2006). En fait, une entreprise dotée d'une culture et d'une structure favorables peut certainement, encourager la collaboration : ce qui peut s'avérer plus compliqué sans les outils et les procédés appropriés (Anderson, 2020 ; Neumann et al., 2009 ; Slocum et al., 2006). Dans ce sens, les entreprises doivent constamment évaluer et ajuster leurs initiatives et efforts de collaboration pour s'assurer qu'elles tirent le meilleur parti de leurs employés respectifs, ainsi que de leurs équipes construites (Anderson, 2020 ; Neumann et al., 2009).

2.2 DÉFINITIONS DES CONCEPTS

Dans les sections qui suivent, nous avons l'intention de clarifier les concepts principaux, car ils jouent un rôle central dans cette présente recherche. Notre volonté n'est pas de les approfondir excessivement, mais plutôt, de fournir aux lecteurs une vue d'ensemble pour une meilleure compréhension quant à l'insertion de ces notions intégrée dans l'étude.

2.2.1 Intelligence collective

Selon Lévy (2010, p.1), l'intelligence collective regroupe « les capacités cognitives d'une société, d'une communauté ou d'une collection d'individus ». En plus de cela, l'intelligence collective a pour but « la création, l'invention, la découverte, l'innovation et l'apprentissage, c'est-à-dire tout ce qui contribue à entretenir et à faire croître un capital commun de connaissances » (Lévy, 2010, p. 11). Dans ce sens, « les connaissances communes des sociétés humaines forment quelque chose comme un écosystème complexe » (Lévy, 2010, p. 12).

Pór (2008) a également contribué à comprendre davantage le rôle de l'intelligence collective. La définition qu'il donne se base sur des travaux de Voldtofte (1997, cité dans Pór, 2008) et désigne quant à elle « la capacité des communautés humaines à évoluer vers une complexité et une harmonie supérieures, grâce à des mécanismes d'innovation tels que [...] la collaboration » (Pór, 2008, p. 7 : traduction libre). En plus de cela, ce dernier mentionne que l'intelligence collective s'alimente/se cultive grâce à un « leadership collectif » (p. 13 : traduction libre) : soit, un leadership capable de comprendre l'importance du collectif et la puissance d'un groupe pour faire face aux problématiques/enjeux complexes (Pór, 2008). Ce type de leader peut être caractérisé comme étant une personne de confiance, empathique, ouverte et à l'écoute des autres et des besoins du groupe (Pór, 2008). Benraiss et Benraiss (2019, p. 103) énoncent pareillement le fait que « pour œuvrer ensemble, il faudrait faire confiance au groupe et cultiver une attitude empathique basée sur l'échange et l'esprit collaboratif ».

En réalité, innover dans un environnement qualifié aujourd'hui de Volatile, Incertain, Complexe et Ambigu (VICA) (Plein, 2019 ; Jick et Sturtevant, 2017) n'est plus simplement une option, mais est devenu indispensable pour assurer la performance et la pérennité des organisations (Montet, 2019 ; Plein, 2019). Ceci est d'autant plus crucial étant donné la rapidité des évolutions technologiques et organisationnelles (Montet, 2019). Dans cette perspective, l'intelligence collective peut grandement contribuer à renforcer les capacités d'adaptation, d'innovation et de réussite des organisations (Montet, 2019 ; Kalfon et al., 2020).

Il en est de même pour d'autres auteurs, la dimension de l'intelligence collective regroupe toutes les connaissances collectives qui émergent du processus de collaboration de plusieurs individus (ou groupes), dans le but de résoudre des problèmes complexes de manière collective (Kalfon et al., 2020). En d'autres termes, une personne seule ne parvient pas à la même richesse de résultats, même avec tous les efforts individuels développés (Kalfon et al., 2020). Cette intelligence collective et la synergie créent par les membres de l'organisation conduisent à de nombreux effets positifs, tels que : une prise de décision partagée et améliorée, une meilleure compréhension réciproque, un partage et une appropriation du changement, un processus favorisant la « co-création » (p. 114), ou encore, une orientation axée solutions (Guyard Meyer, 2019).

Cela implique de tirer parti des diverses perspectives, compétences et expériences des personnes pour produire de meilleurs résultats (Aguilar et Tonelli, 2018 ; Williams et De Pouilly, 2019). Néanmoins, le

cheminement personnel en amont (ou le préalable individuel), est à priori, nécessaire avant de passer en mode collaboratif, pour la simple et bonne raison que les ressorts du collectif ne seront pas les mêmes (Blaess, 2019). Dans ce sens, nous comprenons que les perspectives uniques développées par chaque participant permettent de produire des résultats supérieurs à la somme de leurs efforts individuels (De Bry, 2019). Cela suppose, en fait, que « chacune et chacun est au quotidien amené(e) à faire son travail en se repliant inconsciemment sur ses objectifs à court terme » (Bibard, 2019, p. 104). Il s'agit finalement d'une combinaison de processus individuels et collectifs, qui permettent la création et la production d'un résultat final, incluant divers points de vue et de nouvelles perspectives/pensées de chacun (Hirbec, 2019 ; Kalfon et al., 2020).

Nous apercevons donc que, les concepts de collaboration et d'intelligence collective sont intimement liés. En ce qui concerne la collaboration en rapport avec l'intelligence collective, celle-ci fait référence au processus de collaboration avec d'autres pour avancer vers un objectif commun (Caumont, 2019 ; Kalfon et al., 2020). Selon Caumont (2019), la valeur de la collaboration est effectivement en premier lieu celle de son résultat, et elle ne peut à priori être effective sans objectif commun et sans que ce dernier ne soit clairement partagé entre tous les membres. En plus de cela, « l'intelligence collective suppose le partage de l'information, le respect de règles communes, la multiplication d'interactions et de connexions sociales afin de développer des pratiques collaboratives pour accroître la performance dont les gains seront équitablement répartis entre les différents membres engagés dans la co-construction » (Lévy, 1994, cité dans Frimousse et Peretti, 2019, p. 99). De plus, la collaboration correspond à la façon « d'exploiter une connaissance, de l'interpréter, d'en extraire tous les potentiels, de relier de multiples informations, contextes et environnements qui sont stratégiques, et non la seule possession de données acquises. Là est le sens de la « collaboration » (Bouvard, 2019, p. 105).

Toutefois, bien que l'intelligence collective regorge de nombreux aspects vertueux et positifs, elle peut aussi contenir des limites (Lévy, 1994, cité dans Frimousse et Peretti, 2019). En guise d'exemples, voici ici-même quelques limites : l'absence de diversité (Lévy, 1994, cité dans Frimousse et Peretti, 2019), la polarisation collective (Hirbec, 2019), le conformisme (Hirbec, 2019 ; Lévy, 1994, cité dans Frimousse et Peretti, 2019), la paresse sociale (Jarrosson, 2019 ; Hirbec, 2019), ou encore, l'autocensure (Lévy, 1994, cité dans Frimousse et Peretti, 2019 ; Janis, 1972, cité dans Saives et al., 2017). En plus de cela, Saives et al. (2017) précisent que la prise de décision à plusieurs comporte autant des avantages que des inconvénients. En ce qui concerne les désavantages associés au travail en groupe, nous pouvons identifier

les éléments suivants : la pression en faveur d'un consensus (pour des raisons d'acceptation), la pensée de groupe (qui entraîne l'abandon du jugement critique individuel) et la domination exercée par un individu ou une minorité d'individus pouvant influencer (Saives et al., 2017).

Finalement, tout ce qui est complexe, tel que l'environnement d'aujourd'hui, nécessite une intelligence complexe, c'est-à-dire une intelligence dite collective. Comme nous venons de le voir, elle est en effet, essentielle pour relever les défis d'un monde incertain; offrant la capacité même de résoudre des problèmes complexes, de prendre de meilleures décisions collectivement, de favoriser l'innovation, et de réagir ainsi rapidement à l'évolution des circonstances.

Ceci est encore plus le cas dans une société remplie de perpétuels changements (Anderson, 2020). Elle permet effectivement, comme nous l'avons mentionné plus récemment, de résoudre des problèmes complexes, et de prendre de meilleures décisions grâce à la synergie de groupe. Il va sans dire que nous croyons bel et bien que l'intelligence collective et la collaboration favorisent l'innovation à travers des pratiques collaboratives et répond ainsi, à l'incertitude qui bouleverse le monde des affaires aujourd'hui.

2.2.2 Dialogue et DO dialogique

Selon le dictionnaire Larousse (2023)⁷, le dialogue est défini comme une « conversation entre deux ou plusieurs personnes sur un sujet défini ». Il est aussi défini comme une « discussion entre personnes, entre partenaires ou adversaires politiques, idéologiques, sociaux, économiques, en vue d'aboutir à un accord » (Larousse, 2023). À noter que la deuxième définition est davantage dans une optique de débat/discussion, en vue d'aboutir à des réponses mutuellement acceptées.

Pour rappel, le DO dialogique a pour composante principale le dialogue (Bushe et Marshak, 2009, 2015, 2016, 2020). Il s'inscrit dans une perspective de construction sociale (approche socio-constructiviste) (Aguar et Tonelli, 2018). En effet, « l'état d'esprit dialogique suppose que ce qui se passe dans les organisations est davantage influencé par la façon dont les gens interagissent et créent un sens commun, plutôt que par l'impact de facteurs et de forces, influençant les objectifs de l'organisation » (Bushe et Marshak, 2020, p. 9 : traduction libre). Dans ce même esprit, le dialogue et la construction de sens sont au cœur des pratiques dialogiques/collaboratives, dans lesquelles la réalité est socialement construite (Bushe

⁷ <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/dialogue/25188>

et Marshak, 2020). C'est ainsi que les actions influencent comment les individus pensent et agissent, tout en formant de nombreuses interactions sociales (images, métaphores, conversations, récits, etc.) (Aguiar et Tonelli, 2018 ; Anderson, 2020 ; Bushe et Marshak, 2020).

Aguiar et Tonelli (2018, p. 461 : traduction libre) mentionnent que « si le langage constitue notre monde social, alors les conversations et le dialogue peuvent être une source de transformation ». En fait, les transformations sont créées par les nouvelles significations qui ont été réalisées par les divers acteurs et notamment par la diversité des personnes, de leurs expériences, de leurs ressentis et de leurs échanges (Aguiar et Tonelli, 2018 ; Bushe et Marshak, 2015, 2020). Ainsi, ces processus de conversations/dialogues permettent que de nombreuses réalités soient constamment co-crées (Aguiar et Tonelli, 2018 ; Anderson, 2020 ; Bushe et Marshak, 2020) en milieu organisationnel; ainsi que de nouvelles connaissances émergent de la part du personnel (pour la plupart, placés en bas de la hiérarchie) (Aguiar et Tonelli, 2018 ; Bushe et Marshak, 2020 ; Hastings et Schwarz, 2022 ; Shani et Coghlan, 2018).

Le rôle du dialogue est essentiel dans les pratiques de travail en mode collaboratif, puisqu'il favorise la communication entre les membres, la compréhension mutuelle, ainsi que la collaboration au bout du compte (Bushe et Marshak, 2020). En utilisant le processus de dialogue, les individus peuvent partager leurs points de vue, relater diverses expériences personnelles/professionnelles, dans le but que leurs besoins et/ou attentes soient entendus et compris et que ces actions créent du sens pour leurs propres expériences (Aguiar et Tonelli, 2018 ; Anderson, 2020 ; Bushe et Marshak, 2020). En plus de cela, les individus peuvent externaliser leur dialogue interne dans les conversations d'équipe (De Visch et Laske, 2020).

Le dialogue peut aussi avoir d'autres fonctions en étant ouvert et transparent : comme celles de trouver des solutions à des problèmes donnés et ainsi, permettre d'améliorer la prise de décision (Aguiar et Tonelli, 2018 ; De Visch et Laske, 2020). C'est ainsi que par l'intelligence collective et la synergie qui règnent au sein du groupe, le dialogue permet véritablement de stimuler la créativité : ce qui est la même chose pour l'innovation grâce aux multiples perspectives/pensées de chacun des acteurs concernés (Bushe et Marshak, 2020).

Pour d'autres auteurs, les pratiques dialogiques sont aussi vues comme des semi-structures qui fixent les règles de la conversation (Hetemi, Pushkina et Zerjav, 2022), ou encore, de « discuter des sources de connaissances, encourager l'émergence des connaissances, changer de perspective, garder les

connaissances indéterminées avec une éventuelle révision de nouvelles informations » (Jarvenpaa et Majchrzak 2008, p. 283 cité dans Hetemi et al., 2022, p. 907 : traduction libre). Ces discussions peuvent mener à des changements organisationnels (Aguilar et Tonelli, 2018). Bushe et Marshak (2015) soutiennent l'idée que les processus dialogiques comportent des activités perturbatrices, qui elles-mêmes, sont capables de générer une réorganisation plus complexe des narrations et de faciliter l'apprentissage organisationnel, particulièrement dans un contexte de gestion de changement. Ces changements peuvent être caractérisés comme transformationnels, dépendamment du résultat (Bushe et Marshak, 2015 ; Hastings et Schwarz, 2022).

Dans cette même perspective, la Figure 2.2 présentée ci-dessous illustre différentes séquences d'évènements qui suscitent chez les individus de nouvelles réflexions, des questionnements, des changements de paradigmes et/ou des actions; qui visent, à soutenir les transformations organisationnelles.

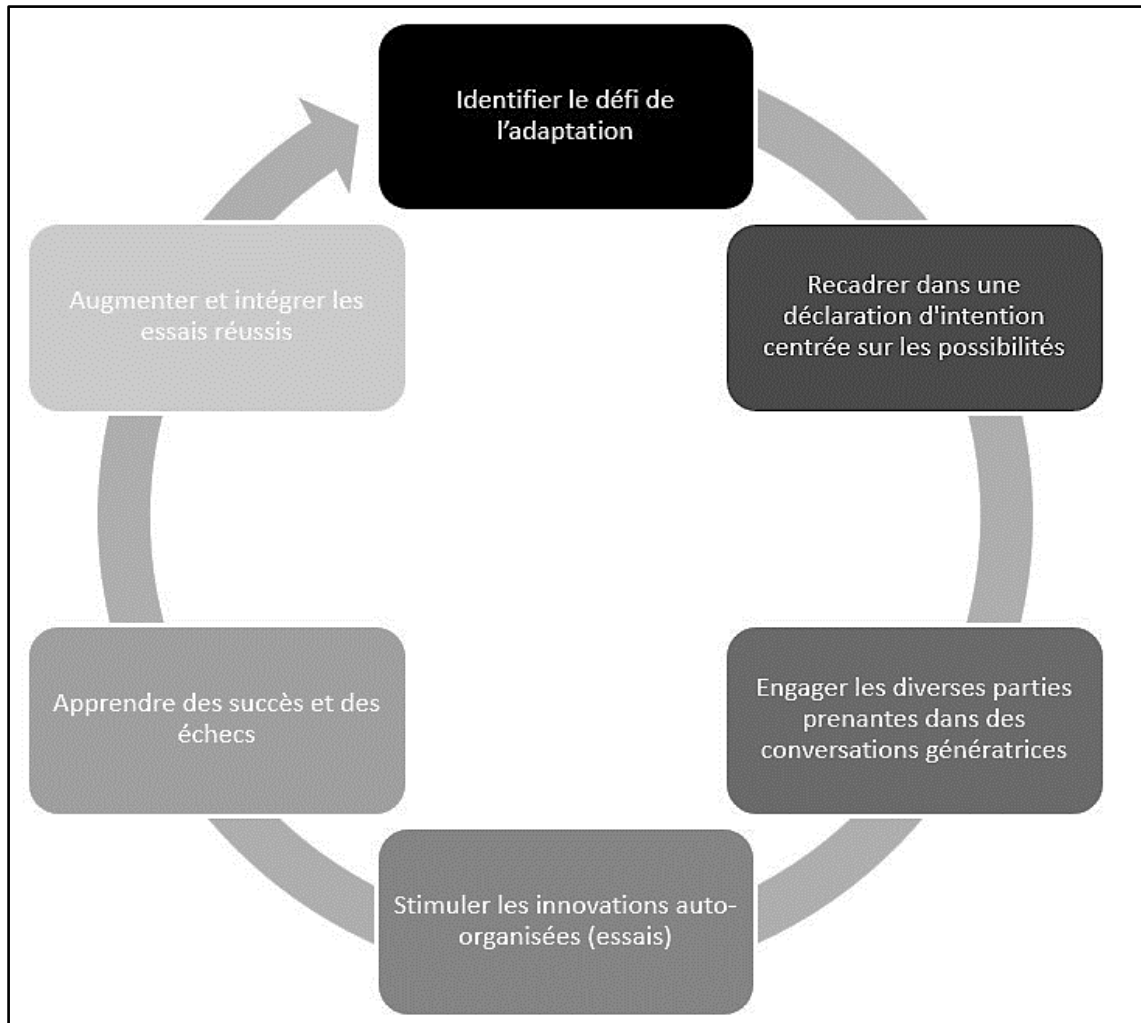


Figure 2.2 Modèle de changement génératif adapté de Bushe, 2019 (Anderson, 2020 p. 122-125)

En résumé, nous comprenons que le dialogue est un facteur essentiel, voire primordial, du succès d'une collaboration et en ce sens, des pratiques collaboratives. Il permet aux individus concernés de s'exprimer, de résoudre des problèmes, de prendre des décisions mutuellement acceptées, et/ou autres bénéfiques (Aguar et Tonelli, 2018 ; Bushe et Marshak, 2015, 2020). Les solutions qui en ressortent sont généralement profitables pour l'ensemble de l'organisation, notamment au niveau du groupe (maturité, confiance), sauf pour les entreprises qui ne sont pas encore prêtes à changer et qui éprouvent de la réticence face au changement (Benraiss et Benraiss, 2019).

Néanmoins, il est important de préciser que toutes les formes de dialogue ne sont pas aussi efficaces dans les organisations, notamment si celui-ci apparaît comme « bloqué » (p. 1) par la hiérarchie (Hofstede

Insights, 2017). En parallèle, le dialogue se doit d'être caractérisé et soutenu par le principe de l'écoute active (Aguiar et Tonelli, 2018 ; Bushe et Marshak, 2020), voire de « double » écoute (De Visch et Laske, 2020, p. 18 : traduction libre). En plus de cela, il est fortement attendu que les acteurs fassent preuve d'ouverture d'esprit et d'une volonté de partager, en plus de s'immerger dans les autres points de vue (Aguiar et Tonelli, 2018). Il est essentiel de prendre conscience de cela, en fonction du degré d'attachement (ou d'emprisonnement) des personnes attachées/impliquées à leurs croyances; cela, afin d'éviter tout type de conflits pouvant survenir entre les parties (Gergen, 1999 ; Gergen et al., 2001 ; cité dans Aguilar et Tonelli, 2018). En effet, Anderson (2020) nous rappelle que le DO dialogique demande une plus grande ouverture et compréhension de soi, des autres, des équipes et de l'organisation. De plus, il faut aussi que les participants soient prêts à changer leur manière de penser (Bushe et Storch, 2014, cité dans Anderson, 2020), afin de pouvoir recadrer les significations, les récits, ainsi que les histoires (Anderson, 2020). Ceci nous rappelle aussi que, certes, la communication crée le changement, mais il faut prendre en compte que les mots et leurs contextes sont tout aussi importants; tout comme les processus d'interprétation, dans le but de donner avant tout un sens à ces mots (Anderson, 2020). En somme, les processus de travail et de partage des connaissances, facilités par le dialogue, peuvent être entravés par la méfiance naturelle des individus à l'égard des connaissances des autres (Hetemi et al., 2022). Dans de telles circonstances, parvenir à un consensus peut s'avérer véritablement complexe (Hetemi et al., 2022).

2.2.3 Pratiques collaboratives

Bareil et Aubé (2012) soulignent que le DO joue un rôle facilitateur dans la mise en œuvre de diverses tendances en gestion, en particulier en ce qui concerne le changement organisationnel. Parmi ces tendances, nous retrouvons le partage des connaissances et la collaboration inter-organisationnelle, qui nécessitent un dialogue constructif, un engagement, une collaboration et une participation des employés (ou autres parties prenantes) (Bareil et Aubé, 2012). Pour ces mêmes auteurs, les pratiques axées sur l'apprentissage, telles que les approches collaboratives, sont également considérées comme utiles et bénéfiques, tant pour les employés que pour l'entreprise.

Aussi, Meyer (2019) mentionne quant à lui, que les pratiques collaboratives, en particulier le travail en équipe, renforcent le sentiment d'appartenance au collectif. De plus, l'auteur sous-tend que les ateliers collaboratifs sont « des espaces d'échanges et d'expérimentation » (p. 114). Meyer (2019) fait également valoir que des objectifs précis doivent être respectés, tels que : le droit à l'erreur et la confidentialité des

échanges, qui sont des conditions préalables essentielles pour garantir la réussite/succès des pratiques collaboratives.

Au dire de Slocum et al. (2008, p. 5), « les entreprises sont [...] de plus en plus désireuses de récolter les fruits d'une participation active aux processus décisionnels de personnes ayant des perspectives différentes et qui seront affectées par ces décisions ». Pour illustrer ce propos avec d'autres auteurs, Jones et Brazzel (2014) nous disent que ces approches collaboratives sont utilisées dans le monde entier dans des organisations et des communautés, notamment pour impliquer davantage les parties prenantes, le personnel, et ainsi provoquer des changements. D'autant plus que ce sont les employés sur le terrain qui vivent les changements (Jones et Brazzel, 2014). Les processus démocratiques au cœur des pratiques collaboratives structurent et organisent différentes formes de dialogue, permettant ainsi de trouver la meilleure solution commune grâce aux diverses opinions et réflexions de chacune des personnes (Slocum et al., 2006). D'autres auteurs soulignent également que ces approches collaboratives impliqueraient finalement « les acteurs clés au sein de l'initiative, s'engageant à la fois en tant qu'agents du changement et collaborateurs de recherche en tant que co-chercheurs, travaillant ensemble pour faire fonctionner le changement et en même temps pour co-générer des connaissances exploitables » (Shani et Coghlan, 2018, p. 38 : traduction libre).

Slocum et al. (2006, p. 6) ajoutent également d'autres éléments sur les pratiques collaboratives et ses conditions :

Compte tenu de la nature complexe (et donc incertaine) des questions et des enjeux de société, il est préférable de disposer d'un maximum de connaissances, d'expériences et de compétences. Or, tous les membres de la société ne disposent pas des mêmes moyens pour exercer une influence institutionnalisée et/ou informelle sur les processus décisionnels. D'où la nécessité de créer des accès qui permettent à toutes les personnes concernées d'apporter aussi leur contribution à la résolution des problèmes.

De plus, les pratiques collaboratives souhaitent créer des relations mutuellement bénéfiques et la construction de liens (Yacoub et Haefliger, 2022), mais pas que. Ces dernières permettent de bâtir des relations interpersonnelles de créer du sens (*sensemaking*) pour les acteurs qui stimulent l'innovation (Yacoub et Haefliger, 2022). Ensuite, selon les mêmes auteurs, les approches collaboratives peuvent aider les entreprises à résoudre des problèmes complexes et/ou surmonter des défis à grande échelle. En plus de cette visée plus stratégique, la mise en œuvre des approches collaboratives a le potentiel de favoriser un environnement de travail plus sain, plus engageant, ce qui donne le goût d'aller travailler et qui, en

parallèle, renforce le sentiment d'appartenance (Yacoub et Haefliger, 2022); mais aussi et surtout, l'engagement individuel et collectif des travailleurs (Cherkaoui et Chock, 2019). C'est ainsi que Yacoub et Haefliger (2022, p.2 : traduction libre) définissent les méthodes collaboratives comme « une activité collaborative formelle ou informelle impliquant plus d'une entité organisationnelle dans le but de créer un résultat d'innovation ». En complément, notons que les pratiques collaboratives peuvent avoir différentes utilisations selon le contexte : soit entre les membres d'une organisation (collaboration interne), ou entre deux entités différentes (collaboration externe) (Slocum et al., 2006).

Cependant, certaines entreprises ont tendance à éviter l'adoption de telles approches, puisqu'elles ont plus ou moins confiance en elles, et estiment qu'elles n'ont pas besoin de ces pratiques collaboratives pour développer leurs activités ou changer leur mode de fonctionnement (Yacoub et Haefliger, 2022). De plus, il peut également s'agir d'organisations qui évitent de prendre des risques et/ou qui se sentent mal à l'aise face à l'incertitude, puisque ces approches collaboratives sont encore émergentes et qu'il est nécessaire, avant tout, pour les entreprises d'apprendre à naviguer dans ce type de processus au préalable (Yacoub et Haefliger, 2022).

Alors, certes, elles comportent des limites : en effet, les pratiques collaboratives ne sont pas des outils miracles (ni répliquables) et supposent de mettre en œuvre des précautions, et certaines règles de fonctionnement doivent être suivies (Guyard Meyer, 2019 ; Slocum et al., 2006). En fait, selon Slocum et al. (2006), chacune des approches requiert des processus, des méthodes et des outils spécifiques. Le choix des méthodes collaboratives repose sur plusieurs critères, tels que : les objectifs, le sujet, les participants, la durée et le budget (Slocum et al., 2006). Selon Shani et Coghlan (2018), l'élément clé pour favoriser l'innovation est l'engagement des personnes à tous les niveaux. Ils soulignent également l'importance des considérations culturelles, politiques et institutionnelles, qui influencent à priori, tous ces éléments dans le contexte d'utilisation. D'autres auteurs mentionnent des éléments plus "formels" comme l'aménagement de l'espace, les événements, les frais d'adhésion et aussi, d'autres règles qui peuvent influencer la mise en œuvre des pratiques collaboratives au sein d'une organisation (Blagoev et al., 2019, cité dans Yacoub et Haefliger, 2022). Il convient aussi de souligner que certaines méthodes peuvent présenter des défis plus importants, en termes de mise en œuvre et d'adoption, en fonction du contexte d'utilisation et de l'organisation (Jones et Brazzel, 2014 ; Slocum et al., 2006). En plus de cela, nous souhaitons mentionner que, selon Jones et Brazzel (2014), il est plus simple d'appréhender et d'expérimenter les approches qui sont considérées comme étant les plus faciles à mettre sur pied,

notamment lorsqu'il s'agit de clients qui manifestent peu, voire aucune, méfiance à l'égard de ces pratiques collaboratives.

Ensuite, on pourrait avoir tendance à se demander comment choisir une pratique collaborative, plutôt qu'une autre. Il faut savoir que certaines des pratiques, nécessitent par exemple, plus de temps que d'autres (Jones et Brazzel, 2014). Ainsi, il paraît nécessaire de les réserver aux questions qui nécessitent un investissement plus important, sachant que la mobilisation des parties prenantes demande du temps et des ressources considérables (Jones et Brazzel, 2014). De plus, la mise en œuvre et le contexte d'utilisation peuvent dépendre du fait que de nombreuses entreprises ne sont pas familières avec elles, ou ne les ont jamais utilisées auparavant (Jones et Brazzel, 2014). Cela peut s'expliquer par la simple et bonne raison que, les dirigeants peuvent avoir des préférences et des priorités différentes, ce qui peut être renforcé par des expériences passées négatives avec des approches collaboratives; dissuadant ainsi les dirigeants de les introduire, surtout si ces derniers entendent des témoignages défavorables/néfastes de la part d'autres personnes les ayant testées (Jones et Brazzel, 2014). C'est ainsi que les supérieurs peuvent être portés et influencés par plusieurs préjugés : ce qui explique pourquoi, certaines entreprises sont plus ou moins réticentes à l'idée de mettre en place des méthodes collaboratives (Jones et Brazzel, 2014). Finalement, ces auteurs nous rappellent que tout est entre les mains des dirigeants, et que plus ces derniers montrent un engagement durable en faveur du travail collaboratif, plus les chances sont élevées que la méthode fonctionne. Dans cette optique, ils seraient aussi plus convaincus que travailler d'une façon différente peut réellement avoir une plus-value à la situation organisationnelle actuelle et/ou aux enjeux auxquels elles font face (Jones et Brazzel, 2014).

D'autres éléments tout aussi pertinents de ces mêmes auteurs sont à prendre en considération dans l'étude :

Les principales considérations sont de savoir si la situation est peu ou très complexe, combinée au niveau de préparation des dirigeants à la conduite du changement. Un faible niveau de préparation correspondrait à une direction concernée, mais pas totalement engagée qui pourrait avoir besoin d'une justification du changement basée sur des données ou des preuves. Un niveau élevé correspondrait à un leadership pleinement engagé, prêt à participer activement à un processus de découverte plus émergent. Ceci mène à la réponse de contingence d'utiliser le DO dialogique quand il y a une complexité élevée et une grande disposition au leadership de changement et d'utiliser d'autres approches de DO quand il y a à la fois une faible disposition au changement et une faible complexité. La réponse mixte se produit dans une « zone grise » lorsqu'il y a une faible disposition au changement et une

grande complexité. (Gilpin-Jackson, 2013, cité dans Jones et Brazzel, 2014, p. 209 : traduction libre)

Afin d'illustrer les pratiques collaboratives et d'en détailler quelques-unes, les prochaines sections présentent quelques exemples, soient le Forum Ouvert, le Café Découverte (World Café), ainsi que le Codéveloppement professionnel.

2.2.3.1 Forum Ouvert

« Une invitation, un cercle de chaises, un panneau d'affichage, et hop, vous embarquez pour l'aventure »
(Koehler, 2012, p. 10).

Le Forum Ouvert, ou encore, « l'Open Space Technology (OST) » est une pratique collaborative qui a été développée dans les années 1980 par Harrison Owen aux États-Unis (Caruso Cahn et Arnaud, 2019 ; Cesar et al., 2012). D'après Caruso Cahn et Arnaud (2019, p. 138), le Forum Ouvert est une « modalité de facilitation très vivante et créative ». En effet, elle stimule et engendre la réalisation de réunions créatives et innovantes à travers des débats ouverts, favorisant ainsi des discussions riches en idées et réflexion (Monin, 2014); sans pour autant que ce processus ne nécessite de supervision rigide de la part du facilitateur et/ou de l'animateur pour garantir le respect du cadre de l'atelier (Caruso Cahn et Arnaud, 2019).

Effectivement, Koehler (2012, p. 10), ayant elle-même participé à cette expérience, s'exprime à ce sujet et mentionne bel et bien que :

Cette manière de travailler changea radicalement ma façon de concevoir le travail en groupe, à tel point que pendant une période je ne pouvais pas rester plus de dix minutes assise à écouter quelqu'un parler sans ressentir une frustration intense : je voulais participer ! J'avais développé un syndrome de tolérance zéro à l'ennui.

D'après cette auteure, « le Forum Ouvert est l'outil idéal pour faire face à la complexité croissante auxquelles sont confrontées les organisations » (Koehler, 2012, p. 12). Il est aussi perçu comme une « aventure » et plus précisément une « aventure collaborative » (Koehler, 2012, p. 10-11).

Le principe est simple et tout aussi efficace (Owen, 2012) : après que le facilitateur énonce quelques règles/principes (rôles, processus, etc.), les participants sont invités à s'asseoir en cercle (Monin, 2014 ; Owen, 2012). Ensuite, ils créent l'ordre du jour et choisissent leurs ateliers et thèmes sur lesquels ces

derniers veulent et travailler et élaborer plus en profondeur, pour ensuite l'afficher au mur; ce qu'on appelle "la place des marchés" (Caruso Cahn et Arnaud, 2019 ; Koehler, 2012). Après quoi, chaque thématique abordée et formulée est présentée en plénière suite à des prises de notes, puis affichée sur les tableaux (Caruso Cahn et Arnaud, 2019). À la suite des diverses séries d'ateliers dans lesquels les échanges et la co-création ont été mis de l'avant, des comptes-rendus sont réalisés et précisés par la suite en étant affichés au fil du temps sur les tableaux blancs de la salle (Caruso Cahn et Arnaud, 2019 ; Koehler, 2012). Le Forum Ouvert se termine par la suite sur un cercle de clôture : ce qui permet à tout le monde de s'exprimer librement (Caruso Cahn et Arnaud, 2019 ; Koehler, 2012). Cela permet, effectivement, de recueillir les ressentis et les divers apprentissages liés à l'expérience que les participants viennent de vivre (Caruso Cahn et Arnaud, 2019). Il convient de mentionner le fait que le Forum Ouvert peut accueillir un grand nombre de participants (Messina et De Sousa Cardoso, 2019 ; Owen, 2012) : pouvant aller de 5 à 3000 participants (Owen, 2012), sachant que « seules contraintes logistiques limitent le nombre de participants » (Messina et De Sousa Cardoso, 2019, p. 201).

Le Forum Ouvert repose sur cinq principes, tels que : (1) les personnes qui se présentent, sont les bonnes; (2) ce qui arrive, est ce qui doit arriver; (3) ça commence quand ça commence; (4) c'est fini, quand c'est fini (Caruso Cahn et Arnaud, 2019 ; Koehler, 2012 ; Monin, 2014 ; Messina et De Sousa Cardoso, 2019); puis, (5) si vous n'êtes en train ni d'apprendre, ni de contribuer, passez à autre chose (Koehler, 2012). Le dernier principe se joint à la loi des deux pieds, encore appelée « loi de la mobilité » (Caruso Cahn et Arnaud, 2019 ; Messina et De Sousa Cardoso, 2019 ; Monin, 2014, p. 369). Dans un Forum Ouvert, les participants sont soit considérés comme des papillons ou des abeilles (Caruso Cahn et Arnaud, 2019 ; Groot, 2012 ; Messina et De Sousa Cardoso, 2019 ; Morin, 2014) : les abeilles vont d'ateliers en ateliers pour faire circuler toutes leurs idées et les informations; puis, d'un autre côté, les papillons sont considérés comme des participants qui s'impliquent et participent peu aux différents ateliers (Caruso Cahn et Arnaud, 2019 ; Messina et De Sousa Cardoso, 2019 ; Morin, 2014). Les papillons peuvent alors décider de prendre des temps de pauses ou d'attirer d'autres papillons présents dans la salle (Caruso Cahn et Arnaud, 2019 ; Messina et De Sousa Cardoso, 2019 ; Morin, 2014); et ce, que ce soit autour d'un buffet ou lors d'une pause par exemple (Morin, 2014).

Le but de cette pratique collaborative, qu'est le Forum Ouvert, est avant tout de mobiliser les idées/pensées de tous les participants, ainsi que leur créativité et leur contribution; afin de vivement encourager l'émergence de nouvelles perspectives et connaissances de chacun (Caruso Cahn et Arnaud,

2019 ; Koehler, 2012 ; Monin, 2014). Cela permet également de cultiver et de faire renaître un fort engagement de la part du personnel (Daigle, 2012 ; Monin, 2014). En ce sens, la prise d'initiative individuelle et/ou organisationnelle sont, quant à elles, largement favorisées à leurs tours (Corbaz et Pfaehler, 2012). Ce qui permet un tel succès dépend de plusieurs facteurs, que sont : la confidentialité, la liberté de participation, d'expression et de l'ordre du jour, l'autonomie des acteurs, l'auto-organisation, l'auto-apprentissage des différents groupes et un dialogue ouvert entre tous (Caruso Cahn et Arnaud, 2019 ; Corbaz et Pfaehler, 2012 ; Monin, 2014). Il est important de souligner que le succès du processus repose sur un leadership partagé avec les autres membres de l'organisation (Gigeault, 2012), ainsi qu'une co-responsabilité comprise et partagée (Caruso Cahn et Arnaud, 2019). Le Forum Ouvert favorise la résolution de problèmes complexes et la prise de décisions : et ceci, en se basant sur des échanges profonds et informels venant des groupes participants (Caruso Cahn et Arnaud, 2019). En outre, cette pratique collaborative permet aux organisations d'avoir la possibilité d'optimiser leurs résultats et de renforcer leur performance en adoptant ce genre d'approche, dite collaborative et innovante (Daigle, 2012).

Ce qui nous laisse penser que le Forum Ouvert est une méthode collaborative laissant place à la sérendipité, c'est-à-dire à la découverte des heureux hasards (Robinson et Stern, 2000). En mêlant créativité et partages, cette pratique collaborative permet de susciter des résultats inattendus (émergence) (Caruso Cahn et Arnaud, 2019). Pour qu'au bout du compte, des actions/solutions concrètes et partagées soient déployées (convergence) (Caruso Cahn et Arnaud, 2019).

À travers tout ce processus, et plus particulièrement grâce à la confiance et l'ouverture qui règnent (Audet, 2012) tout au long du cheminement, le Forum Ouvert permet de restaurer les relations sociales (Cesar, 2012 ; Kellaris, 2012) et ainsi, d'encourager et améliorer la coopération entre les membres (Monin, 2014). Et nous savons, ô combien, les besoins des individus de se concerter sont nombreux, d'autant plus dans un monde complexe où les communications sont rapides et nombreuses (Daigle, 2012). Selon Cesar (2012), le Forum Ouvert permet, effectivement, aux participants d'avoir la possibilité de contribuer à l'évolution du groupe pour le bien-être individuel et collectif. C'est en encourageant la participation de tous les membres que cette approche finit par faire émerger des résultats collectifs significatifs. De plus, il ne faut pas omettre le fait que cette pratique collaborative regorge d'une ressource précieuse, qu'est celle de la diversité des membres participants (Gibeault, 2012 ; Monin, 2014). Selon Gibeault (2012, p. 14), « plus la diversité est grande au sein du groupe, plus la méthode porte ses fruits ».

Cependant, il est nécessaire que le leader ou les décideurs/commanditaires expriment ouvertement toutes leurs craintes vis-à-vis de cette approche collaborative en amont du processus, afin qu'elles puissent être abordées et minimisées en amont (Gibeault, 2012), notamment lors de la préparation en amont. En effet, le Forum Ouvert est une méthode collaborative amenant avec elle son lot d'incertitudes : comme des sujets de discussion imprévus qui seraient moins souhaitables (Gibeault, 2012). Certes, comme le souligne Gibeault (2012, p. 16), « les décideurs aiment avoir des garanties et des protections face aux imprévus ». Comme la plupart des gens, ceux-ci ont tendance à vouloir passer à côté du chaos. En Forum Ouvert, « aucun résultat précis sur le contenu ne peut être promis ni attendu » (Gibeault, 2012, p. 16). Dans cette perspective, les dirigeants se doivent de faire un maximum confiance aux autres et avoir une confiance infaillible envers eux, peu importe les niveaux hiérarchiques (Gibeault, 2012). Pour y parvenir, il est important d'encourager ces derniers à lâcher-prise et à se laisser porter par l'expérience, de sorte à ne pas être dans l'hyper-contrôle (Gibeault, 2012).

2.2.3.2 Café Découverte (World Café)

Pour introduire la pratique qu'est le World Café⁸, nous proposons un passage de Wheatley (2005, cité dans Brown et Isaacs, 2005, p. VIII : traduction libre) qui décrit l'importance et l'essence même du World Café. Brown et Isaacs (1995) sont d'ailleurs considérés comme les fondateurs de cette méthode d'intelligence collective, collaborative et pour le coup, hautement conversationnelle (Brown et Isaacs, 2005).

Le World Café nous réintroduit dans un monde que nous avons oublié. Un monde où les gens se rassemblent naturellement parce qu'ils ont envie d'être ensemble. Un monde où nous apprécions le processus séculaire de la bonne conversation, où nous n'avons pas peur de parler des choses qui comptent le plus pour nous. Un monde où nous ne sommes pas séparés, classés ou stéréotypés. Un monde où l'on se salue simplement, sans technologie ni artificialité. Un monde qui nous surprend constamment par la sagesse qui existe non pas chez l'un d'entre nous, mais chez chacun d'entre nous. Et un monde où nous apprenons que la sagesse dont nous avons besoin pour résoudre nos problèmes est disponible lorsque nous parlons ensemble.

Tout comme le Forum Ouvert, le World Café est un processus simple et efficace pour rassembler les individus autour de thèmes importants (Brown et Isaacs, 2005 ; Messina et De Sousa Cardoso, 2019 ; Senge, 2005, cité dans Brown et Isaacs, 2005). Cependant, les thèmes sont, au préalable, sélectionnés en amont (Brown et Isaacs, 2005), contrairement au Forum Ouvert où le déroulement est co-construit en temps réel

⁸ L'expression Word Café est celle qui est la plus répandue et couramment utilisée par les praticiens/professionnelles en DO.

et non prédéterminé (Messina et De Sousa Cardoso, 2019). Pour Messina et De Sousa Cardoso (2019), le World Café permet de stimuler le dialogue collaboratif autour de questions/thèmes reliés à l'organisation. Elle est effectivement considérée comme une méthode d'intelligence collective (Messina et De Sousa Cardoso (2019). Aussi, lorsque cette pratique collaborative est utilisée de manière adéquate, elle encourage vivement l'esprit de collaboration entre les participants, favorise la confiance au sein du groupe et tout naturellement, favorise la transparence (Messina et De Sousa Cardoso, 2019). Elle permet également de favoriser la créativité des individus et de faire circuler les idées et/ou les connaissances sur un temps relativement court (Caruso Cahn et Arnaud, 2019). La durée de cette méthode collaborative se situe, généralement, entre 1h30 à une journée complète; tout en veillant à ce que les groupes de travail n'excèdent pas 30 minutes chacun (Messina et De Sousa Cardoso, 2019).

Brown et Isaacs (2005) expliquent que le World Café est construit sur le principe que les humains possèdent la sagesse et la créativité nécessaires pour pouvoir surmonter des défis complexes. En fait, cette approche collaborative se fonde sur l'idée que les individus sont capables de travailler ensemble, quelle que soit leur identité (Brown et al., 2005). Tel que le mentionnent Brown et Isaacs (2005, p. 5 : traduction libre), « les conversations du World Café créent simultanément une expérience vécue de la même manière dont nous nous auto-organisons naturellement pour réfléchir ensemble, renforcer la communauté, partager les connaissances et stimuler l'innovation ». Comme dirait Senge (2005, cité dans Brown et Isaacs, 2005, p. 217) : « les conversations de café sont le moyen le plus fiable que j'ai jamais rencontré pour que nous puissions tous puiser dans la création collective ». L'auteur ajoute que, c'est aussi une puissante métaphore pour repenser et transformer notre vision du travail dans son ensemble; tout en remettant en question les raisons pour lesquelles certaines entreprises réunissent ou échouent en tant que moteurs de création collective (Senge, 2005, cité dans Brown et Isaacs, 2005).

En addition, comme pour un Forum Ouvert, seules les contraintes logistiques limitent le nombre de personnes, étant donné que le World Café peut être utilisé à partir de 12 personnes et peut être adapté aux grands groupes jusqu'à, à priori, environ plusieurs centaines de personnes (Caruso Cahn et Arnaud, 2019 ; Messina et De Sousa Cardoso, 2019 ; Slocum et al., 2006). Pour ce qui est maintenant du déroulement, (1) les participants sont répartis en groupe de 3 à 4 personnes autour de tables type « table-bar », en reproduisant l'ambiance d'un vrai café (Messina et De Sousa Cardoso, 2019, p. 200 ; Slocum et al., 2006), où chaque groupe débat sur un thème ou une question posé par l'animateur du World Café en question pendant 20 à 30 minutes; (2) les membres participants rejoignent les autres tables pour travailler

sur un autre thème; (3) un hôte reste à la table et résume la conversation et les idées qui sont principalement ressorties de la conversation précédente aux nouveaux arrivants sur la table; pour qu'au final, (4) les conversations soient fécondées avec les idées déjà reçues précédemment par les anciens participants; et que, (5) tous les participants se retrouvent en plénière pour partager les réflexions émises lors de l'atelier de collaboration (ou de découvertes) (Messina et De Sousa Cardoso, 2019 ; Slocum et al., 2006).

Pour collecter les bénéfices de l'intelligence collective, il est essentiel que les participants s'expriment librement, en partageant tout ce qui leur passe par la tête et dans le cœur (Caruso Cahn et Arnaud, 2019 ; Slocum et al., 2006). Ils sont effectivement, invités à contribuer activement en partageant leurs idées, leurs pensées et/ou leurs expériences (Caruso Cahn et Arnaud, 2019 ; Slocum et al., 2006). Mais aussi et surtout, il faut que les participants se concentrent sur ce qui est vraiment important à dire ou à faire, et qu'ils s'efforcent de faire des liens entre les idées émises par les groupes qui précédaient (Caruso Cahn et Arnaud, 2019 ; Slocum et al., 2006). Les diverses idées énoncées au cours de conversations peuvent être inscrites sur une nappe en papier ou un paperboard, pour pouvoir les partager par la suite en plénière : l'idée est avant tout de s'amuser et de prendre du bon temps (Caruso Cahn et Arnaud, 2019, Messina et De Sousa Cardoso, 2019 ; Slocum et al., 2006).

Aussi, comme pour le Forum Ouvert, la diversité des membres participants est encouragée (Brown et al., 2005). L'importance de poser les bonnes questions est d'ailleurs un élément crucial dans le World Café (Brown et al., 2005 ; Caruso Cahn et Arnaud, 2019). Effectivement, Caruso Cahn et Arnaud (2019) mentionnent que l'un des aspects cruciaux de cette approche collaborative réside dans la qualité de la question ou du thème choisi par les membres participants, suscitant ainsi en eux une énergie et un désir de réunir et de participer activement. Il convient, par la suite, de souligner que la qualité d'une question joue un rôle important dans cette approche collaborative, qu'est le World Café. D'après Caruso Cahn et Arnaud (2019), une bonne question est celle qui « suscite la curiosité, encourage une conversation réflexive, dégage les hypothèses sous-jacentes » (Caruso Cahn et Arnaud, 2019, p. 47). Les questions « nous invitent à explorer, à nous aventurer, à prendre des risques, à écouter, à abandonner nos positions. Les bonnes questions nous aident à devenir à la fois curieux et incertains, et c'est toujours la voie qui nous ouvre à la surprise d'une nouvelle compréhension » (Brown et al., 2005, p. 11 : traduction libre). Les questions posées sont véritablement importantes, puisque ce sont les conversations qui en découlent qui sont véritablement significatives pour l'avenir du personnel et de l'organisation elle-même. Ce sont ces

échanges qui créent les conditions nécessaires pour façonner le futur, comme le sous-tendent Caruso Cahn et Arnaud (2019). Selon ces auteurs, « une question puissante est celle qui fait une différence en créant de la valeur » (Caruso Cahn et Arnaud, 2019, p. 47). Pour donner quelques exemples, Slocum et al. (2006) mentionnent qu'une question stimulante est une question « simple et claire » (p. 175), qui « pousse à la réflexion » (p. 175), « génère de l'énergie » (p. 175), « cible la recherche de solution » (p. 175), « offre de nouvelles possibilités » (p. 175), « recherche ce qui est utile » (p. 175). D'après les mêmes auteurs et l'expérience des participants réguliers, il est constaté que les questions qui se concentrent sur l'utilité réelle sont généralement plus efficaces pour mobiliser les personnes. Ces questions ont d'ailleurs tendance à susciter moins de résistance et de réponses défensives, par rapport à celles qui portent sur la véracité des informations (Slocum et al., 2006).

2.2.3.3 Codéveloppement professionnel

Le Codéveloppement professionnel a été créé par deux Québécois, que sont Adrien Payette et Claude Champagne (Morin, 2021). L'Association Québécoise du Codéveloppement Professionnel (AQCP⁹) propose une définition :

Un espace collaboratif d'apprentissage constitué de six à huit personnes, d'origine disciplinaire variée ou non, qui proviennent de la même organisation ou de divers milieux, et qui s'entraident selon des valeurs, des principes et une méthodologie spécifiques pour améliorer, voire renouveler, leurs pratiques individuelles et collectives.

Une nouvelle fois selon l'AQCP, la pratique du Codéveloppement professionnel est également « utilisée et enseignée dans d'autres pays francophones, par exemple, en France [...] où elle est de plus en plus populaire : les origines québécoises de la méthode de codéveloppement professionnel y sont reconnues et appréciées comme gage de pragmatisme et de rigueur » (p. 1) . Il existe effectivement une Association Française du Codéveloppement professionnel (AFCP¹⁰).

La définition que beaucoup de personnes utilisent provient de Payette et Champagne (1997, p. 16, cité dans Payette, 2004, p. 82), et correspond à celle-ci : « le groupe de codéveloppement professionnel est une approche de formation pour des personnes qui croient pouvoir apprendre les unes des autres afin d'améliorer, de consolider leur pratique ». Au dire de Payette (2004), les personnes qui

⁹ <https://www.aqcp.org/>

¹⁰ <https://www.afcodev.com/>

utilisent/pratiquent cette approche collaborative « travaillent en se formant et se forment en travaillant. » (p. 82). Cela peut être perçu comme une communauté professionnelle, qui partage des similitudes avec une communauté de pratique ou des réseaux de professionnels, en mettant l'accent sur la solidarité et la confiance entre ses membres (Caruso Cahn et Arnaud, 2019). Les participants ont donc, la possibilité de s'enrichir mutuellement les uns avec les autres, d'où le terme utilisé pour désigner cette pratique collaborative : le Codéveloppement professionnel.

Le Codéveloppement professionnel se caractérise par la création d'équipes où les participants endossent trois rôles distincts, que sont : celui du client, de l'animateur, et aussi, des consultants, au cours d'un ou plusieurs ateliers (Champagne, 2021 ; Caruso Cahn et Arnaud, 2019 ; Payette, 2004 ; St-Onge et Prost (2018, p. 11). St-Onge et Prost (2018) rajoutent que cette méthode « offre un cadre structurant qui optimise l'apprentissage collectif, puisque chacun des membres doit respecter des règles, tant sur les plans opérationnel et interpersonnel, afin de résoudre un projet, un problème ou une préoccupation (PPP) ». Aussi, Caruso Cahn et Arnaud (2019) expliquent que ces personnes se réunissent assez régulièrement (1 fois par mois) et habituellement pour une demi-journée ou une journée (3 à 4 heures). Le processus peut durer sur une période de 6 mois à 1 an (Champagne, 2021 ; Payette, 2004).

En fait, cette méthode collaborative permet de pouvoir apprendre sur sa propre pratique/profession grâce à la réciprocité des échanges qui ont lieu lors de cet atelier collaboratif, mais aussi et surtout, suite au soutien reçu des personnes avec une situation professionnelle similaire (Morin, 2021). Ce qui favorise la croissance et le développement professionnel (Champagne, 2021 ; Morin, 2021 ; Payette, 2004). Selon Morin (2021), cela a en effet des effets véritablement avantageux sur la qualité de vie au travail (qualité de vie professionnelle), mais aussi sur la performance organisationnelle. L'auteur Morin (2021) va plus loin en mettant en évidence d'autres bénéfices de cette approche collaborative. En effet, cette méthode permet non seulement, d'échanger des expériences professionnelles avec d'autres praticiens qui sont disposés à écouter activement, mais elle offre également la possibilité de développer une compréhension plus approfondie de ces expériences grâce à des questions pertinentes (Champagne 2021 ; Morin, 2021 ; Payette, 2004). Ainsi, cette démarche favorise la prise de conscience de ce que les participants savent réellement, ce qui leur permet par la suite de mieux se connaître, d'exprimer leurs connaissances de manière plus claire et ainsi, de les évaluer de manière réfléchie un peu plus tard (Morin, 2021). Il est ensuite question d'opter pour des ajustements ou des corrections en fonction des écarts identifiés (ou non) : il s'agit par exemple de revoir sa pratique professionnelle, de renforcer les aspects positifs et

d'explorer de nouvelles perspectives; le tout, en se basant par exemple, sur les éléments qui ont émergé lors de l'expérience collaborative (Morin, 2021). Caruso Cahn et Arnaud (2019) rejoignent l'idée énoncée précédemment sur le fait que, les membres participants acquièrent une meilleure connaissance de leurs points forts et de leurs points faibles et/ou à développer : ce qui leur permet ainsi de modifier au besoin des habitudes/rituels qu'ils avaient dans le passé et de les améliorer au besoin et suivant les envies de chacune des personnes.

Ultimement, le Codéveloppement professionnel favorise l'esprit d'entraide entre les participants, créant ainsi un espace faisant en sorte que l'intelligence collective ait sa place (Champagne, 2021). En fait, cette approche collaborative permet aux professionnels d'apprendre et de se développer en partageant leurs expériences respectives : ce qui favorise les connexions émotionnelles et intellectuelles et qui viennent alimenter l'intelligence collective (Champagne, 2021). De par ce fait, selon Champagne (2021), l'entraide est un levier d'apprentissage hautement puissant. Cependant, les individus doivent incarner certaines ressources et valeurs pour pouvoir évoluer, apprendre et aider les autres autour de la table. C'est ainsi que l'écoute, l'empathie, la confiance, l'ouverture, l'authenticité, la congruence et le non-jugement doivent être mises (Champagne, 2021 ; Payette, 2004). Ce dispositif collaboratif repose effectivement sur des bases de bienveillance et d'entraide, de curiosité, d'engagement et de co-responsabilité, le tout étant mêlé à une posture d'apprentissage (Champagne, 2021 ; Payette, 2004).

Tous les participants réunis pour participer à cette expérience collaborative sont sur le même piédestal : les postures, sont, effectivement, construites sans posture d'autorité, avec aucun lien hiérarchique (Caruso Cahn et Arnaud, 2019 ; Champagne, 2021). En plus de cela, les membres participants évoluent dans un espace qui se veut sécuritaire (Champagne, 2021 ; Payette (2004). Ce pourquoi, selon ces mêmes auteurs, il est véritablement important que la confidentialité soit une priorité dans cette pratique collaborative, permettant ainsi aux membres participants de partager et de raconter leurs différentes expériences en toute confiance. Le tout, en étant reconnaissant que ce temps est propice à une réflexion collective (Champagne, 2021 ; Payette, 2004). Il s'en suit que les participants sont libres de poser les questions qu'ils souhaitent (Champagne, 2021).

La diversité est de nouveau encouragée pour constituer les groupes (Champagne, 2021). Celle-ci est vivement favorisée afin de relater divers points de vue, expériences; ainsi que toutes idées de chacun (Champagne, 2021). Le Codéveloppement professionnel permet en effet de penser différemment et de

faire un travail de réflexivité sur sa propre pratique professionnelle, tout en apprenant et en résolvant des problèmes complexes (Champagne, 2021 ; Payette, 2004). Cette approche collaborative permet réellement de prendre du recul sur sa pratique (reconnaitre ses biais, voir une situation sous un nouvel angle, etc.) (Caruso Cahn et Arnaud, 2019 ; Champagne, 2021 ; St-Onge et Prost, 2018). Elle permet aussi de développer et consolider son identité professionnelle et la façon d'exercer les choses (Caruso Cahn et Arnaud, 2019 ; Champagne, 2021 ; Payette, 2004). Cette méthode collaborative permet, d'un autre côté, de favoriser le sentiment d'efficacité personnelle et d'apprendre à aider (consultant), à être aidé (client) et à s'entraider (Caruso Cahn et Arnaud, 2019 ; Champagne, 2021 ; Payette, 2004 ; St-Onge et Prost, 2018). Dans ce sens, en plus que l'intelligence collective soit mobilisée dans ce genre de pratique collaborative, l'intelligence émotionnelle est aussi mise à contribution : « les attitudes d'humilité, d'authenticité et de bienveillance qui sont encouragées, favorisant une plus grande conscience de soi et de ses interactions » (Champagne, 2021, p. 218).

Pour ce faire et que pour les conditions de succès soient maximales, les individus qui y participent se doivent d'être assidus, respectueux, bienveillants, authentiques, engagés et dans une posture de non-jugement face aux personnes avec qui ces dernières collaborent (Caruso Cahn et Arnaud, 2019 ; Champagne, 2021 ; St-Onge et Prost, 2018). St-Onge et Prost (2018) ajoutent un autre élément qui est celui de la « maîtrise de soi » (p. 18). C'est ainsi que, des savoir-faire et des savoir-être sont à déployer lors de cette expérience collaborative : comme c'est le cas autant pour le client, que pour les consultants et que pour l'animateur (St-Onge et Prost, 2018). Bien que certains savoirs peuvent être particulièrement plus importants pour quelques membres de l'équipe qui assumeront un des rôles pendant le déroulement de l'atelier (St-Onge et Prost, 2018). Pour illustrer ceci, le consultant se distingue par sa capacité essentielle à poser des questions, alors que l'animateur accorde une grande valeur à ses compétences en matière de comportement et de communication (St-Onge et Prost, 2018). De plus, le rôle prépondérant du consultant réside dans sa maîtrise de l'art de poser des questions pendant le déroulement d'atelier (St-Onge et Prost, 2018).

Cette méthode collaborative présente de réels bénéfices économiques et pratiques, en plus avec un retour sur investissement significatif (Champagne, 2021). Les investissements sont effectivement plutôt modestes : seuls les coûts d'organisation, les honoraires de l'animateur sont à prévoir pour le déroulement et la mise en place d'une telle approche collaborative (Champagne, 2021).

Par contre, il est mieux de se montrer bien vigilant et réaliste quant au contexte organisationnel (Champagne, 2021). Celui-ci doit être pris en compte avant de se lancer dans une telle démarche, notamment si la pratique est réalisée pour la toute première fois : des efforts plus importants en termes de communications seront pertinents dans ce cas (Champagne, 2021). Aussi, la diversité des participants présente un élément favorable pour l'émergence de nouvelles approches, et il est essentiel de prendre en considération à la fois la cohésion des équipes et leur maturité (Champagne, 2021). Néanmoins, cette approche collaborative comporte certaines limites dont il est aussi bon de tenir compte, par exemple : les gens qui ne croient pas en cette expérience collaborative ou qui ne reconnaissent pas la valeur qu'elle peut apporter, ainsi que celles qui manifestent un faible intérêt pour celle-ci, risquent de malheureusement ne pas bénéficier des mêmes avantages que quelqu'un qui y voyait un réel potentiel (Champagne, 2021). Bien qu'il soit possible que les individus repartent de l'expérience collaborative avec peu (voire pas) d'apprentissage (Champagne, 2021).

En fait, il est parfois difficile pour certaines personnes ou l'organisation en elle-même, de remettre en question certains paradigmes; comme il est possible que la pratique soit trop demandante/exigeante suite au désapprentissage demandé (Champagne, 2021). La motivation joue un rôle fondamental, étant donné que plus elle est élevée, plus il est facile pour les gens de surmonter les autres obstacles présents (Payette, 2004). Par ailleurs, le manque de temps est aussi une limite pouvant être soulevée, compte tenu de la complexité de certains sujets élaborés, qui peuvent par exemple nécessiter plus de temps que prévu ou souhaité initialement (Champagne, 2021).

Pour clarifier le tout, le Codéveloppement professionnel se déroule en 6 étapes distinctes (avec une étape préliminaire) selon Payette (2004) : (0) choisir et préparer le sujet de consultation; (1) exposé de la problématique ou du projet; (2) clarification de la problématique, questions d'information; (3) établissement du contrat consultation; (4) réactions, commentaires, suggestions des consultants; (5) synthèse et plan d'action; puis, (6) identification des apprentissages et évaluation. L'étape 0 se situe avant la rencontre de groupe et elle est vraiment importante selon l'auteur : elle correspond au choix et à la préparation du sujet de consultation abordé (Payette, 2004). Ce choix est précieux et bien important puisqu'il demande une certaine réflexion sur les priorités, ainsi que les besoins organisationnels (Payette, 2004).

À noter toutefois que certains auteurs n'incluent pas l'étape 0 et considèrent les étapes comme suit : (1) mandat initial du client; (2) clarification du mandat initial; (3) mandat final du client; (4) Co-développement Professionnel; (5) plan d'action du client; puis afin de couronner le tout, (6) retours réflexifs sur l'atelier (St-Onge et Prost, 2018). À savoir qu'une seule équipe est dédiée pour mener cet atelier collaboratif, sachant que les autres membres du groupe agissent comme observateurs et ont par ailleurs le rôle de prendre des notes (St-Onge et Prost, 2018).

Pour conclure notre revue de littérature, nous avons présenté une définition du DO, champ de discipline parfois confus ou flou, et mal compris, qui évolue au fil des années vers des approches moins classiques/diagnostic. Il a été question aussi de réaliser un bref historique de la discipline pour expliquer la transition des approches diagnostiques vers les approches dialogiques. Au cours des décennies, de 1939 à nos jours, nous avons observé une ascension du domaine dans les années 60, suivie d'un déclin, puis d'une reprise dans les années 90, se poursuivant depuis 2005 jusqu'à aujourd'hui; en particulier avec l'émergence de pratiques innovantes/dialogiques.

Ensuite, nous avons effectué une analyse internationale pour comprendre le DO à l'échelle mondiale, en mettant en lumière les aspects culturels, la collaboration au travail, puis enfin, nous avons défini les concepts clés liés à notre sujet de recherche : l'intelligence collective, le dialogue et le DO dialogique, ainsi que les pratiques collaboratives, qui constituent l'essence même des pratiques collaboratives et de notre étude. Pour terminer, nous avons détaillé plus en détail les pratiques collaboratives (Forum Ouvert, Café Découverte (World Café) et Codéveloppement professionnel), et vu en quoi elles consistaient; afin d'englober et de mieux comprendre la notion de pratiques collaboratives.

À travers cette logique d'entonnoir, les objectifs visés étaient principalement les suivants : (1) saisir l'évolution du DO et l'émergence des pratiques dialogiques; (2) intégrer de façon plus approfondie les concepts de contexte d'utilisation et de mise en œuvre; et enfin, (3) explorer l'aspect international et les dimensions culturelles. Cela permettait de faire un état des lieux à propos ce qui a déjà été mentionné dans la littérature existante, concernant les différents notables entre le Québec et la France; pouvant influencer la collaboration.

En bref, selon la littérature actuelle, les tendances de pensée et les enjeux contemporains font en sorte que les entreprises actuelles privilégient davantage, voire ont intérêt, à mettre en place des pratiques dialogiques; pour assurer leur pérennité. À l'échelle internationale, le DO présente une complexité

similaire à celle rencontrée au niveau national, où il est souvent mal compris, nécessitant une sensibilité particulière à chaque culture.

Il est également reconnu que la mise en œuvre de pratiques collaboratives peut être plus difficile dans des organisations hiérarchiques résistantes au changement. De plus, nous avons observé que la distance hiérarchique, la tolérance à l'incertitude et l'individualisme sont souvent plus marqués dans la société française que dans la société québécoise, ce qui, nous pensons, peut influencer le déroulement des pratiques collaboratives. Bien que ces différences peuvent être notables, il est important et rappelé, de prendre en considération la réalité, ainsi que la culture organisationnelle.

C'est ainsi que nous avons souhaité réaliser une exploration sur le terrain, à l'aide d'entrevues semi-dirigées, pour confirmer et/ou enrichir nos analyses à ce propos. L'objectif étant principalement d'identifier ce qui peut réellement distinguer le Québec de la France, en termes de mise en place de pratiques collaboratives, ainsi que les facteurs qui contribuent au succès des méthodes collaboratives (contexte d'utilisation et mise en œuvre).

CHAPITRE 3

CADRE MÉTHODOLOGIQUE

Dans cette section-ci, nous allons préciser le type de la recherche, les outils de collectes de données, l'échantillon, l'analyse de données, puis, les biais de la recherche. Il convient de noter que dans le type de recherche, il en découle quatre formes, que sont : une recherche qualitative, un paradigme socio-constructiviste, une recherche exploratoire et une recherche abductive. Pour ce qui est des outils de collectes de données, nous allons voir le déroulement de celles-ci. Aussi, nous verrons par la suite l'échantillon plus en détails (âges, fonctions, etc.). De plus, l'analyse de données présentera la méthodologie employée pour la collecte de données et détaillera l'analyse thématique, qui, quant à elle, donnera plus de précisions sur la thématisation en continu. Pour finir, nous mentionnerons les différents biais de la recherche.

3.1 TYPE DE LA RECHERCHE

3.1.1 Recherche qualitative

Les méthodes de recherche peuvent être de diverses natures : quantitative, qualitative, ou encore, mixte (Fortin et Gagnon, 2022). Notre présente étude s'inscrit dans une recherche qualitative en sciences humaines et sociales (Paillé et Mucchielli, 2021). Bourgeois (2021, p. 2) nous énumère des éléments intéressants concernant la recherche sociale, notamment ceux-ci :

En sciences sociales, la recherche scientifique s'intéresse plus particulièrement à l'expérience humaine, qu'elle soit individuelle ou collective. Elle nous permet de faire des observations systématiques sur des phénomènes humains, de comparer ces observations à des théories ou des modèles, et d'en tirer des conclusions. On peut, par exemple, s'intéresser aux interactions qui ont lieu dans un contexte particulier, ou chercher à mieux comprendre l'expérience d'un phénomène.

Bien que cette recherche s'inscrive dans un devis qualitatif et qu'elle permette ainsi une certaine flexibilité (Fortin et Gagnon, 2022), en tenant compte de la part de subjectivité des individus (Fortin et Gagnon, 2022 ; Huberman et Miles, 1993); cette dernière peut être perçue comme une réelle épreuve. Pour illustrer ce propos, Paillé et Mucchielli (2021, p. 15) nous mentionnent clairement ceci : « une recherche en sciences humaines et sociales est toujours une aventure ». En fait, la recherche qualitative (en sciences humaines et sociales) est considérée comme une telle expérience pour la simple et bonne raison, que de se lancer dans des analyses qualitatives recèlent de nombreuses inconnues; toutefois, bien moins que pour des

recherches expérimentales (Paillé et Mucchielli, 2021). Selon Fortin et Gagnon (2022, p. 24), « la recherche qualitative met l'accent sur la compréhension et repose sur l'interprétation des phénomènes à partir des significations fournies par les participants. ». Une définition plus complexe peut-être donnée ci-dessous :

Le terme « analyse qualitative » [correspond à] l'ensemble des opérations matérielles et cognitives – actions, manipulations, inférences – non numériques et non métriques qui, prenant leur source dans une enquête qualitative en sciences humaines et sociales, sont appliquées de manière systématique et délibérée aux matériaux discursifs issus de l'enquête, dans le but de construire rigoureusement des descriptions ou des interprétations relativement au sens à donner aux actions ou expériences humaines analysées, ceci en vue de résoudre une intrigue posée dans le cadre de cette enquête (Paillé et Mucchielli, 2021, p. 101).

De par cette définition, il est important de comprendre que l'analyse qualitative ne permet en aucun cas de réaliser des mesures objectives. Ce qui vient, effectivement, en contraste, avec l'approche quantitative qui repose sur l'idée que les caractéristiques des individus sont quantifiables (Fortin et Gagnon, 2022); bien que cela ne garantisse pas une objectivité en tout temps. En fait, la recherche qualitative permet de saisir les différents aspects psychologiques et sociaux, comme le sous-tendent Paillé et Mucchielli (2021). De la même manière, celle-ci permet de mieux comprendre des phénomènes et des problèmes de nature complexe (Paillé et Mucchielli, 2021). Dans cette optique, la collecte de données sert à la recherche du sens et de la connaissance, ayant pour objectif la compréhension et l'interprétation des actions et des différentes expériences humaines (Paillé et Mucchielli, 2021). Ainsi, elle permet de répondre à une problématique de recherche particulière et/ou à résoudre des défis organisationnels (Paillé et Mucchielli, 2021 ; Prévost et Roy, 2015). Aussi, l'explication fournie au travers de la définition met en avant l'aspect rigoureux de la méthode qualitative et de toutes les actions qui sont entreprises au travers de cela, afin de garantir un certain succès de la recherche (Paillé et Mucchielli, 2021). De plus, les actions lors d'une recherche qualitative sont entreprises délibérément et ce, de diverses manières : soit consciente, intentionnelle, réfléchie, volontaire; dans le but de créer des descriptions et/ou des interprétations de différentes expériences ou pratiques évoquées dans les entrevues (Paillé et Mucchielli, 2021). En effet, Paillé et Mucchielli (2021, p. 101) précisent parallèlement que l'analyse qualitative est « un effort intellectuel, constant, intuitif et naturel, visant à trouver un réarrangement pertinent de données pour les rendre compréhensibles, globalement, compte tenu d'un problème pratique ou théorique qui préoccupe le chercheur ».

Une démarche qualitative est donc utilisée dans cette recherche. Il est question d'aller à la rencontre de consultants dans des firmes conseil ou à leur compte, dont leurs activités sont basées dans différentes cultures (Québec et/ou France). En ce sens, une collecte de données auprès d'un certain nombre de professionnels au Québec et en France œuvrant dans le domaine du DO permet de déceler, d'abord, les conditions gagnantes et les éléments qui se cachent derrière le succès de ces approches; puis, les difficultés que ces derniers praticiens peuvent rencontrer. En outre, il s'agit de mieux comprendre leur pratique professionnelle et d'analyser ce qui ressort des deux environnements distincts suite aux entrevues menées.

3.1.2 Paradigme socio-constructiviste

Notre étude se base également sur un paradigme constructiviste (Fortin et Gagnon, 2022) qui « désigne une posture philosophique qui soutient l'existence de multiples interprétations de la réalité et dont le but de la recherche est de comprendre comment chacun construit cette réalité dans un contexte donné » (Fortin et Gagnon, 2022, p. 22). Comme mentionné dans le cadre de la recherche menée, il est question de réaliser des entrevues avec des conseillers expérimentés en approches collaboratives; dans le but d'avoir une vision ainsi qu'une connaissance plus étoffée de ces pratiques dans deux environnements distincts (québécois et français). De ce fait, il s'avère intéressant de savoir quels éléments les rendent plus efficaces et efficientes en contexte organisationnel et ce qui diffère au niveau de la mise en œuvre et le contexte d'utilisation de ces approches dites collaboratives, dépendamment de la réalité dans laquelle nous nous trouvons (aspects culturels). En effet, dans une approche qui se veut constructiviste, « la réalité est explorée telle que les participants la perçoivent. Les croyances rattachées à ce paradigme tiennent compte de la globalité des êtres humains, notamment de leur expérience de vie et du contexte dans lequel se tissent des liens avec l'environnement » (Fortin et Gagnon, 2022, p. 22). Ce qui renforce à priori le caractère subjectif. Finalement, la réalité peut probablement différer dépendant du contexte dans lequel les personnes participantes se trouvaient, mais aussi et surtout, suivant les diverses expériences qu'elles ont eues au fil de leur carrière professionnelle. De la même façon, ces pratiques peuvent probablement être influencées par les cultures nationales et organisationnelles dans lesquelles elles sont mises en œuvre.

3.1.3 Recherche abductive

La démarche que nous avons préconisée pour la recherche menée se veut abductive : ce qui correspond à un raisonnement à mi-chemin entre l'approche inductive et l'approche déductive, soit entre les deux (Hallée et Garneau, 2019, cité dans Fortin et Gagnon, 2022, p. 12).

Ainsi, des allers-retours sont établis entre la revue de littérature, les entrevues, les analyses faites et les résultats qui émergent : de nombreuses itérations entre la théorie et la pratique sont alors faites. Plus précisément, dans l'abduction « on part d'un fait observé dans des données inductives (qu'on ne s'attendait pas à trouver) qui ne peut théoriquement être expliqué de façon courante » (Fortin et Gagnon, 2022, p. 12). Nous pourrions d'ailleurs établir un parallèle avec le terme de coïncidence hasardeuse (sérendipité) qui correspond quant à elle, à la découverte heureuse et par accident d'un phénomène, d'une matière, d'un composé, ou autres (Robinson et Stern, 2000). À titre illustratif, cela peut être justement le cas dans le processus de co-création en organisation *via* les pratiques collaboratives. De ce fait, nous imaginons qu'en optant pour une recherche qualitative exploratoire, nous accroissons la fréquence de ces fameuses heureuses coïncidences, et que, parallèlement à cela, la sérendipité devient au cœur de ces pratiques collaboratives.

3.2 OUTILS DE COLLECTES DE DONNÉES

3.2.1 Déroulement de la collecte de données

Pour commencer, nous allons détailler chronologiquement les étapes préalables qui ont été entreprises pour mener à bien la collecte de données. Tout commence avec la demande éthique qui incluait notamment la création du formulaire de consentement, la réalisation de la grille d'entrevue et la détermination des critères de sélection pour les participants. Le recrutement et la réalisation des entrevues étaient les prochaines étapes. La collecte de données a ainsi permis la production de plusieurs matériaux : audio, comptes rendus intégraux, fiches résumés, arbres thématiques (MIRO) et développements de modèles (Figure 4.1 et Figure 4.2).

Dans le cadre de cette recherche, la collecte de données s'est d'ailleurs réalisée par des entrevues semi-structurées.

L'entrevue semi-dirigée consiste en une interaction verbale animée de façon souple par le chercheur. Celui-ci se laissera guider par le rythme et le contenu unique de l'échange dans le but d'aborder, sur un mode qui ressemble à celui de la conversation, les thèmes généraux qu'il souhaite explorer avec le participant à la recherche. Grâce à cette interaction, une compréhension riche du phénomène à l'étude sera construite conjointement avec l'interviewé. (Savoie-Zajc, 2021, p.276)

Les entrevues ont été réalisées pendant une période approximative de 8 semaines (entre le 7 février 2023 et le 23 mars 2023). La durée moyenne des entrevues a été de 56 minutes, allant de 26 minutes pour le

plus court entretien et 1h37 minutes pour le plus long. À l'exception d'une entrevue réalisée en présentiel à Montréal, toutes les entrevues ont été réalisées à distance avec la plateforme Zoom. Bien entendu, leur participation était volontaire.

Ci-dessous, le Tableau 3.1, détaille certaines informations relatives aux diverses entrevues réalisées sur la période; que soit avec des individus rangés dans la catégorie QCX, FRX, ou encore, QFX. On y retrouve notamment les éléments suivants : le nombre total d'entrevues passées, la durée totale des entrevues, la durée moyenne de ceux-ci, l'ancienneté moyenne du poste, puis aussi, l'âge moyen des participants à l'étude.

X	UNITÉS	TOTAL	QC	FR	QC/FR
Nombre total d'entrevues passées	X	20	8	5	7
Durée totale des entrevues	Heures	19 h 13	7 h 53	4 h 05	7 h 15
Durée moyenne des entrevues	Minutes/heures	X	0 h 51	0 h 49	1 h 07
Ancienneté moyenne du poste	Ans	X	16	9	13
Âge moyen des participants	Ans	X	47	39	46

Tableau 3.1 Informations correspondantes aux entrevues réalisées sur la période (QC/FR)

À plusieurs reprises, les participants ont effectivement été informés, notamment dans le formulaire de consentement et avant le début de l'entretien, que leur participation était volontaire. Ils ont également été informés que s'ils ne souhaitent pas répondre à une question (ou à plusieurs), et/ou s'ils ne voulaient plus participer à la recherche pour X raisons, ils étaient entièrement libres de le faire à tout moment; et ce, sans avoir à fournir de justification. Dans ce sens, nous nous sommes assurés de prendre toutes les préoccupations nécessaires, pour rendre les participants confiants : ce qui leur démontrait, en parallèle, que nous étions véritablement soucieux de l'éthique et de leur bien-être (Anderson, 2020 ; Savoie-Zajc, 2021). En supplément de tout ce qui a été énuméré, toutes les entrevues ont été enregistrées avec le double consentement de la personne interrogée, soit dans le formulaire de consentement et avant de démarrer l'entretien.

Une grille d'entrevue a été élaborée comme support pour la collecte de données. Celle-ci regroupe une quinzaine de questions avec trois volets principaux : (1) une mise en contexte; (2) un volet pratique et finalement; puis, (3) un volet international et connaissances générales. La mise en contexte qui permet de situer le répondant, soulève des questions d'ouverture dans le but de rendre le participant confortable (Savoie-Zajc, 2021), avec des questions sur son poste actuel, son parcours professionnel et les circonstances/études réalisées qui l'ont amené dans ce milieu professionnel. La grille d'entrevue se trouve en Annexe A.

Notons que le guide d'entrevue a été établi conjointement avec la direction de recherche, et a été modifié plus de quatre fois. Les questions ouvertes ont été favorisées. C'est ainsi que les personnes ont pu donner bien plus de contenu sur leurs expériences vécues de manière plus libre.

À l'instar de Savoie-Zajc (2021) et en fonction de ce qui avait été répondu de la part de nos participants, certaines sous-questions ont été rajoutées pendant l'échange. En plus de cela, certaines questions ont été volontairement modifiées et/ou ajoutées en complément pendant le déroulement de la collecte de données. Ceci permettait d'enrichir nos entrevues de manière à ce que les réponses qui émergent, soient davantage fructueuses.

En ce qui concerne la confidentialité, nous aimerions souligner que les enregistrements numériques ont été conservés sur un ordinateur muni d'un mot de passe, pour une durée maximale de 12 mois suivant la collecte de données. En plus de cela, les transcriptions d'entrevues sous forme de verbatim ont été anonymisées et un code alphanumérique a été créé pour chaque entrevue. La liste de concordance (code alphanumérique, participant) a aussi été conservée sur un support numérique muni d'un mot de passe. Ensuite, les prises de notes dans le journal de bord ont été pareillement conservées sous clé (filière, bureau fermé) ainsi que tous les autres documents comme par exemple, les formulaires de consentement dûment complétés et signés au préalable. Il faut savoir que ces données ont été partagées uniquement entre l'étudiante-chercheuse et la directrice de recherche. C'est ainsi que les informations personnelles des répondants n'ont alors été connues que des deux personnes ayant accès à la recherche. Elles n'ont pas été dévoilées lors de la diffusion des résultats. Pour d'amples précisions, notons que la formulation des questions, le guide d'entretien, la lettre d'information, ainsi que le processus de consentement ont utilisé un langage adéquat de manière à s'assurer de préserver le bien-être et le mieux-être du participant à la recherche.

3.2.2 Recherche exploratoire

Le DO et plus particulièrement le DO dialogique, est une discipline relativement récente qui continue d'émerger au fil des multiples changements dans le monde et à la vitesse auxquels ils se produisent. De plus, le thème principal [les approches collaboratives] est relativement récent et les connaissances scientifiques sur le sujet sont peu nombreuses comparativement à d'autres (comme vu dans le chapitre sur l'état des connaissances). L'objectif global de la présente recherche est donc d'explorer ce thème novateur encore peu documenté et d'en faire une analyse comparative entre les réalités québécoise et française. En plus de cette visée scientifique, cette recherche désire contribuer à la pratique en réfléchissant au travail collaboratif que les entreprises pourraient offrir aux employés dans un contexte d'apprentissage et/ou de changements organisationnels. C'est ainsi que, la présente recherche ne s'inscrit pas dans une recherche confirmative, mais bel et bien une recherche exploratoire. Il faut savoir que dans une recherche qualitative et principalement notre cas actuel, « l'exploration est une démarche visant à clarifier la complexité d'un phénomène et des processus sous-jacents, d'en montrer les différents aspects qui y sont associés et d'en permettre une meilleure compréhension » (Stebbins, 2011, cité dans Fortin et Gagnon, 2022).

À noter que dans une recherche qualitative et exploratoire, le chercheur se laisse guider par le cours des choses tout en se basant sur les significations que les répondants apportent (Denzin et Lincoln, 2018, cité dans Fortin et Gagnon, 2022). Comme le mentionnent Fortin et Gagnon (2022, p. 24), « le chercheur explore, observe, décrit, interprète et évalue le milieu et le phénomène tels qu'ils existent, mais il ne les mesure ni ne les contrôle. ». L'inattendu est le maître-mot, c'est pourquoi notre étude est à la fois une recherche qualitative et une recherche abductive.

3.3 ÉCHANTILLON

Les critères de sélection pour les personnes participantes étaient les suivants : (1) consultants et/ou facilitateurs en milieu organisationnel; spécialisation DO, gestion du changement, management (co-création), ou autres domaines connexes; (2) animant des pratiques collaboratives (ex. World Café, Forum Ouvert, Co-développement professionnel, Enquête Appréciative, Focus Group); et pour finir, (3) exerçant dans une réalité québécoise et/ou française. À noter que les praticiens ayant les deux réalités étaient appréciés puisqu'il est question d'une analyse comparative; et que, ceux ayant vécu les deux réalités, avaient, pour la plupart, plus de bagage et matière à développer sur le volet international, qui était prévu en troisième lieu dans la grille d'entrevue.

Les personnes participantes ont été recrutées autant au Québec qu'en France par l'entremise de LinkedIn et par le réseau professionnel de notre direction de recherche. De plus, certaines personnes participantes me réfèrent à d'autres personnes exerçant la même profession : que ce soit au Québec ou en France. Ainsi, la méthode de l'effet boule de neige a été priorisée dans ce cas de figure afin d'identifier des volontaires additionnels et d'autres personnes-ressources, notamment pour le volet international. Les individus recrutés pour participer à la présente recherche pouvaient être des conseillers, des facilitateurs, des coachs, des animateurs, ou encore, des consultants expérimentés en approches collaboratives en milieu organisationnel.

Par la suite, lorsque la prise de contact a été faite et que la personne répondait de façon affirmative, le formulaire de consentement était envoyé afin que la personne participante soit bien informée du projet et de ces exigences. L'Annexe B présente le formulaire de consentement.

Au total, vingt entrevues ont été réalisées (n=20). Il est important de prendre en considération que selon l'expérience des personnes participantes, celles-ci ont été classées dans une des trois catégories suivantes : (1) les personnes avec des expériences uniquement au Québec; (2) les personnes avec des expériences autant au Québec qu'en France; et pour terminer, (3) les personnes avec des expériences uniquement en France. Les 20 entrevues se sont donc réparties avec des abréviations telles que : « 6 QC ; 9 QC/FR, et 5 FR », afin de mieux se repérer et pour faciliter la compréhension et interprétation des données lors du chapitre présentant les résultats. Ceci a aussi l'avantage de permettre aux lecteurs de mieux s'y retrouver et d'avoir une lecture plus facile.

Les personnes répondantes avaient entre 23 et 63 ans, avec une moyenne de 44 ans. Leurs années d'expérience en utilisation d'approches collaboratives variaient de 1 à 35 ans, avec une moyenne de 13 ans. Le tableau ci-dessous, soit le Tableau 3.2, présente quant à lui, le détail des âges et années d'expériences pour chaque répondant à l'étude.

QC				
Code alphanumérique	Sexe	Âge	Code alphanumérique	Ancienneté du poste
Q13	F	63	Q13	35
Q20	F	51	Q20	20
Q17	F	50	Q14	17
Q14	F	47	Q20	15
Q08	F	45	Q15	12
Q04	F	43	Q09	12
Q09	F	43	Q04	10
Q15	F	36	Q08	10
FR				
Code alphanumérique	Sexe	Âge	Code alphanumérique	Ancienneté du poste
F11	F	59	F18	20
F18	H	50	F11	15
F10	F	41	F10	7
F19	F	25	F05	3
F05	H	23	F19	1
QC/FR				
Code alphanumérique	Sexe	Âge	Code alphanumérique	Ancienneté du poste
QF01	H	58	QF01	25
QF06	F	57	QF16	20
QF07	H	52	QF12	20
QF16	F	47	QF06	15
QF12	H	45	QF07	8
QF02	F	40	QF03	6
QF03	H	27	QF02	1

Tableau 3.2 Tableau correspondant aux âges et à l'ancienneté du poste des participants (QC/FR)

De plus, au niveau des emplois occupés, le Tableau 3.3., inséré ci-dessous aussi, démontre la grande diversité des titres d'emplois. De manière générale, nous pourrions dire que les titres en France sont plus accentués vers la gestion du changement, la transformation organisationnelle et le management participatif; tandis que, pour les titres des postes québécois, il est beaucoup plus question de développement organisationnel et de développement de leadership. En supplément, l'expression "développement organisationnel" n'est aucunement utilisée dans les titres des postes français. Ainsi, tout porte à croire que c'est une expression purement utilisée au Québec.

Nom de postes relatifs aux approches collaboratives en DO	Lieu(x) exercé(s)	Lieu(x) exercés actuels
Consultant en DO	QC	QC
Consultant en DO, conférencier	QC	QC
Facilitateur d'expérience et coach d'équipe de leadership spécialisé en DO	QC	QC
Conseiller en DO	QC	QC
Conseiller en vision et développement des organisations	QC	QC
Consultant stratégie développement en leadership, auteur	QC	QC
Facilitateur professionnel, conseiller, formateur, auteur et conférencier	FR	FR
Coach, conseiller en management et facilitatrice en intelligence collective	FR	FR
Facilitateur et animateur en intelligence collective	FR	FR
Consultant et facilitateur en management, ressources humaines et environnement	FR	FR
Facilitateur en intelligence collective, facilitateur graphique, coach, auteur et illustrateur	FR	FR
Conseiller en management	QC/FR	QC
Formateur et accompagnateur de démarches participatives, collaboratives et innovantes	QC/FR	QC
Coach agile, conférencier, formateur, intervenant professionnel	QC/FR	FR
Designer et praticien en transformation organisationnelle	QC/FR	FR
Facilitateur en intelligence collective	QC/FR	QC/FR
Facilitateur, coach, conférencier sur la transformation managériale	QC/FR	QC/FR

Tableau 3.3 Exemples de professions relatives aux approches collaboratives (QC/FR)

3.4 ANALYSE DE DONNÉES

L'analyse de données comprend plusieurs sources de données, que sont : (1) les audios des entrevues enregistrées; (2) les comptes-rendus effectués sous forme de verbatims après plusieurs écoutes des divers enregistrements; (3) les fiches résumés suite aux différentes écoutes pendant l'entrevue, en réécoutant les audios enregistrés et en lisant les verbatims; et aussi, (4) un arbre thématique sur la plateforme Miro avec les verbatims, les audios et les fiches résumés complétées. Le tout en continu et sous forme d'itérations, ce qui est d'ailleurs représenté avec les cercles continus dans la figure ci-dessous (Figure 3.1). En effet, cette figure démontre toutes les étapes.

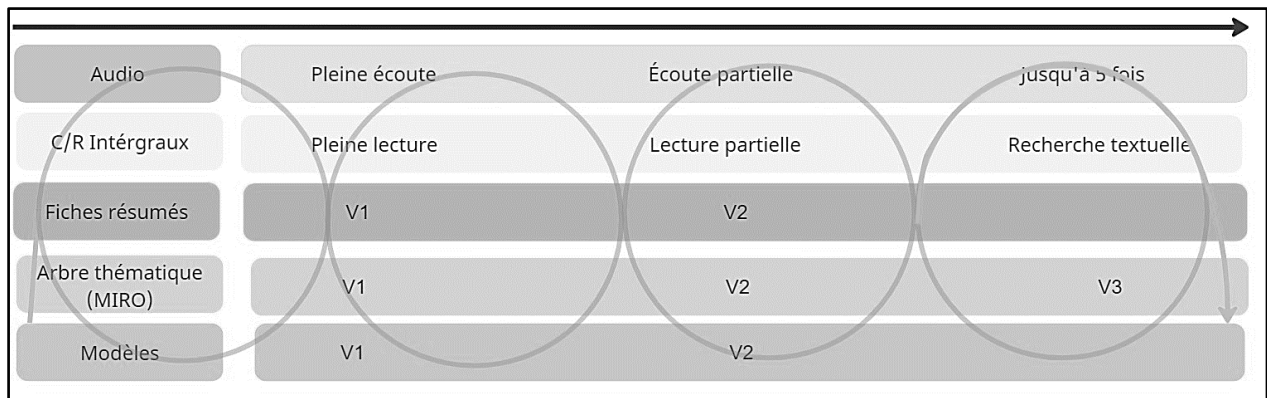


Figure 3.1 Schéma représentant la méthodologie employée pour l'analyse des données collectées

Plusieurs versions de ces différentes activités ont été faites dans un contexte d'allers-retours entre ces mêmes activités. Des modifications ont aussi été établies en continu de façon à s'ajuster en conséquence et rendre le tout plus clair et cohérent; c'est-à-dire de version en version (ex. V1 ; V2 ; V3). En parallèle, plusieurs modèles et/ou tableaux ont émergé grâce aux itérations et au cheminement de pensée qui ne cessait de croître au fil du temps. Selon Cattelin (2004, p. 180), en ce qui concerne la démarche abductive, l'abduction se définit comme « une forme de raisonnement permettant d'expliquer un phénomène ou une observation à partir de certains faits ».

3.4.1 Analyse thématique

Comme c'est le cas dans la présente recherche, « l'analyse thématique peut être [...] combinée avec d'autres stratégies analytiques. » (Paillé et Mucchielli, 2021, p. 269). Aussi, faire le choix d'opter pour une analyse thématique permet d'organiser les choses en résumant le tout grâce à des « thèmes » (p. 269) ou des « sous-thèmes » (p. 269) pour répondre au questionnement initial (Paillé et Mucchielli, 2021). Le questionnement initial pouvant correspondre à la problématique.

Les différents thèmes retenus dans la création de notre arbre thématique reprennent les principaux mots clés des questions soulevées dans la grille d'entrevue. Comme le mentionne Paillé et Mucchielli (2021), une des tâches principales de l'analyse thématique est de relever les thèmes intéressants correspondant aux objectifs de la recherche menée. Il est aussi nécessaire d'être capable « de tracer des parallèles ou de documenter des oppositions, des divergences, des complémentarités, etc., entre les thèmes » (p. 271); et ce n'est pas tâche facile (Paillé et Mucchielli, 2021). En fait, l'arbre thématique permet de faire (ou non) des parallèles entre les éléments : « comment il se regroupent, se rejoignent, se contredisent, se

complémentent » (p. 271). Une version simplifiée de cet arbre thématique est notamment incluse en Annexe D.

En plus de cela, Paillé et Mucchielli (2021) nous donnent une définition de l'analyse thématique : elle consiste « à procéder systématiquement au repérage, au regroupement et, subsidiairement, à l'examen discursif des thèmes abordés dans un corpus, qu'il s'agisse d'une transcription d'entretiens ou de divers types de documents (organisationnels, gouvernementaux, littéraires. » (p. 270).

Ces mêmes auteurs donnent également une définition de ce que peut représenter un arbre thématique selon eux :

[Une] « schématisation rassemblant l'ensemble des regroupements thématiques, normalement sous la forme de subdivisions entre des troncs et des branches : typologies, types et sous-types ; thèmes fédérateurs et sous-thèmes : pôles, angles, dimensions et leurs subdivisions ; constats et thèmes apparentés ; etc. » (Paillé et Mucchielli, 2021, p. 309).

3.4.1.1 Thématization en continu

Il existe deux démarches distinctes l'une de l'autre en ce qui concerne la thématization : la thématization en continu et la thématization séquencée (Paillé et Mucchielli, 2021). Notre arbre thématique en question se base sur une thématization en continu : l'arbre a été construit continuellement au fur du temps pendant tout le déroulement de la recherche (Paillé et Mucchielli, 2021).

Le mécanisme de cette démarche se déroule comme ceci : « les thèmes sont identifiés et notés au fur et à mesure de la lecture du texte, puis regroupés et fusionnés au besoin, et finalement hiérarchisés sous la forme de thèmes centraux regroupant des thèmes associés, complémentaires, divergents » (p. 275), tel qu'il est question dans notre cas présent. Comme le réparent Paillé et Mucchielli (2021), la démarche de thématization en continu est exigeante par rapport au temps qu'elle demande; ce qu'il en est de même au niveau de sa complexité.

Plusieurs versions ont été nécessaires dans notre cas, afin de prioriser les éléments importants et les regrouper en sous-groupes de façon à rendre le tout plus clair et concis. Il s'avère que trois versions (V1 ; V2 et V3) ont été réalisées. Comme le précisent Paillé et Mucchielli (2021), « l'analyste génère une grande diversité de thèmes en début de démarche de thématization, mais assez rapidement, une certaine récurrence se présente et des regroupements s'imposent » (p. 299). Aussi, l'arbre thématique peut devenir

de plus en plus lourd, notamment quand les thèmes abordés (voire les sous-thèmes), ne sont pas organisés de la bonne manière. Il est souvent arrivé pour notre cas, que des choses similaires soient mentionnées, mais dans les endroits différents : ce qui peut rapidement entraîner une surcharge au niveau du visuel, mais aussi de la compréhension générale de l'arbre. De ce fait, nous imaginons que le chercheur peut perdre en cohérence et crédibilité aux yeux des lecteurs. Tout compte fait, il n'est pas facile de trier autant d'informations et de devoir renoncer à certains éléments, sur lesquels nous aimerions pourtant mettre « un droit de réserve » (p. 303) (Paillé et Mucchielli, 2021).

Au cours de ce processus, les codes alphanumériques ont également été ajoutés pour identifier de manière plus aisée les différentes personnes participantes, ce qui facilite la détermination de l'auteur des extraits et permet une meilleure visualisation de la fréquence des thèmes. Cela nous aide ainsi à mieux exploiter les données, comme le soulignent Paillé et Mucchielli (2021, p. 271). Il convient également de noter que la V2 est une version très détaillée, tandis que la V3 est une version résumée de la collecte de données (Annexe C et D).

3.5 BIAIS DE LA RECHERCHE

La présente recherche présente quelques limites liées à des biais dans la démarche méthodologique, à savoir le biais d'échantillonnage et le biais de désirabilité sociale.

Premièrement, nous retrouvons un biais d'échantillonnage quant aux personnes qui ont été sélectionnées pour participer à la recherche : le choix du milieu de terrain (Royer et Zarlowski, 2014) a été conçu pour l'animation de pratiques collaboratives. En raison de cela, il est largement possible que les pratiques collaboratives soient perçues de manière positive par ceux qui les animent : probablement vues comme une forte expérience donnant toujours, ou, la plupart du temps, des résultats inattendus en milieu organisationnel. Nous doutons fortement que des professionnels œuvrant dans ce domaine dépeignent négativement leur quotidien et ce pourquoi ils vibrent professionnellement. C'est pourquoi, il est primordial de garder en tête cette limite, afin de pouvoir être en mesure de nuancer la transférabilité de la recherche.

Le biais de désirabilité sociale est aussi une des limites que nous pouvons soulever dans cette étude. Il se pourrait que les personnes interrogées, désirant montrer une image positive de leur profession et exprimer une forte conviction quant à l'utilisation de ces approches par toutes les entreprises, adaptent

leurs réponses ou expriment des opinions favorables à ces méthodes. Elles peuvent le faire en tenant compte du fait que ces méthodes sont parfois mal perçues au quotidien par les dirigeants d'entreprises. Ce biais de désirabilité sociale peut aussi être renforcé suite au fait que les participants croient vraiment en ce qui font, qu'ils en oublieraient presque les côtés obscurs. Pour aller encore plus loin dans la réflexion, il se pourrait également que ces derniers soient véritablement heureux de partager ce qu'ils font quotidiennement puisque ce n'est pas tout le monde qui connaît ce domaine et peu de personnes s'y intéressent profondément, qu'ils profiteraient presque de ce moment pour enfin rebondir sur des choses qui leur tiennent à cœur. Le DO est une discipline relativement nouvelle, tel qu'il est démontré dans la revue de littérature; et il se pourrait donc aussi que les personnes participantes souhaitent véritablement que la connaissance scientifique se poursuive, mais aussi et surtout, que le DO est de plus en plus reconnu et connu par les entreprises. De ce fait, il se pourrait que les participants veuillent délivrer un beau portrait des pratiques collaboratives, plutôt que l'inverse.

Pour pallier aux divers biais mentionnés pouvant se développer pendant les entrevues, il a été question de les prévenir en amont et pendant. Pour ce faire, plusieurs questions prévues dans la grille d'entrevue faisaient en sorte de faire réfléchir quant aux défis et au fait que les entreprises n'utilisent pas les approches collaboratives. Aussi, une question était spécialement préparée pour demander quels étaient selon eux les difficultés et les obstacles pouvant subvenir pendant un atelier collaboratif. De plus, un échantillon de 20 personnes (n=20) est assez conséquent; ce qui a permis d'avoir des points de vue différents afin de diminuer au maximum le biais de désirabilité sociale.

En supplément, pour prendre soin de l'aspect culturel, il a été décidé de ne pas contraindre les individus à répondre; mais plutôt de valider auprès d'eux l'information donnée. Par exemple, si l'information qu'ils délivraient venait d'un oui-dire, l'élément n'était pas pris en compte. Le rôle du facilitateur n'est pas non plus pris en compte dans l'étude (animation, personnalité, comportement, etc.).

Enfin, le chercheur n'échappe pas aux différents biais qui puissent exister : lui aussi est un humain, et lui aussi comporte des biais et des limites. Ce peut être le cas présentement, étant donné que mon domaine d'études et mon fort intérêt envers la discipline du DO et les pratiques collaboratives, coïncident fortement avec le sujet traité. Nous pouvons aussi penser que la nationalité française que je porte puisse être un facteur pouvant influencer mes choix de décisions quant à l'analyse des données. Seulement,

consciente de ces aspects depuis le début de ma recherche, il a été question de les diminuer, voire de les supprimer.

CHAPITRE 4

RÉSULTATS

Ce chapitre dévoile les résultats qui se dégagent des différentes entrevues menées auprès des participants à l'étude. Plusieurs extraits de transcription sont d'ailleurs présentés afin d'illustrer et faire parler les données, tout en respectant la confidentialité des répondants. De plus, cette section sera divisée en deux parties distinctes, que sont : une analyse descriptive, suivie d'une analyse comparative. En fait, l'analyse descriptive permet de faire un état des lieux général sur ce qui a été énoncé au cours des entretiens; tandis que, l'analyse comparative, quant à elle, compare comme son nom l'indique, les deux réalités à travers certaines tendances (Tableau 4.3 et Tableau 4.4), et quelques schémas et modèles développés (Figure 4.1 et Figure 4.2).

4.1 ANALYSE DESCRIPTIVE

L'analyse des résultats débute par une analyse descriptive des pratiques collaboratives, soit les définitions que les participants en donnent, les forces et les défis de ces pratiques selon le vécu de ces mêmes participants.

4.1.1 Pratiques collaboratives selon les répondants

Lors des entrevues, les participants ont d'abord mis de l'avant la puissance des pratiques collaboratives. Il ressort également que ces pratiques ne sont pas une fin en soi mais plutôt un moyen.

4.1.1.1 Puissance des pratiques collaboratives

Bon nombre de personnes participantes à la recherche sont convaincues de la puissance de ces pratiques collaboratives (Q04 ; Q13 ; Q14 ; Q15 ; F11 ; QF07 ; QF09 ; QF12 ; QF16). En effet, un des répondants (QF07) élabore qu'« on est convaincus de la puissance de l'intelligence collective. On est convaincus de la puissance des ateliers collaboratifs ». Il va encore plus loin en disant « on croit en la puissance des personnalités ». Un autre participant, quant à lui, fait référence au fait de choisir son chemin nous mentionne qu'« une autre équipe aurait choisi un autre [chemin], une autre destination, mais avec la puissance d'écoute, d'argumentation des uns et des autres, on se construit quelque chose, et puis on va faire en sorte qu'on va rendre ça possible » (QF09).

Dans cet esprit, il précise : « alors bien sûr, à côté d'autres que nous, d'autres choisissent d'autres choses, mais déjà regardons aussi ce que nous on est capable de faire, la puissance que l'on a et puis, au fur et à mesure on s'ajustera ! ». À noter que répondant Q04, sous-tend aussi que « ceux qui osent le faire, sont épatés par la puissance des approches collaboratives, puis l'impact qu'il y a sur les individus ». Il en est de même pour le participant QF09 : « quand on les utilise, on voit le potentiel, donc je continue d'être convaincu malgré les défis dont on va parler tout à l'heure ».

Parallèlement à cela, d'autres participants évoquent la puissance des approches collaboratives à travers des moments forts :

Ben..., c'est sûr que ça crée des moments forts. Là, tu sais, autant les participants vivent une expérience forte, autant ça donne un résultat qui est riche, puis qui fait en sorte qui vont déjà adhérer, parce qu'habituellement on les utilise pour mettre quelque chose en place et pour gérer le changement, pour mieux travailler ensemble, trouver des façons de mieux : par exemple, collaborer donc habituellement, ça sert à un objectif, c'est un moyen qui sert à un objectif et donc l'objectif va falloir le mettre en place. Donc, les pistes de solutions qui vont émerger, on va vouloir les déployer et donc les gens y adhèrent plus parce qu'ils ont l'impression qu'ils l'ont construit en collaboration. Donc il y a ça qui est puissant dans l'approche-là. (Q14)

Aussi, un des interlocuteurs (Q16) perçoit la puissance des approches collaboratives comme celle que les dirigeants devraient avoir : celle d'assumer l'insécurité et les risques devant le personnel. Il prend l'exemple d'un supérieur qui « dit "je ne sais pas ce que ça va donner, mais testons une autre manière de faire et de penser aussi", [...] et il a précisé ensuite "je ne sais pas où on va", et il l'a dit haut et fort [...]. Tout le monde n'est pas capable de faire ça. Il y a aussi cette part d'accompagnement des dirigeants à expliquer : dans quelle posture humble et puissante, il faut qu'il soit ».

En plus de cela, le répondant QF12 affirme que même les entreprises qui anticipent une perte de temps en utilisant des approches collaboratives finissent par découvrir des aspects auxquels elles n'avaient pas pensé auparavant, et qui se relèvent être utiles pour l'organisation. F11 met d'ailleurs de l'avant que les approches collaboratives permettent de « susciter la transformation en allant chercher le meilleur de chacun ».

4.1.1.2 Moyen plutôt qu'une fin en soi

Au-delà de la finalité, les pratiques collaboratives sont vues comme des moyens pour plusieurs des répondants (Q13 ; Q14 ; Q17 ; F18 ; QF06 ; QF16). Pour illustrer ce propos, un participant (Q17) précise que « l'approche collaborative, pour moi, [...] c'est un moyen pour amener les gens à naviguer et à cheminer face à un but commun ». Par ailleurs, ce dernier poursuit, en mentionnant : « j'ai envie de dire que c'est devenu un moyen, un outil indispensable de la même manière que je [ne] sais pas moi, les politiques de développement RH au sein des entreprises ». Par la suite, celui-ci ajoute : « les approches collaboratives de manière globale ne sont que des moyens pour permettre quelque chose de plus grand ». Un autre participant (Q14) le rejoint en affirmant qu'« habituellement, c'est comme dans l'ensemble de ce qui est à faire, c'est une partie. Les approches collaboratives restent des moyens pour un bout d'un projet plus large, très souvent ».

De plus, l'interlocuteur QF16 mentionne qu'« on dit que l'intelligence collective est un moyen, donc les pratiques collaboratives, ce sont des moyens, ce n'est pas une finalité ». Une des personnes répondantes (Q14) explique notamment que les pratiques collaboratives sont utiles pour « mettre quelque chose en place et pour gérer le changement, pour mieux travailler ensemble, trouver des façons de mieux, par exemple, collaborer donc habituellement, ça sert à un objectif, c'est un moyen qui sert à un objectif et donc l'objectif va falloir le mettre en place ».

Avant d'aborder les facteurs facilitants, il convient de tirer une conclusion de cette première analyse, faisant partie intégrante de l'analyse descriptive. En effet, les participants considèrent les pratiques collaboratives comme puissantes, les percevant comme un moyen de répondre à des objectifs organisationnels et de mobiliser/composer avec l'intelligence collective. Cependant, divers éléments peuvent influencer leur émergence, qu'il s'agisse de facteurs facilitants ou de défis potentiels; qui sont susceptibles quant à eux, de ralentir le déroulement ou de compromettre la réussite d'un projet collaboratif. Ces aspects seront approfondis dans les prochains sections.

4.1.2 Facteurs facilitants

Afin de dresser un portrait plus fructueux des pratiques collaboratives, cette partie reflète les principales conditions de succès soient : l'ouverture du commanditaire, la confiance envers le processus, le leadership adéquat aux pratiques collaboratives, la préparation en amont, le choix des participants, le cadre de

sécurité, le cadrage des besoins et, la maturité du groupe. Ceci permet ainsi de mieux comprendre la réalité professionnelle des praticiens en approches collaboratives.

4.1.2.1 Ouverture du commanditaire

L'ouverture du commanditaire aux pratiques collaboratives est importante selon plusieurs des répondants (Q04 ; Q13 ; Q14 ; F11 ; QF06 ; QF07 ; QF08 ; QF09 ; QF16). En étant effectivement plus ouverts à ce genre d'approches collaboratives, les supérieurs hiérarchiques favorisent une culture organisationnelle propice au collaboratif et devient plus inclusive : la liberté de parole et d'action étant laissées aux employés de l'entreprise.

Le participant QF09 donne un exemple où la mise en place de pratiques collaboratives s'est faite naturellement :

En général, ce qui se passe, c'est deux choses [...], il y a ceux qui ont compris déjà tout ça : soit parce qu'ils l'ont vécu, soit parce qu'instinctivement..., voilà leur ouverture du cœur [...], qu'il y a quelque chose dans leur philosophie de vie, simplement pour eux c'est juste une évidence ou des gens justement qui ont déjà au niveau personnel, moins d'égo et besoin de décrocher du pouvoir en fait. Ils vont faire confiance, ils vont se laisser porter [par les pratiques collaboratives]. (QF09)

Un autre participant évoque le fait qu'il est parfois mieux d'opter pour des approches plus traditionnelles quand les clients ne sont pas ouverts à ces méthodes en mode collaboratif :

Le client ne voulait rien savoir. C'était un client que je connaissais avec qui j'avais déjà travaillé, mais il y avait une fermeture-là. Alors je dis OK, on va y aller en mode très très traditionnel, on va avoir un petit groupe de travail. [...] Je ne sais pas si tu comprends... On n'allait nulle part ... Je n'ai jamais frappé le fond comme ça de ma vie, je pense. [...] Mais le client n'était pas prêt avant. Il avait son paradigme, une façon de faire ça, c'est comme ça. C'est juste de dire, fais-moi confiance. Et là, pas d'ouverture, je ne pousse pas plus, puis on va essayer le plus possible avec là où est rendu le client, puis parfois ça va très bien, même si on n'est pas en mode collaboratif là. (Q13)

En ce sens, un des répondants (QF07) mentionne que « s'il [le commanditaire] ne fait pas un minimum d'efforts d'ouverture, tu ne peux pas le forcer quoi ! ».

Nous comprenons que lorsque les dirigeants ont une plus grande ouverture envers ces approches collaboratives, il est beaucoup plus facile de mettre en place celles-ci et d'engager tout le monde.

L'interlocuteur Q14 donne un exemple et explique à travers celui-ci que l'ouverture est cruciale pour l'engagement des employés :

Donc, effectivement, si dans le fond, ceux qui ont des approches de gestion traditionnelle, qui sont plus hiérarchique, ben c'est sûr que moi, c'est pas naturel d'aller dans le collaboratif. Mais ceci dit, on leur fait découvrir peu à peu, mais c'est sûr, il faut qu'il y ait une ouverture à les utiliser. J'ai eu une expérience une fois [...]. On a fait du Design Thinking et la personne, la vice-présidente-là qui est arrivée comme 1h30 en retard, elle commentait. Donc, elle n'a jamais vraiment compris c'était quoi [...]. Elle n'a pas joué le jeu donc ça a désengagé tout le monde et ça les a beaucoup rendus amers. [...] On l'avait bien préparé et tout, mais elle nous a fait de belles petites surprises là dans l'activité donc... Effectivement, faut sortir des paradigmes plus hiérarchiques pour que ça fonctionne.

Le répondant F11 parle d'une « philosophie » de faire autrement. Les participants QF06, QF08 et QF16 les rejoignent en mentionnant que seules les entreprises qui veulent changer leurs façons de faire vont dans le sens du collaboratif et dans ce sens, des approches collaboratives.

4.1.2.2 Confiance envers le processus

La confiance est aussi un élément qui a été mis de l'avant par les participants (Q13 ; Q17 ; F05 ; F18 ; QF01 ; QF02 ; QF06 ; QF08 ; QF09 ; QF12) concernant les facilités à l'égard des pratiques collaboratives. Ce facteur de confiance permet effectivement au commanditaire de lâcher-prise et d'ainsi, faire confiance au processus; autant au facilitateur qu'au déroulement de l'atelier avec les employés. Selon les répondants, la confiance est une prémisses de base : s'il est instauré dès le départ, il faut dire que cela constitue déjà une base très solide pour commencer.

C'est ainsi qu'un de nos participants à la recherche aborde et mentionne quelques éléments concernant la confiance :

C'est un élément important. [...] Si on ne prend pas le temps de bien installer l'élément de confiance dès le départ, c'est à peu près sûr que ça ne mènera nulle part et que ça va juste créer du cynisme. Alors, tu sais, un gestionnaire qui n'a jamais consulté, qui n'écoute pas, ben..., on ne part pas avec une démarche tout ouverte. On va partir avec une démarche où il va y avoir des étapes de consultation, on bâtit le lien de confiance puis là, on rassure les gens que l'intention et la volonté sont là. (Q13)

Le participant QF06 précise, quant à lui, qu'il est nécessaire que le commanditaire ait confiance au cadre dans lequel a lieu l'approche collaborative tout en s'assurant de créer un espace sécurisant; où tout peut

arriver et où les participants se sentiraient en sécurité. Dans ce même esprit, certains des répondants (Q17 ; QF06 ; QF16) parlent de « lâcher-prise » au maximum. Un autre (F05) mentionne que ce n'est pas dans les mœurs au début, mais seulement une fois que la crédibilité et la légitimité du facilitateur sont mises en place, la confiance règne bel et bien.

En contrepartie, le répondant Q17 met en garde quant au sentiment de méfiance qui peut être présent. Il mentionne que c'est vraiment un « défi d'amener des approches collaboratives ». Il sous-entend par ailleurs que la communication et la transparence sont des facteurs cruciaux : « il faut passer par des étapes d'informations, bien informer les gens. Démontrer que oui ce qu'on dit, on le fait. [...] Puis là, les gens vont, si on leur donne l'opportunité de participer, ils vont le faire ». Pour terminer, ce même participant affirme que « pour moi, le climat de confiance, c'est vraiment de créer des conditions de sécurité psychologique, puis de se sentir en fonction, qu'on va bien utiliser l'information de la bonne façon : de la bienveillance finalement. [...] Pour moi, c'est ce qui fait vraiment la différence ».

Un autre répondant à l'étude rejoint ces derniers commentaires tout en complétant sur la question de confiance :

Il faut comme l'accepter, faut être capable d'être lucide avec ça, d'avoir cet écosystème, d'accepter que dans l'organisation que tout n'est pas parfait : qu'on puisse se tromper, qu'on puisse essayer, ça, c'est sûr que c'est un facteur de succès à sauver. La question de la confiance que je disais tout à l'heure, se donner les moyens. (QF08)

Afin de renforcer le processus de confiance, plusieurs répondants considèrent le bouche-à-oreille comme un élément essentiel (Q04 ; Q14 ; Q04 ; F10 ; F18 ; QF02 ; QF03 ; QF06 ; QF08 QF12). Cet « effet boule de neige » (QF04) permet qu'il y ait plus de chances que le client soit davantage convaincu de l'approche (Q14). Cela sera d'autant plus efficace si la personne ayant parlé des approches collaboratives se trouve au même niveau hiérarchique que la personne en question : que ces approches soient discutées « entre pairs » (QF03 ; QF08). Effectivement, QF08 précise ceci : « je peux lui dire moi mais en fait, je ne suis pas le même public et ils sont plus à même d'écouter quelqu'un qui est leur pair ».

4.1.2.3 Leadership adéquat aux pratiques collaboratives

Toujours d'après les répondants (Q04 ; Q13 ; Q17 ; Q20 ; F18 ; QF12) un bon leadership favoriserait l'obtention de pratiques collaboratives, soit « un leadership ouvert, participatif, inclusif » (QF12). Dans cette perspective, les répondants Q04 et Q17 mentionnent successivement « un leadership collaboratif,

humain et empathique » et « un leader qui a confiance en ses gens ». Le répondant (Q13) va plus loin en disant qu'il est nécessaire que le leader entende réellement les besoins, les attentes et les doléances de chacun. Le leader empathique serait à priori celui qui « inclue les gens et demande leur point de vue » (Q17). Autrement, le répondant Q13 mentionne qu'il est bon que le leader ait « un leadership fort », « un leader qui donne une orientation et qui évite de tourner en rond », particulièrement pour éviter les manipulations ou les inconséquences organisationnelles de la part du commanditaire; il ne lui viendrait finalement pas à l'esprit d'embourber les employés et de faire du collaboratif à tout va (QF16). Ce qui est généralement le cas pour des gens dont « le leadership est plus naturellement participatif » (Q04). Le participant Q04 précise d'ailleurs que « dans ces organisations où le leader recherche naturellement ça, ce qu'on essaye de faire, c'est de se rapprocher de ces gens-là, avec qui on a des connexions plus naturelles, puis commencer à expérimenter ensemble et bâtir sur des succès ».

Il affirme aussi que le leadership naturellement partagé est certainement un facteur facilitant la mise en œuvre des pratiques collaboratives. Ce même répondant (Q04) affirme également que le style de leadership fait une grande différence : notamment un leadership collaboratif qui a développé une confiance en ses gens ». Il sous-tend parallèlement que « l'histoire de l'entreprise et du leader avec ce type d'approche là, c'est facile ». Il ajoute effectivement que ce qui est facilitant c'est notamment « la capacité de collaborer avec ton client interne [naturellement]. Il n'est pas dans un mode directif. Il est plutôt dans un mode de création, de collaboration. [...] Puis, assurer un certain leadership par rapport à la démarche ou au processus proposés ».

Le participant QF12 rejoint le commentaire amené par Q04 en affirmant que : « le leadership charismatique se heurte un peu au leadership ouvert et participatif, parce que dans les pratiques on redescend à une échelle très horizontale. Et c'est moins confortable de ne pas être le leader qui dit que c'est comme ça qu'il faut faire ». Il rajoute quelques éléments intéressants en rapport avec un leadership autoritaire, ainsi que la culture organisationnelle :

Puis en tout cas, quand il y a une pratique culturelle de leadership autoritaire, on ne revient pas facilement en arrière là-dessus. C'est pas juste, je vais donner l'autorisation de faire un truc sympa aujourd'hui. Ça s'ancre dans une culture de l'organisation et c'est un préalable avant de se lancer dans des méthodes collaboratives. Ça demande ce changement de culture organisationnelle. On sait que ce n'est pas simple. Et puis ,c'est pas juste un artéfact qu'on mettrait en joli dans la vitrine, c'est un changement de valeurs organisationnelles en fait. (QF12)

Ainsi, la mise en œuvre et le contexte d'utilisation des pratiques collaboratives semblent favorisés par la présence d'un leadership collaboratif, inclusif et empathique; d'autant plus quand cela l'est naturellement. Le personnel est alors plus enclin à travailler en groupe et se sent davantage écouté par les supérieurs hiérarchiques.

4.1.2.4 Préparation en amont

La préparation en amont apparaît comme un facteur essentiel selon les participants qui suivent : Q04 ; Q13 ; Q14 ; Q15 ; F05 ; F11 ; F18 ; QF01 ; QF03 ; QF06 ; QF09 ; QF12 ; QF16. Effectivement, selon le répondant QF16 : « la réussite des pratiques collaboratives représente 85% de la partie en amont ». L'interlocuteur QF03 appuie ce point en mentionnant que « c'est vraiment tout l'art du facilitateur normalement de les minimiser [les défis/difficultés], c'est pour ça que, finalement, on ne se rend pas compte quand on est dedans, à quel point ça a été un travail de préparation en amont. Parce que justement, le rôle étant de minimiser au maximum l'ensemble de ces difficultés ».

Un autre répondant sous-tend que les pratiques collaboratives « demandent énormément de temps de préparation. Et ce n'est pas toujours acceptable pour un dirigeant de se dire qu'on va prendre 3 mois à préparer une journée d'animation. Si tu en as déjà fait toi, vas-y, allez on fait ça la semaine prochaine, mais non; ça demande..., c'est un vrai processus » (QF12). Aussi, le participant Q13 précise par ailleurs : « tu sais, je trouve que la principale recette pour que ça fonctionne, c'est vraiment toute la préparation avant; puis être à l'écoute ».

Similairement aux autres personnes participantes, un des répondants (F18) mentionne le fait qu' « une grosse partie du travail et de la valeur ajoutée se situe en amont [...], qui est important et qui dépend du commanditaire ». Il ajoute ensuite qu' « il y a une mauvaise appréhension de ces pratiques collaboratives parce que les gens sous-estiment très souvent le travail requis en amont de l'usage de ces méthodes et des conséquences ».

Le participant QF06 mentionne que « pour avoir tout le *process*, avant d'arriver à l'évènement en intelligence collective, il va s'écouler 3 mois, c'est une préparation rare qui demande 4-5-6 réunions de travail pour bien comprendre quels sont les tenants et les aboutissants, de rentrer dans une démarche de ce type-là ». Il rajoute parallèlement à cela : « donc on le sait rapidement, en fait, si ça ne colle pas ». Afin

d'appuyer ces propos, ce même interlocuteur rétorque que le travail en amont est effectivement important et que s'il existe un point de blocage, il risque fortement d'apparaître dès le départ.

Le but de cette préparation est d'ailleurs, selon un participant, de bien cerner le besoin et l'objectif du commanditaire :

Il faut bien recueillir le besoin en amont et c'est cette requête de besoin qui va définir quel atelier est mieux adapté pour l'objectif en fait ciblé. Je prends l'exemple : on ne va pas choisir un même type d'atelier selon certaines conditions, est-ce que les gens se connaissent au préalable ? Est-ce qu'ils ne se connaissent pas, et quel est le livrable attendu à la fin? Voilà, c'est ça. En fait, c'est vraiment les conditions qui vont déterminer le type d'atelier quoi. (QF03)

Par la suite, ce même répondant s'exprime en mentionnant que le but est aussi d'enlever le maximum de charge mentale aux individus :

Quand je dis communication, c'est..., y'a tout aussi un jeu de la communication à effectuer, et qui est à tous les temps de l'atelier, parce que l'atelier ce n'est pas seulement l'atelier le jour J, c'est il y a un amont et y a un après, et y'a une communication à effectuer sur toutes ces périodes : en amont, c'est de communiquer sur..., aux participants tout ce qui doivent savoir pour pas qu'ils se posent des questions. Donc c'est vraiment leur enlever au maximum de charge mentale : c'est quoi les objectifs, les livrables, comment ça va se dérouler, voici les documents, l'agenda, tout ça, tout ça ! (QF03)

Par contre, le répondant Q13 averti sur le fait que « quand les démarches sont faites comme ça, puis qu'on ne prépare pas très bien l'équipe de gestion et l'équipe de gestion se met à paniquer sur place, c'est assez dramatique. Tu sais et... Il y a la préparation qui vient avec ».

Le tout est d'accompagner au maximum le leader et ce, que ce soit en amont, pendant et en aval du processus de co-construction (Q04 ; Q13 ; Q16 ; QF06 ; QF16). Selon deux de ces participants (Q04 ; Q13), il est important de bien identifier les objectifs souhaités, les parties prenantes impliquées, ainsi de clarifier la contribution souhaitée : ce qui peut changer de ce qui ne peut pas changer, et faire travailler les gens sur les zones de pouvoir. Il faut finalement éduquer, informer et aider les clients à faire des choix éclairés (Q13). Comme Q13 le mentionne : « il faut toujours chercher à offrir ce dont le client a besoin et non ce qu'il veut ». Il faut cependant être capable de le rendre autonome par la suite (QF16).

En somme et d'après les divers commentaires des participants, nous remarquons bel et bien que la préparation en amont du processus est primordiale. Elle est essentielle pour plusieurs choses : (1) cibler

concrètement les besoins et les attentes du commanditaire; (2) s'assurer dès le départ de ne pas faire fausse route; mais aussi, (3) minimiser et prévenir au maximum les difficultés, ainsi que les résistances des individus et toutes les questions qu'ils peuvent légitimement se poser.

Ce facteur facilitant la préparation en amont, s'accompagne deux autres éléments : la préparation versus l'adaptation et les compétences de coaching. D'ailleurs les prochaines sous-sections les présentent, en apportant plus de détails.

4.1.2.4.1 Préparation VS adaptation

La préparation est certes une composante essentielle, mais l'adaptabilité du facilitateur l'est tout autant (F05 ; QF01 ; QF02 ; QF03 ; QF07) ainsi que sa posture (Q13 ; Q14 ; Q17 ; Q20 ; F05 ; F10 ; F11 ; QF01 ; QF02 ; QF03 ; QF06 ; QF07 ; QF09 ; QF12 ; QF16).

Concernant les capacités d'adaptation, le répondant QF01 s'exprime à ce sujet : « c'est jamais comme j'avais prévu, y'a toujours un truc ! Honnêtement, c'est rare ça se passe exactement comme j'avais prévu ». Il rajoute que :

Après, par contre, ça dépend ce que tu appelles pratiques collaboratives, mais je ne change pas la dynamique. Je reste quand même..., je ne dis pas aux gens "bon bah les gars finalement vous êtes que 5, on va faire de la rédaction, puis je vais ramasser, puis je vais vous mettre une note". Je reste quand même sur le principe qu'on est là pour avoir des approches collaboratives ; je reste vraiment sur le contrat de départ. Je fais en sorte qu'on produise ce qui a été prévu, et effectivement après je peux m'adapter et c'est une de mes forces, hein ! (QF01)

Ce même participant explique, par ailleurs, ce que représente pour lui l'adaptation lors des ateliers collaboratifs :

Je ne suis pas le prince de la préparation, mais par contre, en adaptation, oui : au cours d'un séminaire par exemple, c'était en train de partir dans une direction qu'on n'avait pas anticipé. Je suis capable de dire que "l'exercice qui est prévu derrière on ne le fait pas, on fait ça à la place". Donc ça, je suis capable de l'adapter, mais en donnant des vrais changements, et il faut réagir et le faire immédiatement. En revanche, j'essaie toujours de le faire dans le sens du collaboratif : c'est-à-dire qu'il n'y a pas un moment où les gens ont l'impression qu'ils reviennent à une façon de travailler traditionnelle. (QF01)

Un autre répondant (QF07) s'exprime à ce sujet et nous délivre quelques éléments quant à sa manière de faire et de concevoir l'adaptation aux approches collaboratives : « ça demande aussi un budget plus conséquent, il y a des fois le client, il dit, "ben..., moi, je n'ai pas le temps ou je n'ai pas les ressources nécessaires pour faire tout ça". Donc, tu fais des compromis, tu fais des bouts ou tu attaches ou tu essayes de voir un peu. C'est comme ça que j'adapte ». (QF07)

La plupart des participants sont capables de mixer plusieurs pratiques collaboratives entre elles (Q06 ; Q14 ; QF06 ; QF16), d'adapter sur-mesure les approches collaboratives en fonction des besoins (Q14 ; F10 ; F18 ; QF07 ; QF09 ; QF16) et de les mettre en place en fonction des ajustements nécessaires pour l'organisation en question (Q04 ; Q13 ; Q14 ; Q15 ; F05 ; F18 ; QF06 ; QF07 ; QF16).

4.1.2.4.2 Coaching organisationnel

Avoir des compétences de coaching en plus d'être consultants et/ou facilitateurs est un véritable atout, notamment pour l'étape de la préparation en amont (Q09 ; Q13 ; Q14 ; Q17 ; Q20 ; F05 ; F10 ; QF01 ; QF02 ; QF03 ; QF06 ; QF07 ; QF09 ; QF12 ; QF16) : parmi eux, nombreux pensent sincèrement que le coaching professionnel permet de poser les bonnes questions et de mieux cerner les besoins et/ou problématiques présentes. Il permet à priori de mieux accueillir les émotions et les tensions.

Le coaching professionnel est perçu comme une compétence supplémentaire et complémentaire des approches collaboratives (QF09). Il est même considéré un incontournable selon certains des participants (Q20 ; QF03 ; F18). Selon le répondant Q04, la facilitation et le coaching sont de plus en plus entremêlés. Pour d'autres (QF07 ; QF09), les deux sont complémentaires. Pour le participant QF09, avoir des compétences de coaching permet de savoir poser les bonnes questions et comprendre les émotions du commanditaire plus facilement.

De plus, un des interlocuteurs parle du coaching professionnel et de l'aspect de régulation que cela sous-tend :

La régulation en fait là dans ce cas-là, c'est plutôt euh... mes compétences de coach hein. C'est qu'on se met en position d'avoir des séances de régulation et on traite le sujet en sachant quels sont les freins, quelles sont les peurs ? C'est souvent, c'est lié à des problématiques de euh... On a peur d'y aller ! Et c'est déjà arrivé. Un client, on a fait une première réunion, une 2^e réunion à la 3^e réunion. Ben..., on a dit stop parce qu'on sentait bien qu'il y avait un aspect très frileux pour aller jusqu'au bout de la démarche et que dans ces cas-

là ce n'est pas la peine d'y aller. Donc l'idée c'est vraiment d'avoir dans ces réunions justement, à chaque point de rencontre, on va un peu plus loin dans le processus et on voit à ce moment-là, quelles sont les points d'achoppement et d'être en capacité de faire de la régulation en disant « ben... là, non ». (QF06)

Il évoque en parallèle d'autres aspects en complément sur le coaching, en rapport avec la préparation en amont :

S'il y a un point de blocage, c'est dès le départ. Et rarement... alors pendant l'évènement, ce qui peut arriver, c'est qu'on n'ait pas été vigilant et qu'on n'ait pas écouté suffisamment et qu'on ait des euh... Qu'on puisse avoir des problématiques qui sont plus à ce moment-là des problématiques organisationnelles, mais des problématiques de coaching d'équipe où on n'a pas vidé le sac avant..., et ce qu'on appelle nous, faire une purge. En coaching, ça veut dire s'assurer que les problèmes de fond très irritants aient été vus avant ; avant qu'on se mette dans une dynamique d'intelligence collective. Et donc, pour le collaboratif effectivement, c'est important de le travailler en amont. (QF06)

En outre, les compétences de coaching permettent de gérer les résistances et les obstacles qu'il pourrait y avoir au début du processus, notamment à la phase de préparation en amont. Tout en posant les bonnes questions et en ayant les bons réflexes pour cerner le maximum de choses et déceler diverses choses/sentiments ce qui, sans ces compétences, aurait été plus difficile.

4.1.2.5 Choix des participants

Plusieurs des participants (14 des 20) sous-tendent que le choix des participants est quelque chose de fondamental dans la réussite des pratiques collaboratives (Q04 ; Q13 ; Q14 ; Q17 ; F05 ; F11 ; F18 ; QC01 ; QF02 ; QF03 ; QF06 ; QF08 ; QF09 ; QF16). Pour certains d'entre eux, le choix des participants passe par la création et le suivi d'un « groupe démarche » (F11), d'une « équipe de pilotage » (Q04) ou encore d'un « coproj » (Q04 ; F05 ; F18 ; QF03). Le processus collaboratif ou le projet de collaboration peut aussi être porté par une personne ambassadrice (QF06) ou encore un groupe projet en intelligence collective (QF06).

Selon un participant, la sollicitation des bonnes personnes se fait en amont du processus et en collaboration avec le commanditaire :

Le co-repérage, c'est quand tu vas en amont de ton atelier, solliciter. Par exemple, si tu as 12 personnes qui vont participer durant... Tu en sélectionnes 2 au hasard. Et tu leur exposes la problématique, les enjeux de l'atelier etc., pour voir si c'est bien en accord avec ce que t'a dit le manager. Ça te permet de commencer un peu à sonder le groupe sur sa vision des choses et comme ça, tu t'assures qu'étant donné que toi, les personnes que tu vas avoir pendant

l'atelier, ce n'est pas le manager, mais c'est l'équipe. Tu sondes un petit échantillon de l'équipe comme ça, tu t'assures que tu ne vas pas piller dans un bordel ou un truc comme ça. (F05)

Le participant F18 mentionne quant à lui qu' « on construit une grosse partie de nos interventions avec des personnes représentatives du public que l'on va accompagner. Il y a déjà un travail important avec le commanditaire en tant que tel, c'est la clé en fin de compte ». Il précise par la suite que « les représentants du public, on co-construit avec eux. C'est pour ça d'ailleurs qu'on ne fait jamais deux interventions de la même manière ».

Un des répondants (Q14) évoque quant à lui un parallèle entre la communication et le choix des participants aux ateliers collaboratifs : « tu sais, c'est la communication en amont de ce qu'on va faire de s'assurer d'avoir les bons joueurs, de faire un suivi... Vous avez les conditions de succès, c'est dans le comment on le déploie aussi beaucoup ».

Comme mentionné, quatre des participants mentionnent des choses similaires, mais avec un jargon différent. Ils parlent effectivement de « groupe démarche » (F11), une « équipe de pilotage » (Q04) ou encore un « co-projet »; aussi appelé « co-proj' » (Q04 ; F05 ; F18 ; QF03). Ce qui peut également ressembler à un groupe projet en intelligence collective avec une personne ambassadrice (QF06).

À ce propos, le répondant Q04 évoque sa méthode de sélection concernant le choix des participants pour un atelier collaboratif :

On créait toujours une équipe de pilotage, puis dans l'équipe de pilotage de ton client, on lui dit par exemple : "tu sais qu'on ne peut pas réfléchir juste toi puis moi là, tu sais". Là on invite notre client, on identifie 2-3 personnes qui vont représenter les parties prenantes qui vont être là. En préparation, tu as déjà accès aux perspectives des gens.

Puis tu sais, la question se pose : nos gens arrivent comment en lien avec ce sujet-là ? As-tu de la frustration ? Ça va nous permettre d'aborder le déroulement différemment. Dans tous les cas, il faut toujours envoyer une invitation. Tu sais, pour annoncer ce qui va se passer au niveau des objectifs de contribution. Autrement, comment est-ce qu'on prépare les gens ? (Q04)

L'interlocuteur QF06 parle aussi d'un groupe projet en intelligence collective composé d'intervenants externes (consultants), une équipe interne de personnes représentantes (membres du comité de

direction), une assistance administrative, représentant du personnel (syndicat) pour avoir tous les points de vue et tout le monde a le droit de parole et de s'exprimer librement.

Parallèlement à cela, ce même répondant parvient à donner une explication concernant le rôle d'ambassadeur :

On pose des crayons et on voit, on essaie de comprendre pourquoi ça ne va pas, pourquoi ça marche, pourquoi ça ne marche pas ? Quelles sont les difficultés, quels sont les freins, les peurs ? L'ambassadeur il a un de ses objectifs, c'est d'être tout simplement ambassadeur de ce qui va se passer, c'est d'aller vers les équipes et de prendre le pouls de ce qui se passe. Commencer à accueillir l'idée, donc on prépare le terrain sur un travail important de collaboratif, on n'arrive jamais avec une pratique collaborative sans avoir déjà préparé un peu le terrain avant. (QF06)

En plus de cela, le choix des participants se base sur un mélange d'individus en fonction de différents critères : différents métiers (QF03), différents âges (QF01, QF02), différentes anciennetés (QF01, QF02), différentes positions dans la hiérarchie/ poste (QF03). Aussi, selon le répondant QF01, il est bon de demander au commanditaire qui sont les personnes qui lui semblent difficiles et/ou parfaitement taillées pour ce genre d'exercice collaboratif : le tout afin d'assurer un certain mixage et une complémentarité entre tous les participants.

4.1.2.6 Espace de sécurité

L'espace de sécurité, couramment appelé *safe space*¹¹ par les répondants (Q04 ; Q13 ; Q14 ; Q15 ; Q20 ; F05 ; F10 ; QF01 ; QF03 ; QF06 ; QF08) permet d'établir un climat de confiance, propice à travailler ensemble et améliore en parallèle la sécurité psychologique dès le début de la séance. Il est donc aussi perçu comme élément facilitant la mise en œuvre des pratiques collaboratives.

En effet, un des participants (F05) mentionne que l'espace de sécurité permet d' « instaurer un environnement de confiance » ainsi qu'une « liberté aux participants de s'exprimer sur tout et notamment les aspects négatifs ». Aussi, selon le répondant Q13, cet espace de sécurité « rassure les individus » et en même temps, il « évite le cynisme organisationnel ». Même chose pour QF06 qui sous-tend que ce dernier permet de mettre en place : confidentialité et sécurité.

¹¹ Espace de sécurité en français.

En plus de cela, un interlocuteur (QF03) nous donne un exemple des informations que lui-même délivre dans cet espace de sécurité en début d'animation : (1) thématique du jour; (2) présentation du facilitateur; (3) agenda du jour; (4) rassurer sur le fait que les membres participants vont avoir un support après l'atelier; (5) raisons de leur venue; et enfin, (6) quelques principes d'intelligence collective.

Cet espace de sécurité est considéré comme étant « vraiment vraiment important » (Q14). Selon un de nos participants, il permet de favoriser le principe « échec-erreurs » et de mettre en place un véritable écosystème :

Il faut aussi [...] mettre un espèce de *safe place*, [...] si on ne veut pas que les gens fassent des erreurs [...] faut vraiment changer la vision de l'écosystème, donc je dirais que ça fonctionne bien dans les écosystèmes où on se dit on se dit, on y va pas. Moi, je préfère avoir un client qui me dit "regarde, on fait peut-être de cette façon-là, on teste, on va s'ajuster" qu'un client qui me dit "on y va, mur à mur" puis faut que ça marche tout de suite, ça ne se peut pas que ça marche tout de suite, puis, quand on importe un changement ou qu'on fait des changements de processus, il y a nécessairement des frictions, fait que, il faut comme l'accepter, faut être capable d'être lucide avec ça, donc d'avoir cet écosystème, d'accepter dans l'organisation que tout n'est pas parfait, qu'on puisse se tromper, qu'on puisse essayer, ça, c'est sûr que c'est un facteur de succès à sauver. (Q08)

Créer les conditions de sécurité permettant de favoriser l'aspect d'inclusion et s'assurer que toutes les personnes se sentent assez confortables à l'idée de partager leurs pensées et/ou potentielles recommandations s'avère ainsi essentiel :

Fait que permettre à tous de participer. Fait que, c'est la première condition là. C'est d'ouvrir la porte à tous ! Après, quand les gens sont présents, là il faut... La 2e condition, c'est créer un espace pour que les gens se sentent en sécurité, de répondre, de contribuer comme ils veulent à leur point de vue. Alors c'est de mettre les règles en place dès le début. Là sur comment on veut utiliser l'info., pourquoi on fait ça ? [...] Puis aussi, d'amener un peu de dicter un peu les comportements à voir parce que, tu sais, autant nous on ne peut pas être là dans toutes les discussions comme facilitateur. Tu sais, c'est s'assurer que les gens, tous les participants entre eux, se comportent, de façon inclusive, de s'assurer qu'ils auront le... Pour moi, une approche collaborative, ce n'est pas un débat. Le but, c'est n'est pas débattre à ce point-ci là. On n'est pas là, tu sais, pour moi, les débats sont plus tard. (Q17)

Avec ce qui a été mentionné par les participants à la recherche, il semble que le cadre de sécurité permet à priori aux différents membres participants de se sentir en confiance et assez à l'aise pour s'exprimer librement pendant le déroulement de l'atelier collaboratif. Ceci a pour objectif de créer, dès le départ, un environnement où chacune des personnes est vivement encouragée à participer activement sans vraiment craindre quoi que ce soit de la part des autres personnes présentes dans la salle.

4.1.2.7 Cadrage des besoins avec le commanditaire

Comprendre les besoins du commanditaire avant la mise en œuvre d'une pratique collaborative est primordial. C'est ainsi que le « cadrage » est une étape nécessaire préalablement, mais aussi et surtout, pour la suite des choses. Plusieurs des répondants en parlent (Q13 ; Q14 ; Q15 ; F05 ; F10 ; F11 ; F18 ; QF07 ; QF08 ; QF09).

En effet, un des participants (F05) évoque l'utilité de réaliser un certain cadrage : « faire un entretien et le livrable auquel il veut arriver ». En parallèle, il fait une comparaison: « c'est vraiment prendre le temps avec le commanditaire, un peu comme si on était un commercial ». En plus de cela, il précise qu'« ensuite c'est de vraiment construire le truc et de revenir vers lui en présentant les étapes qu'on va suivre, construire le truc qui va lui permettre d'arriver au livrable qu'il avait envie ».

C'est aussi le cas pour le participant QF07 qui fait un « cadrage d'écoute du besoin ». De plus, ce dernier fait également une comparaison intéressante à propos de l'étape du cadrage : « quand je fais mon cadrage, quand je suis en entretien, en entrevue comme avec toi en ce moment avec moi, c'est pareil, mais avec le leader de l'équipe ». Il ajoute par la suite : « est-ce que tu as vraiment besoin de mobiliser autant de personnes pour résoudre ça ? Toi, tu es dans le questionnement, parce que faire le cadrage, il est extrêmement important ». Il fait d'ailleurs, un parallèle, entre la préparation de l'atelier et sa réalisation : « parce que le déroulé que moi je construis derrière, si le cadrage il n'est pas bon, c'est sûr et certain que l'atelier ne va pas être bon, donc comme on dit, objectif imprécis, connerie précise ! » Il précise par la suite qu'il faut être vigilant et ne pas se tromper.

Un interlocuteur à la recherche détaille et mentionne également quelques éléments de vigilance à cet égard :

C'est extrêmement important de le cadrer en fonction de la capacité de l'organisation : de soutenir la capacité dans la culture de gestion, d'entente, d'écouter, de recevoir. Parce que c'est dramatique quand les démarches sont faites comme ça, puis on ne prépare pas très bien l'équipe de gestion et qu'elle se met à paniquer sur place, c'est assez dramatique. Il y a la préparation qui va avec. (Q13)

Ce même participant mentionne qu'il est bel et bien essentiel de poser les bonnes questions afin de savoir si d'autres facteurs pourraient rentrer en compte, ou non, lors du « design d'atelier ».

Le cadrage des besoins implique également la précision de l'objectif poursuivi et de la démarche pour y arriver. À cet égard, des participants évoquent qu'il est important de traduire et de transformer les besoins du client en objectifs (Q15 ; F10 ; QF07 ; QF06). Ce qui les renvoie à désigner leur processus à l'aide du dessin via de la facilitation graphique (F10) ou d'une simple feuille blanche (F10 ; QF07). Quant à l'interlocuteur F05, il utilise la méthode des 5P (personnes, processus, produits, profit/perte et priorités) pour réaliser à bien le cadrage avec le commanditaire. Tandis que le participant QF09 utilise quant à lui 4 différents paramètres que sont : l'intention, la récolte, l'invitation et la forme. Il explique d'ailleurs que l'intention représente la partie émotionnelle (cœur) : Pourquoi c'est important ? Quel est le rêve ? Quelle est la transformation souhaitée ? La récolte représente l'objectif et les résultats obtenus suite au processus collaboratif réalisé. Aussi, l'invitation correspond à savoir qui inviter (choix des personnes) pour atteindre l'objectif voulu, choisir les bonnes personnes et faire du sens (*sensemaking*) pour ces derniers. Enfin, la forme représente quant à elle : plus de théories, plus de métaphores selon le contexte. Elle précise d'ailleurs que la forme que prend l'atelier émerge intuitivement.

4.1.2.8 Maturité du groupe

La maturité du groupe est aussi un élément soulevé par quelques-uns des participants à la recherche (Q13 ; QF02 ; QF07). Un de nos répondants énonce quelques éléments concernant la maturité de groupe, ainsi que l'engagement :

Ça dépend d'où est le groupe. [...] c'est vraiment le niveau d'engagement du monde. [...] Il y a des groupes qui n'ont pas la maturité pour faire du collaboratif décisionnel : ils vont s'entretuer ou s'épuiser. Ce ne sera pas une belle expérience et de toute façon, ce n'est pas la solution à tout non plus là. Je dirais 90% de ma pratique c'est des approches collaboratives.
(Q13)

Le participant QF07 rajoute de son côté que « y'en a d'autres bah... ça ne marche pas, ça ne marche pas pour de grands groupes par moment. Donc la taille des participants, la maturité des participants, leur niveau aussi d'engagement ».

Le répondant QF02 mentionne également que la maturité d'un groupe est un critère à prendre en considération, mais, souligne en parallèle que le "gros bon sens" des personnes a aussi tout son importance :

Je pense que de l'ouverture, ou la maturité..., ouais l'ouverture par rapport aux nouvelles approches, elle peut être présente ou pas présente n'importe où. Pour moi, non tsais, on sent, pour nous c'est un niveau de réflexion qui va changer : les gens ils sont là depuis longtemps, ils comprennent vite, ils ont l'habitude de réfléchir de façon transversale. Mais je suis aussi allé dans des toutes petites boîtes, où on est sur une chaise pleine de poussière dans le garage parce qu'on est dans le secteur de la construction et puis c'est comme ça, et oui, ils sont déstabilisés, mais ils embarquent hyper facilement, et surtout, on voit bien que même si y'a pas d'étiquettes/de mots sur leur pratique, etc., y'a ce qu'on appelle le " gros bon sens " québécois qui est là. (QF02)

En d'autres mots, c'est prendre les gens d'où ils sont (Q04 ; Q13 ; Q17 ; QF02 ; QF09 ; QF16) ; de prendre les gens d'où ils partent : intellectuellement, cognitivement et émotionnellement parlant (Q04). C'est aussi tenir compte de l'historique de l'entreprise au niveau du collaboratif (Q17 ; QF07) : comme un mode rétrospectif (Q04 ; Q17 ; QF07). Il ne faut pas bousculer les gens et les respecter (Q13). Il est donc préférable d'inspirer plutôt que d'imposer des façons de faire (QF02 ; QF16).

Dans cette section de l'analyse, nous avons dressé un tableau plus détaillé des pratiques collaboratives, mettant en lumière les conditions de réussite essentielles, tel que mentionné dans l'introduction de cette partie. Il s'agit notamment de l'ouverture du commanditaire, la confiance dans le processus, le leadership adapté aux pratiques collaboratives, la préparation en amont, le choix judicieux des participants, l'établissement d'un cadre sécurisé, la définition claire des besoins, et la maturité du groupe. Cela offre une meilleure compréhension de la réalité professionnelle des praticiens mettant sur pied des approches collaboratives dans leur quotidien. Selon les répondants, l'ensemble de ces éléments contribue, ou presque, à assurer le succès d'un atelier collaboratif. Cependant, malgré ces aspects positifs, les participants à l'étude ont également souligné certains défis que nous aborderons dans la section suivante.

4.1.3 Défis des pratiques collaboratives

Cette section présente les principaux défis vécus par les participants, ceux, en tout cas, étant le plus revenus en entrevues, soit les désavantages et les obstacles rencontrés dans leur quotidien : la manipulation ou l'inconséquence organisationnelle, l'utilisation périlleuse des pratiques collaboratives, l'effet de mode, la méconnaissance des pratiques collaboratives et difficulté de convaincre, le partage du pouvoir et, les ressources disponibles (le temps, la salle et le budget).

4.1.3.1 Manipulation ou inconséquence organisationnelle

Plusieurs répondants (Q13 ; Q14 ; F11 ; QF01 ; QF06 ; QF07 ; QF08) mettent de l'avant qu'une utilisation inappropriée des approches collaboratives peut les rendre dangereuses et/ou non efficaces. Une manipulation (ou inconséquence) organisationnelle à travers l'utilisation des pratiques collaboratives peut vite arriver. Encore faut-il avoir la capacité de les repérer et de les ressentir en tant que facilitateur à un moment donné, de préférence en amont pour les éviter.

Pour appuyer ces propos, un des interlocuteurs (QF06) s'exprime en disant « je dirais plutôt [que] mes réticences dans certains cas de figure, c'est quand je sens que la demande d'intervention de la demande de travail et de déroulement d'une approche collaborative est associée à une forme de manipulation ». Elle précise « soit pour justement, donner une impression qu'effectivement la parole de chacun est écoutée et prise en compte surtout. Soit pour aller chercher des informations par un autre biais : [...] comme les espaces de collaboration ». Afin de pallier à cela, cette répondante porte une attention particulière à ce que les personnes ne deviennent pas instrumentalisées par ces manières de fonctionner. Même chose pour le participant QF07 qui mentionne, quant à lui : « je prête une attention particulière à ça quand on est en écoute, quand on est consultant, quand on est en démarche de faire très attention à ça ».

Il en est de même pour le participant Q14 qui mentionne aussi qu'il élimine directement les situations comme celle-ci : « tu sais, aussi, au final, la décision va être prise de façon hiérarchique. Je n'irais pas là non plus. Il faut que les gens puissent co-construire. [...] Il faut qu'il y ait un minimum d'imputabilité de la solution ». Les participants F11 et QF06 rejoignent aussi le participant Q14 : ils pensent que si le commanditaire sait ce qu'il va et veut faire depuis le début, il est hors de question de mettre sur pied des pratiques collaboratives. F11 va plus loin et mentionne qu'il faut que les dirigeants respectent le travail fait par le collectif en mode intelligence collective. Il précise qu'il est nécessaire d'intégrer et de mettre en place les idées pensées et imaginées par le collectif.

Le répondant QF01 parle même de « raisons cachées » tandis que d'autres participants (QF07; QF08) font référence à des « résultats déjà connus à l'avance ». L'interlocuteur QF08, quant à lui, souligne que les supérieurs hiérarchiques manquant de confiance envers les collaborateurs ont du mal à accepter qu'ils ne sachent pas d'avance le résultat final et que tout ne soit pas parfait; en outre, quand l'incertitude règne au sein du processus.

Une des personnes participantes (F11) parle d'« inconséquence » plutôt que de manipulation. Celle-ci affirme qu'elle « pense que c'est plus de l'inconséquence plus que de la manipulation. [...] Il doit y avoir un petit pourcentage de gens qui le font pour manipuler. Je ne suis pas sûre que ça soit vraiment la majorité des gens ». Cependant, elle rejoint les autres répondants en disant qu'elle « pense que la majorité des gens c'est de dire "ah ben..., on va faire du collaboratif". Mais en fait, ils n'en font plus rien. Ils n'organisent pas le processus pour que ça se fasse, donc c'est plus du business as casual qui revient ». Ensuite, elle complète en mentionnant: « et du coup, bon..., il y a 2-3 petits trucs qui vont être intégrés, mais y a pas de... ça s'arrête net ».

La manipulation venant de la part des supérieurs peut véritablement désengager les travailleurs. Un des participants se met à la place des employés sur le terrain et mentionne ceci : « il y a un moment donné, on s'est moqué de nous. On nous faisait croire des choses [...]. Il ajoute qu'ils doivent sûrement penser cela : « oh non..., encore 1/2 journée d'atelier ! Mais de toute façon c'est toujours la même chose et puis on va inventer des choses et ça ne va pas se faire ». Il précise pour terminer qu' « ils sont fatigués ! ». Ceux-ci sont à priori fatigués de se donner les moyens pour que les actions ne suivent pas derrière dans l'organisation.

C'est ainsi que la notion de suivi devient cruciale (Q14 ; F11 ; QF02 ; QF06 ; QF07). La plupart de ces participants mentionnés pensent que le suivi n'est pas suffisamment réalisé dans les organisations. Effectivement, un des participants (QF06) mentionne « on ne parle même pas de succès là. Dysfonctionnement, recommandation, voilà ce que vous avez à faire nous, on s'en va, c'est-à-dire qu'il y a très peu de suivi, post-recommandations et y a très peu d'accompagnement dans la mise en œuvre de ces recommandations ». Un de nos répondants à la recherche sous-tend également, de son côté, ces éléments-ci :

Même s'il peut exister [le suivi], mais je ne pense pas que ça soit la majorité. Et je pense que d'ailleurs, le rôle du consultant que nous sommes, et ça, je me suis dit et je l'intègre maintenant, il faut qu'on intègre dans notre proposition le suivi. Pas tant que ça soit nous qui fassions le suivi, mais on les oblige à faire une réunion de suivi. Un mois après ou X temps après, peu importe, à définir, non pas que ça soit nous qui fassions, mais le fait qu'on vienne et qu'ils aient payé une réunion de suivi, ah, ça va faire qu'ils aient quelque chose à se dire au bout d'un mois. C'est plus là pour le coup. (F11)

4.1.3.2 Utilisation périlleuse des pratiques collaboratives

Quelques-uns des répondants (Q14 ; Q15 ; F18 ; QF01 ; QF07) s'entendent sur le fait qu'il existerait des dangers suite à une utilisation inappropriée des pratiques collaboratives, particulièrement lors d'une crise ou d'une survie organisationnelle.

Le participant Q14 affirme qu'il ne veut « pas qu'il y ait une situation de survie ou de crise ». Il en est de même pour les enjeux qui sont considérés comme étant plus lourds : « si c'est un enjeu par exemple de climat [de travail], je n'irai pas directement en approche collaborative » (Q14). Pour ce dernier, les approches collaboratives ne sont pas appropriées lorsque des conflits sont déjà préexistants dans l'organisation. Outre les contextes de crise ou de survie, ce participant, rajoute : « c'est rare que je les utilise dans des projets majeurs ».

Finalement, les pratiques collaboratives apparaissent dangereuses si elles ne concordent pas à la culture d'entreprise (Q17 ; Q20 ; Q13). À titre d'exemple, le répondant Q13 précise : « j'y crois profondément toutes ces approches-là et en même temps, je les trouve très dangereuses », « quand elles sont utilisées comme une technique d'animation qui n'est pas ancrée dans la culture organisationnelle et qui n'est pas ancrée dans les résultats, et c'est très souvent le cas ». À ce propos, un autre participant à l'étude (QF07) souligne qu'il est nécessaire de « désapprendre pour implanter une culture collaborative ».

4.1.3.3 Effet de mode

Des défis sont également associés à l'effet de mode (Q13 ; Q15 ; QF06 ; QF07 ; QF12), perçu comme potentiellement dangereux. Par exemple, QF12 partage son point de vue, en mentionnant que « depuis 10 ans à peu près, il y a comme une espèce de mode. C'est dans l'air du temps. [...] Une fois que Google a mis des babyfoots dans ses salles et a montré que ce n'était pas de l'altruisme, mais que ça permettait de générer des projets, ça a commencé ».

Un autre participant le rejoint en affirmant « c'est beaucoup une mode depuis 10-15 ans, c'est très tendance. Au début, c'était des approches parmi tant d'autres quand j'ai été formé [dans les années 1980]. Et depuis 10-15 ans, il y a vraiment une forte tendance vers les approches collaboratives » (Q13). Il sous-tend par ailleurs qu'il a déjà vu des entreprises les utiliser alors qu'elles ne collaient pas du tout à la culture de leadership et/ou à la culture organisationnelle : et effectivement, afin de réduire l'aspect dangereux ou inapproprié, il y a une réelle importance et/ou considération à avoir « de décider quel avion faire décoller,

on va s'assurer de bien comprendre où est la piste d'atterrissage et de quelle grosseur est la piste d'atterrissage on est » (Q13).

4.1.3.4 Méconnaissance des pratiques collaboratives et difficulté de les expliquer

Pour la majorité des répondants (Q04 ; Q13 ; Q15 ; Q17 ; F05 ; F18 ; QF01 ; QF03 ; QF06 ; QF08 ; QF09) (11 sur 20) il est difficile d'expliquer la valeur ajoutée d'une méthode collaborative au commanditaire. Cela peut venir du fait qu'elles sont méconnues du public pour la plupart d'entre elles. À titre illustratif, le répondant Q04 mentionne qu'effectivement « c'est très difficile de convaincre et d'aller chercher la confiance pour aller dans cette approche-là ». Quant au participant F05, il affirme qu' « il faut les convaincre que la méthode elle est efficace et on arrive à le faire en montrant ce que c'est la facilitation, etc. » Il rajoute en plus quelques éléments :

En fait, les difficultés, que ce soit les participants ou la direction c'est juste les personnes qui ne sont pas trop acculturées à ce genre de pratiques et qui sont un peu dubitatives et qui se disent "oula c'est quoi encore leur truc là euh... moi j'ai de la production à faire", par exemple "cet aprèm on m'a bloqué 3h pour faire un atelier collaboratif"... "J'espère que ça va pas juste être un truc de clown parce que sinon... Je vais perdre mon temps !". Les freins, c'est surtout ça, c'est les personnes qui sont sceptiques et réticentes. Mais souvent, elles le sont juste parce qu'elles ne connaissent pas. (F05)

À cet égard, l'interlocuteur Q17 « pense que le défi [...], c'est de convaincre les gens ». Un interlocuteur (QF09) rajoute « de toute façon, déjà, avec un processus normal, on veut tout pour rien, on veut tout faire vite, on veut des résultats clés en main. Voilà, donc c'est sûr qu'en termes de temps, convaincre les gens de choisir les approches pour la collaborative, ça peut être un enjeu ».

En contrepartie, un des participants adopte un point de vue légèrement différent et l'explique à travers ceci :

Convaincre la résistance, non. J'essaie d'éduquer, d'informer puis d'aider les clients à faire des choix éclairés et parfois, à mon grand désespoir, ils choisissent une approche de beaucoup plus traditionnelle. Mais je me dois de respecter, tu sais, de trouver la façon de le faire, pour aller chercher le plus de participation des gens, mais je me dois de respecter où ils sont. (Q13)

Paradoxalement, il est tout aussi difficile de déconstruire la vision utopique que certaines personnes peuvent avoir et le fait qu'il n'y aura pas toujours de miracle (QF09). Effectivement, elle mentionne que les approches collaboratives ne sont pas des recettes magiques : qu'elles ne fonctionnent pas toujours et

ne délivrent pas tout le temps les résultats souhaités initialement. Ce ne sont pas non plus des recettes répliquables.

Il est alors possible de faire un parallèle avec les inquiétudes que peuvent ressentir les supérieurs hiérarchiques à l'égard des pratiques collaboratives. Plusieurs répondants notent effectivement un « aspect frileux de la démarche » (Q17 ; QF06 ; QF08 ; QF09 ; QF16). En effet, selon les participants Q17 et QF08, la direction a tendance à penser que les approches collaboratives, et notamment les résultats finaux, vont créer des attentes vis-à-vis du personnel amenant les organisations à devoir être obligées de livrer et de mettre en place les résultats attendus. En plus de cela, le participant QF16 mentionne que les entreprises peuvent être réticentes à l'idée de mettre en place de telles pratiques parce qu'elles sentent qu'elles n'ont pas forcément le contrôle sur le sens des conversations, le contenu et, surtout, l'atterrissage.

4.1.3.5 Partage du pouvoir

Le partage du pouvoir représente une crainte des supérieurs hiérarchiques vis-à-vis des pratiques collaboratives. D'après les répondants (Q04 ; Q13 ; Q14 ; F10 ; F11 ; F18 ; QF07, QF09) plusieurs choses émergent. Premièrement, la concentration du pouvoir au sommet de la hiérarchie peut donner aux dirigeants un sentiment de sécurité et de contrôle, mais aussi et surtout, un sentiment d'influence dans l'organisation en question. Tel qu'invoqué précédemment par QF08, cela peut aussi faire référence à un manque de confiance à l'égard du personnel, mais aussi, vis-à-vis du processus.

Ce qui semble aussi être renforcé en fonction d'une question d'égo (QF09). En outre, le fait que plusieurs employés accèdent à une partie du pouvoir et fassent partie de la prise de décision, cela peut être vu comme une certaine perte de contrôle pour les commanditaires. Ce que nous verrons à travers les réponses des participants, c'est qu'ils préfèrent tout simplement rester dans leur zone de confort et/ou le mode de fonctionnement habituel : pour la simple raison que ce dernier fonctionne bien. Alors pourquoi vouloir à tout prix le changer quand cela fonctionne correctement ?

Pour appuyer ces propos, un participant à l'étude nous délivre, en effet, quelques éléments en rapport avec la notion de pouvoir et de liberté laissés aux membres de l'organisation :

L'intelligence collective, c'est des pratiques qui sont aussi très engageantes parce que [...] c'est quand même de donner un maximum la parole à tous les niveaux et de mettre tout le monde

au même niveau. Et du coup, les gens ne sont pas forcément habitués à ça. À chaque fois, on s'est fait rétorquer parce que ça demandait [...] ça laissait trop de liberté. (F10)

Les pratiques collaboratives selon le participant QF07 permettent de « multiplier les canaux et de faire en sorte que ça donne la possibilité à tout le monde de pouvoir participer ». Mais encore faut-il que les dirigeants l'acceptent : les participants Q14, F11, F18, QF07 et QF09 s'entendent sur le fait que c'est difficile de laisser le pouvoir pendant un instant et qu'effectivement, quand on a du pouvoir c'est dur de le laisser aller. L'interlocuteur QF09 précise, selon lui, qu'il y a une forte présence du fait que l'égo du dirigeant est touché si les autres membres décident à sa place. Et pour cela, il est important de « faire travailler les gens sur les zones de pouvoir » (Q04 ; Q13). À cet égard, « les gens ne prennent pas la mesure presque philosophique de ces approches qui consistent à mieux équilibrer la répartition du pouvoir dans les organisations » (F18).

Une autre personne faisant partie aussi des participants à l'étude, parle de l'inversion de pouvoir et des organisations plus traditionnelles :

Le monde dans lequel on vit, pour moi, dans les organisations, c'est aussi une question d'inversion des pouvoirs. Et si je rejoins le sujet des approches collaboratives, c'est qu'aujourd'hui le top-down, ça ne fonctionne pas. Les décisions qui sont prises en haut, qui redescendent enfin..., les décisions stratégiques, de produits sont prises par quelqu'un qui est tout en haut, qui n'est pas au courant du terrain tout simplement. Ça ne fonctionne pas, ça mène à des décisions stupides. Aujourd'hui, c'est le terrain qui doit décider. (QF03)

Selon l'une des personnes répondantes (QF09), un des défis des pratiques collaboratives c'est « toujours de sortir de ce préjugé que les gens ne savent pas au lieu, au contraire de penser que les gens savent beaucoup plus que ce qu'on pense et de légitimer leur participation ». Elle rajoute : « ce qui est difficile c'est qu'on est dans une culture du "leader héros" qui incarne le summum de cette idée, que quelqu'un va nous sauver finalement, et eux-mêmes, ils sont convaincus qu'ils ont un rôle de sauveur ». De plus, un de nos interlocuteurs mentionne :

Ça vient avec la posture mentale. Et du coup, ça vient aussi avec la croyance qu'il faut qu'ils aient du pouvoir et donc c'est très difficile de partager le pouvoir et même de laisser aller complètement le pouvoir à certains membres. Donc toutes ces questions autour du pouvoir qui sont fondamentales dans la dynamique collaborative bah... souvent, elles peuvent être un bloquant parce que dans les hiérarchies, les gens veulent des miracles, du genre on veut des employés engagés, mais on ne veut pas leur donner du pouvoir, mais alors là, va falloir faire des compromis quelque part. (QF09)

D'ailleurs, ce même répondant met en lumière le fait qu'« il y a une difficulté à partager le pouvoir puisqu'on est dans des sociétés qui sont encore très hiérarchiques et où on a encore la croyance que plus on est haut dans la hiérarchie, plus on est une personne qui a de la valeur, et plus on a de pouvoir, plus on a de valeur ». Sur cette prémisse, il précise aussi que « c'est dur de partager le pouvoir parce que notre égo une fois qu'il a acquis du pouvoir, il ne veut pas le partager » (QF09).

4.1.3.6 Ressources disponibles

L'ensemble des répondants soulèvent une réalité : celle de la gestion de l'atelier qui peut constituer un obstacle à la mise en œuvre des pratiques collaboratives. Par « gestion de l'atelier » plusieurs éléments ont été mis en lumière : le temps (Q04 ; Q15 ; Q17 ; F10 ; F11 ; F18 ; QF01 ; QF02 ; QF03 ; QF07 ; QF08 ; QF09 ; QF12), la salle (Q14 ; Q17 ; QF01 ; QF09), ainsi que le budget (Q15 ; F10 ; F11 ; F18 ; QF08 ; QF12).

4.1.3.6.1 Temps

Le rapport au temps est effectivement une notion mentionnée à plusieurs reprises par les répondants à la recherche : le mot est, en effet, apparu précisément 327 fois pour 189 pages de verbatim et 17 retranscriptions d'entretiens. Outre le terme "pratiques collaboratives", celui-ci est revenu le plus de fois dans les entretiens. Les participants Q17 et QF09 s'entendent pour dire que les approches collaboratives demandent du temps. Le participant Q17 exprime d'ailleurs qu'« il faut réussir à réunir les gens par rapport à leurs temps ». Certains des interlocuteurs (F10 ; QF09) le rejoignent en expliquant que : mettre en œuvre des pratiques collaboratives, c'est « accepter de donner du temps ». Un autre participant (QF07) s'exprime en disant « j'ai des demandes, il faut le faire en 2h00. Moi je suis facilitateur, je ne suis pas magicien ! Je ne sais pas faire ».

Un des répondants regroupe tous les éléments en rapport avec la notion du temps lors d'un déroulement d'ateliers collaboratifs :

Je vais vraiment dans la finesse d'un processus de qu'est-ce que ça va nécessiter : les temps de repos, la fatigue, le besoin de traduction, le dessin, le budget, le temps de validation à posteriori, le retour aux participants, etc. Et ça, ça prend du temps et c'est difficilement understandable. (QF11)

Un participant (QF01) soulève une remarque entendue lors d'un atelier: « C'est n'importe quoi ce qu'on fait ! On perd notre temps ! On devrait être en train de bosser ! », commentaire qui l'a d'ailleurs

particulièrement blessé « c'était une critique extrêmement difficile à entendre presque émotionnelle en plus et je me souviens que quand j'ai entendu ça mais j'ai paniqué intérieurement... ! ». Il précise par la suite de l'entrevue qu'il pensait qu'on allait le raccompagner avec ses post-it sous le bras, qu'on allait le raccompagner jusqu'à l'entrée de l'entreprise et que sa carrière était terminée. Finalement, le participant QF01 mentionne : « les personnes ont dû mal à considérer que pour bien travailler, faut prendre du temps que plutôt que de se dépêcher ».

Quant à l'interlocuteur (QF03), il met également plusieurs choses en avant concernant la notion du temps :

Le temps, évidemment [...] est un gros sujet. Faut le prendre en compte, faut que ce soit rythmé, mais d'un côté il y a les temps de concentration. Il faut aussi que les personnes bah puissent faire des breaks si on est sur des choses un peu plus conséquentes. Il y a aussi cette notion voilà de temps qui est importante et aussi le temps est un facteur de créativité. Potentiellement, il faut bien le gérer. Des fois, faut justement utiliser des petits temps pour challenger, aller rapidement et parfois, faut aller sur des temps un petit peu plus longs. (QF03)

La contrainte temporelle a souvent été citée comme le premier des obstacles ou difficultés par les participants à l'étude. Nous comprenons que, le temps est une notion importante à prendre en considération par les facilitateurs ou les animateurs. Elle l'est aussi, car bon nombre de dirigeants sont réticents à l'idée de mettre en œuvre des pratiques collaboratives sur des périodes considérées comme, plus longues.

En effet, le participant QF08 mentionne que « les gens quand je leur dis qu'on va prendre 2 jours, ils me disent "non, on ne peut pas si absenter 2 jours" ». Elle explique par la suite : « sauf que si on fait le cumul du nombre de réunions qu'ils ont fait pour essayer de régler les problèmes dans les dernières années, on a dépassé amplement les 2 jours ». De plus, un des participants (QF09), mentionne bel et bien que : « le premier défi, c'est qu'en général, ça prend plus de temps. Donc c'est sûr que par rapport aux échéances dans le monde moderne actuel ou dans les conceptions des gens, souvent on a des attentes un peu illusoires ».

Un de nos participants à la recherche partage également, quant à lui, cette perception de l'obstacle lié au temps :

L'intelligence collective, c'est des pratiques qui sont aussi très engageantes parce que ça demande du temps, [...] Et du coup, les gens ne sont pas forcément habitués à ça. Et donc,

cet engagement, c'est quelque chose. [...] J'ai fait 2 propositions sur 2 gros projets avec quelqu'un avec qui on travaille sur des méthodes similaires. À chaque fois, on s'est fait rétorquer parce que ça demandait trop d'engagements. (F10)

Un autre participant renforce les propos du répondant précédent en faisant un parallèle avec la nécessité de se donner les moyens :

On veut déployer quelque chose, mais on n'a pas de budget, on n'a pas de ressources. Ben là..., je veux dire, il faut aussi se donner les moyens pour être capable de mettre en œuvre ce qu'on veut mettre. Ça ne veut pas nécessairement dire de l'argent, mais des fois, ça veut dire du temps. Ou des ressources qui vont pouvoir se consacrer à ça, pas qu'ils ont déjà une tâche à 35h/ semaine qui a plus d'espace, faut qu'il y ait de l'espace pour pouvoir tester, essayer. (QF08)

Également, un des participants, fait mention du temps, mais sous un autre angle : le temps nécessaire rendu à la phase d'implantation des résultats. Il précise :

Ça fait 2 ans que je les accompagne et [...] qu'ils ont mis des choses sur pause parce qu'ils manquaient de temps, fait que on avait le prototype, mais là il n'était pas très prêt, fait que qu'on a comme attendu 16 mois, là il a fallu revalider, donc ça revient au premier facteur [le temps], mais là maintenant, comment, concrètement, on le délivre ? Ben c'est pas toujours oui, ça l'a bien fonctionné l'approche, on a consulté des gens, mais maintenant, ça demeure la théorie des petits pas, puis l'approche par projet. Là on fait un projet pilote, puis on décide de voir comment c'est..., même si l'approche est rapide, les parties prenantes..., faut quand même se laisser du temps à l'implantation. (QF08)

Le participant QF07 propose d'ailleurs avec une analogie intéressante : « parce que ce qui est intéressant avec toutes ces démarches participatives et collaboratives, c'est que ça peut paraître le plus long, plus long, parce que on embarque tout le monde ». Il ajoute certes « bah... c'est facile, tu es tout seul à monter dans un bateau quand tu as 40 personnes à faire monter dans un bateau, ça met plus de temps, on est d'accord. Mais n'empêche, à 40 rameurs, tu vas quand même un peu plus loin que tout seul, donc réfléchi ». Il finit par mentionner : « donc tout le temps que tu penses perdre, au final sur toute la chaîne, est-ce que tu perds vraiment du temps ? »

Alors que pourtant, selon le répondant QF12, « on est vraiment plus intelligents à plusieurs que tout seul. Et on croit que ça prend du temps, en fait, on va beaucoup plus vite. On a des décisions qui sont moins contestées, qui sont plus matures, qui sont plus réfléchies, sont plus solides ».

4.1.3.6.2 Salle

La salle est un des éléments qui est revenu plusieurs fois dans les commentaires des participants, concernant la gestion des ateliers collaboratifs (Q14 ; Q17 ; F10 ; QF01 ; QF03 ; QF07 ; QF09). Les participants Q17 et QF03 évoquent d'ailleurs le terme de « gestion de l'espace ». Par exemple, le répondant QF03 parle du fait d'« offrir la possibilité de s'isoler si des réflexions personnelles sont nécessaires ». En fait, dans ce cas de figure, il est mieux d'avoir à disposition une salle pour le collectif et les pensées collectives, ainsi qu'une autre salle pour les réflexions individuelles quand cela est nécessaire.

Le répondant Q17 apporte une vision similaire en rajoutant qu'un mobilier est aussi quelque chose de primordial dans la salle. Il vient même apporter une précision : « des tables qui bougent ». En fin de compte, plusieurs participants (F10 ; QF01 ; QF07) font la remarque comme quoi il est essentiel d'avoir une logistique adaptée par rapport au nombre de personnes présentes.

4.1.3.6.3 Budget

Comme dans tous les projets, le budget est un obstacle ressorti à plusieurs reprises par les répondants à la recherche menée (Q15 ; F10 ; F11 ; F18 ; QF08 ; QF12). Effectivement, une des personnes participantes (F10) affirme que « dans les freins, il y a le prix et le temps, parce qu'en général, sur de l'intelligence collective, on est sur des choses avec du temps long. [...] Qui dit du temps en fonction de l'accompagnement, ça dit aussi de l'argent, ça peut représenter un frein au niveau budgétaire ».

Le prix et le temps sont aussi des facteurs abordés par le participant QF12 et il mentionne effectivement : « ça va coûter cher certes. Mais parce que c'est une vraie ingénierie qu'il faut le reconnaître quand même ». Il affirme par ailleurs « ça prend du temps, ça prend de l'argent, ça prend de l'ingénierie, ça prend de vraies valeurs » (QF12).

Le participant Q15 établit un parallèle entre le budget vers le résultat obtenu. Effectivement, celui-ci raconte que les ressources financières sont importantes en termes d'atteinte des objectifs : plus le prix déboursé sera moindre pour la mise en place de pratique collaboratives, plus les résultats risquent également d'être moindre.

Pour conclure cette section avant d'aborder celle dédiée à l'analyse comparative, synthétisons les points forts, ainsi que les défis potentiels observés lors de la mise en place d'ateliers collaboratifs. Selon nos

participants à la recherche, plusieurs enjeux ont été soulignés, tels que la manipulation ou l'incohérence organisationnelle, parfois intentionnellement provoquée, ou non. Il y a également la question de l'utilisation risquée des pratiques collaboratives, notamment en cas de crise organisationnelle ou de culture organisationnelle inappropriée, ainsi que l'effet de mode lié au caractère innovant ou créatif de ces méthodes.

D'autres défis concernent la méconnaissance des pratiques collaboratives, les obstacles liés au partage du pouvoir, surtout dans des organisations hiérarchiques, et les contraintes associées aux ressources disponibles, telles que le temps, l'espace et le budget. Il est question désormais, de passer à une analyse comparative, visant à identifier les éléments distinguant davantage les pratiques françaises de celles québécoises, notamment en ce qui concerne les pratiques collaboratives (leur contexte d'utilisation et mise en œuvre). À noter que les mêmes éléments seront majoritairement utilisés pour l'analyse comparative, mais ils seront confrontés entre les deux cultures.

4.2 ANALYSE COMPARATIVE

Après une analyse de premier niveau, consistant à l'analyse descriptive présentée ci-dessus, cette section présente désormais une analyse comparative, étant l'objectif recherché initialement. Cette partie du chapitre résultats couvre l'analyse comparative en regard des pratiques collaboratives utilisées au Québec et en France. Dans un premier temps, nous allons nous attarder aux pratiques en soi et aux techniques qui les accompagnent. Dans un deuxième temps, nous allons analyser la mise en œuvre et le contexte d'utilisation de ces méthodes collaboratives dans les deux environnements. Nous allons finalement conclure avec des conditions qui ont émergé durant les entrevues et l'analyse comparative. De plus, des tableaux (Tableau 4.3 et Tableau 4.4) sont présentés illustrer les résultats comparatifs entre le Québec et la France de manière claire et concise. Ils sont effectivement insérés dans cette section dans le but de pouvoir mettre en lumière les tendances observées de notre collecte de données pour les deux environnements étudiés.

4.2.1 Pratiques collaboratives

Les méthodes collaboratives les plus répandues sont le Forum Ouvert, le Word Café, le Co-Développement Professionnel et l'Enquête Appréciative, tandis que le Design Thinking, la Théorie U et le Future Search sont moins fréquemment mentionnés. D'autres approches collaboratives telles que le Fish Bowl, le Proaction Café, la Démarche prospective, le 1-2-4 All, les Six Chapeaux de Bono, le Lean Coffee et les

cercles de collaboration, ainsi que le Lac-à-l'épaule, ont été citées le moins souvent par les participants. Le Tableau 4.1 les présente.

Outre les pratiques répertoriées au tableau suivant, il existe des pratiques collaboratives réservées à certains secteurs d'activités (ex, informatique et bâtiment/construction), telles que le Processus de Conception Intégrée (PCI) (QF08) et le Hackathon (QF07). Aussi, les pratiques collaboratives de « foule » (QF01) de 10 000 à 100 000 personnes (QF01) ont été mentionnées et sont à priori nouvelles sur le marché. Tandis que certaines méthodes collaboratives semblent être la création du consultant et/ou facilitateur (QF01).

En plus de cela, les différents participants combinent plusieurs méthodes collaboratives entre elles (Q06 ; Q14 ; QF06 ; QF16), les adaptent sur-mesure en fonction des besoins (Q14 ; F10 ; F18 ; QF07 ; QF09 ; QF16) et/ou les mettent en place en fonction des ajustements nécessaires pour l'organisation en question (Q04 ; Q13 ; Q14 ; Q15 ; F05 ; F18 ; QF06 ; QF07 ; QF16).

Quant à leur utilisation au Québec ou en France, on pourrait supposer que certaines pratiques collaboratives seraient plus populaires dans un endroit plutôt que dans un autre, mais l'analyse montre que ce n'est pas le cas. En effet, ces méthodes sont utilisées et connues de manière plus ou moins équivalente des deux côtés de l'Atlantique.

X	Participants (n=20)	Participants
Pratiques collaboratives		X sur 20
Forum Ouvert	Q04 ; Q13 ; Q15 ; Q17 ; Q20 ; F05 ; F11 ; QF03 ; QF06 ; QF07 ; QF16	11 sur 20
World Café	Q04 ; Q13 ; Q15 ; Q17 ; Q20 ; F05 ; F11 ; QF03 ; QF06 ; QF07 ; QF16	11 sur 20
Codéveloppement professionnel	Q17 ; Q20 ; F05 ; F11 ; QF06 ; QF07 ; QF16	7 sur 20
Enquête Appréciative	Q04 ; Q13 ; Q19 ; F11 ; QF06 ; QF07 ; QF09	7 sur 20
Théorie U	Q15 ; Q19 ; QF09 ; QF07 ; QF16	5 sur 20
Design Thinking	Q04 ; QF07 ; QF08 ; QF16	4 sur 20
Future Search	Q04 ; Q13 ; QF16	3 sur 20
Fishbowl	Q04 ; QF16	2 sur 20
Cercles de collaboration	QF02 ; QF16	2 sur 20
Six Chapeaux de Bono	QF06 ; QF16	2 sur 20
1-2-4-All	Q04 ; F11	2 sur 20
Proaction Café	Q15	1 sur 20
Démarche prospective	Q17	1 sur 20
Lean Coffee	QF03	1 sur 20
Lac-à-l'épaule	QF16	1 sur 20

Tableau 4.1 Pratiques collaboratives nommées par les participants (QC/FR)

4.2.2 Techniques de collaboration

Durant la réalisation des pratiques collaboratives, certaines techniques sont utilisées. Celles qui sont revenues le plus souvent en entretien sont : le dessin (facilitation graphique) (F10 ; F18 ; QF03 ; QF06 ; QF07), le storytelling (QF06 ; QF09 ; QF12), ainsi que le principe « divergence, émergence, convergence » (QF08 ; QF09 ; QF16). Aussi, certains répondants ont exprimé le fait de faire des versions plus courtes de certaines méthodes collaboratives : plus couramment appelées, des « sprints » (Q04 ; Q20 ; QF08). D'autres répondants à la recherche (F05 ; QF01 ; QF03) mettent sur pied des « *icebrakes* » (aussi appelés « *energizers* »), notamment en début d'atelier collaboratif pour briser la glace entre les membres participants et susciter l'énergie de ces derniers : ce qui est particulièrement utile après les pauses et/ou les collations.

En plus de cela, d'autres techniques ont été citées par les répondants à la recherche : des ateliers créatifs de rêves (QF06 ; QF07), le *brainstorming* (Q14, QF07), la méthode des 5P (QF03 ; QF08), le *brainwriting* (Q17 ; QF02), l'utilisation d'images (F10 ; QF09) et/ou de théories (QF01 ; QF09). Il existe aussi quelques

autres techniques, mais qui ont été peu citées, telles que : la création d'un journal (F11), le *storyboard* (QF06), le jeu de cartes (QF09), la Fresque historique (QF07), le bâton de parole (Q17), l'utilisation du corps (QF01), le *check-in/check-out* (QF09), ou encore les métaphores (QF09). Le tableau 4.2 présente, ci-dessous, ces techniques.

Comme pour les diverses pratiques collaboratives, malgré des suppositions possibles sur la popularité de certaines techniques de collaboration dans un lieu plutôt qu'un autre, notre analyse révèle que ce n'est pas le cas encore une fois. En réalité, ces techniques sont employées de manière relativement similaire des deux côtés de l'Atlantique.

Bien qu'elles soient à priori les mêmes dans chaque environnement observé, nous pouvons toutefois penser qu'elles peuvent être utilisées de manières différentes. Par exemple, au vu de ce qui sera mentionné plus tard (Tableau 4.3), l'utilisation de métaphores semble être plus utilisée au Québec, et inversement plus de théories en France. Ce qui rejoint nos prochaines analyses : notamment à propos du fait que les Français auraient besoin plus de théories, d'explications, de formalisation.

X	Participants (n=20)	Participants
Techniques de collaboration		X sur 20
Dessin (facilitation graphique)	F10 ; F18 ; QF03 ; QF06 ; QF07	5 sur 20
Icebreakers/energizer	F05 ; QF01 ; QF03	3 sur 20
Sprint des méthodes	Q04 ; Q20 ; QF08	3 sur 20
Divergence, émergence et convergence	QF08 ; QF09 ; QF16	3 sur 20
Storytelling	QF06 ; QF09 ; QF12	3 sur 20
Brainstorming	Q14 ; QF07	2 sur 20
Ateliers créatifs de rêve	QF06 ; QF07	2 sur 20
Brainwriting	Q17 ; QF02	2 sur 20
Images	F10 ; QF09	2 sur 20
5P	QF03 ; QF08	2 sur 20
Théories	Q09 ; QF01	2 sur 20
Jeu de cartes	QF09	1 sur 20
Storyboard	QF06	1 sur 20
Fresque historique	QF07	1 sur 20
Création de journal	F11	1 sur 20
Bâton de parole	Q17	1 sur 20
Mouvements (corps)	QF01	1 sur 20
Ccheck-in/ check-out	QF09	1 sur 20
Reading Structures	Q04	1 sur 20
Métaphores	Q09	1 sur 20

Tableau 4.2 Techniques de collaboration utilisées dans l'animation de pratiques collaboratives par les participants (QC/FR)

4.2.3 Contexte d'utilisation et mise en œuvre des pratiques collaboratives

Cette section présente les différentes tendances observées en mettant l'accent sur les éléments les plus constatés. Ensuite, nous comparerons les variables qui ont reçu le plus grand nombre de réponses pour mettre en évidence celles qui se démarquent dans chaque contexte. Enfin, nous analyserons les variables moins souvent citées par les participants, ainsi que les éléments distinctifs entre les deux réalités observées.

4.2.3.1 Facteurs présentant un contraste plus marqué

Pour débiter, nous constatons que les variables présentant les contrastes les plus marqués sont les suivants : l'aversion au changement (F05 ; F18 ; QF09 ; QF12) et la durée des projets collaboratifs en fonction de leur rapport au temps (Q15 ; QF01 ; QF03 ; QF07 ; QF08 ; QF09 ; QF12 ; QF16).

4.2.3.1.1 Aversion au changement

L'aversion au changement apparaît comme plus prononcée dans l'une des deux cultures : celle du côté de la France. Bien que les pratiques collaboratives et les attitudes envers le changement peuvent varier d'un environnement à un autre et d'une organisation à une autre, plusieurs des répondants laissent croire que l'aversion au changement est plus faible au Québec. Cela étant dit, ce n'est pas pour autant que l'aversion au changement n'existe pas dans les entreprises québécoises et est forcément plus faible que celle en France. Et inversement, il est possible de trouver des entreprises plus tolérantes au changement dans la société française. Ces différents participants à l'étude nous en parlent : F05, F10, F18, QF03, QF07, QF09 et QF12.

À noter que la culture d'entreprise et la structure organisationnelle semblent de bons éléments pour avoir des informations sur l'attitude des employés envers la collaboration et la tolérance au changement. De même que la prise de risques à l'interne : à savoir si les entreprises adoptent ou non de nouvelles façons de faire. Par exemple, une des citations d'un de nos répondants illustre ce point, concernant l'aversion au changement :

En fait, tu restes quand même pas mal en France, face à des gens qui ont une aversion au changement qui est forte, quoi. Et qui du coup, ça se voit au-delà de la facilitation, ça se voit sur plein de sujets le fait de repousser le changement chez les Français, c'est quelque chose de fort quand même. Et j'en ai plein des exemples en entreprise récents, un peu moins récents, qui montrent ça et qui sont même pas sur la facilitation, mais qui montrent que ouais, le changement, c'est dur pour la plupart des gens. Et du coup, avoir des nouvelles méthodes qui viennent, c'est un changement et du coup, cela nécessite du temps. (F05)

Le participant QF07 mentionne également : « au Québec, c'est beaucoup d'accompagnement au changement. La gestion du changement, très plan d'exécution, très procédures. Une de mes collègues disait que c'était le saumon qui remontait la rivière ».

Aussi, un des répondants à la recherche précise autre chose quant aux pratiques de changement au Québec :

Aujourd'hui sur le marché, les "grosses grosses" organisations en fait, et au Canada, tu en entendas sûrement parler, elles sont tous en train de passer sur un *Framework* d'agilité à l'échelle, qui s'appelle *Scaled Agile Framework (SAFe*¹²), qui aujourd'hui connaît son apogée avec ce *framework*-là, Avant, on n'appliquait plutôt des cadres de travail au niveau des équipes : type *Scrum* ou des pratiques *programming*. Et en fait aujourd'hui ils sont en train de monter d'un niveau. Une équipe seule, isolée tout en bas. Ah, finalement, elle vit avec tout un environnement et donc, elle se trouve face à des difficultés donc ils se sont dit bah..., il faut qu'on fasse de l'agilité à l'échelle, faut qu'on aille chercher/développer des cadres à plus haut niveau, donc on est en train de partir sur du *Safe*. C'est la mode au Canada qui a un petit peu plus d'avance sur la France, fait qu'il y a beaucoup plus d'organisations, en tout cas qui les mettent en place admettons. (QF03)

En plus de cela, un autre interlocuteur donne, notamment, des explications quant à l'aversion du changement en France :

Alors moi, j'ai fait aussi des études au Québec, je connais, j'ai fait plusieurs voyages aux États-Unis dans ces univers-là. Enfin, dans ces pays-là, on a une culture beaucoup plus importante de la place de chacun et de l'entrepreneuriat. Pas du tout en France, si je caricature, on a une culture qui est beaucoup plus... dans l'assistanat, on attend que on attend que l'État vienne nous aider, on attend que l'entreprise vienne nous aider, on attend que l'autre vienne nous aider finalement. Du coup, on est beaucoup moins acteur soi-même et je pense en tout cas, on n'a pas cette culture-là, et moi je me demande si c'est pas une des choses qui ben..., quelque part, que les gens soient en train de découvrir. Puis si le dirigeant n'est pas prêt à entendre ce que les salariés ont besoin de dire, l'intelligence collective, elle est même pas, elle est pas présente. (F10)

En résumé, le Québec apparaît être une société plus ouverte au changement et à l'innovation; tandis que, la France, semblerait être moins ouverte à la prise de risques. La France serait davantage une culture qui recherche de la stabilité et en ce sens, à éviter le changement. En effet, celle-ci préfère, en général, être dans le contrôle des choses; plutôt que découvrir des nouvelles manières de fonctionner. Ce qui, est, à priori aussi lié à l'ouverture au changement.

Toutefois, certains des participants ont souligné que cela semblait paradoxal à leurs yeux. Ils ont noté qu'un grand nombre d'auteurs en France abordent le sujet, bien que le terme « développement

¹² Outil développé par Dean Leffingwell aidant les entreprises à mettre sur pied des méthodes agiles sur une grande échelle.

organisationnel » en tant que tel n'existe pas dans la culture française. Les termes utilisés sont plutôt ceux de « gestion du changement » ou de « conduite du changement » en entreprise.

Dans tous les cas, comme dirait le répondant QF03 : « c'est soit on prend le chemin du changement, soit on le subit. De toute façon, la révolution, elle est entamée dans les organisations, elle est pas prête de s'arrêter ! Puisque c'est l'ère du numérique et de l'intelligence artificielle ».

4.2.3.1.2 Rapport au temps

Le rapport au temps est l'une des caractéristiques les plus flagrantes quant aux éléments qui distinguent le Québec et la France. D'après certains répondants (Q15 ; QF01 ; QF03 ; QF07 ; QF08 ; QF09 ; QF12 ; QF16), ainsi que l'analyse réalisée à la suite des entretiens, tout porte à croire que le temps est davantage une ressource plus « précieuse » pour les québécois; bien qu'elle le soit aussi pour les Français, mais d'une façon moins prononcée.

Plusieurs éléments nous orientent à savoir si le temps est plus précieux dans les organisations québécoises que françaises; et ce, en ce qui concerne la mise en œuvre des pratiques collaboratives. La valeur du temps et l'importance de celle-ci apparaît plus soulignée au Québec selon l'influence de plusieurs facteurs tels que : la recherche de l'efficacité et de résultats, la résolution pragmatique des problèmes complexes, les horaires de travail, ainsi que la manière de percevoir les choses au travail (ex. distinction entre vie professionnelle et vie personnelle).

Ce sont des différences culturelles qui se reflètent plus à priori dans les pratiques collaboratives au sein des organisations québécoises et viennent influencer notamment la durée des ateliers collaboratifs : plus l'entreprise cherchera à atteindre ses objectifs dans des délais impartis, moins elle prendra le temps pour faire des pratiques collaboratives.

Un des répondants évoque les heures de travail et de la conciliation travail-famille qui apparaissent différentes au Québec, comparativement à la France :

Je sais que, par exemple, on a ce problème-là, particulièrement au Québec, des heures de travail. C'est qu'à 16h30-17h00 la journée est finie. Pour des fonctionnaires, alors que pour d'autres, elles commencent. Et dans le secteur privé, on a d'autres horaires, etc. C'est plus compliqué de le faire au Québec. [...] Mais c'est qu'il y a une vraie fracture forte entre le temps professionnel et le temps personnel et les deux ne se mélangent pas. Alors que la frontière

est beaucoup plus tenue en France où il y a cette espèce de mélange entre la vie professionnelle et personnelle. [...] C'est presque une confrontation entre les deux logiques en fait. (QF12)

Le participant QF16 évoque, quant à lui, la différence entre le « temps rigide » et « temps souple » qui distinguent les deux environnements l'un de l'autre :

À chaque fois, les québécois, je sais qu'ils étaient très « temps rigide ». Alors que moi, je suis « temps souple », venant sûrement de ma culture latine. Et malgré tout, j'étais hyper gardienne du temps parce que je sentais que ça ne pouvait pas être stretch, tu vois ? C'est un vrai sujet. Parce que quand tu fais un parcours, je te prends mon parcours X qui fait 4 modules de 6 jours. 6 jours ! J'ai été incapable de le vendre au Québec, ça ne marche pas du tout, pas du tout, du tout ! Et pourtant, on voit tellement les effets en France. J'ai donc créé des trucs de 2 jours ou des trucs de 3 jours, mais à chaque fois j'ai coupé. Et c'est un petit peu frustrant, mais c'est OK, ce n'est pas la même culture donc ce n'est pas le même rapport au temps aussi. (QF16)

Ce même participant à la recherche, fait aussi, référence à la logique d'efficacité de résultats pendant l'entrevue :

En France, on a des journées qui sont ultra longues, on commence à 8h30 et on termine à 19h-20h. Au Québec, on est beaucoup plus efficace, on fait du 7h-16h/17h et à 17h tu peux aller patiner au parc. Et on n'a pas le même rapport au travail, vraiment pas ! Et du coup, ça crée aussi ces divergences. Par contre, j'ai fait des Art of Hosting, j'en ai pratiqué à Montréal et j'en ai pratiqué en Europe, pas uniquement en France. J'en ai pratiqué aussi en France et en fait, ça, c'est universel. L'Art de la rencontre, elle est universelle, mais on était sur 2 jours et demi avec des gens qui avaient choisi d'être là, ce n'est pas du tout la même chose que quand tu as des gens qui n'ont pas choisi. La vraie différence, elle est là en fait ! (QF16)

Il rajoute par la suite : « parce qu'au Québec, c'est très compliqué de faire des séminaires de plus d'une journée, des lac-à-l'épaule, tout ça de plus d'une journée, c'est très compliqué et les ateliers ça doit durer 2h maximum ! ». Il précise également : « moi c'était ça, mon plus gros enjeu. Les pratiques collaboratives prennent du temps et c'est compliqué. Faut l'accepter ! » (QF16).

Un autre interlocuteur d'origine québécoise (QF08) mentionne par ailleurs : « peut-être que nous, on a un côté encore très individualiste, très américain, centré sur la performance. On a l'impression qu'on est plus performant tout seul, que quand on met les gens ensemble. Pour les québécois, je l'entends, souvent que ça va être une perte de temps pour eux ». Un autre participant (QF07) pense la même chose et précise

quant à lui qu' « au Québec on est bien plus dans quelque chose de concret, on veut un résultat direct, on va directement à la cible ».

Aussi, le répondant QF16 mentionne ceci : « franchement, je trouve que le Québec a une approche plus anglo-saxonne des choses. Ça ne va pas plaire aux québécois ! Et les Français, en fait, ont une approche beaucoup plus philosophe des Lumières ». Il précise par la suite : « et donc forcément, quand tu fais des cercles de dialogue en France, il faut que tu prennes plus de temps, parce que c'est plus ampoulé, le discours est plus ampoulé, ça va plus loin. Il y a beaucoup de métaphores par exemple ».

L'interlocuteur QF09 pense, également, la même chose par rapport au contexte français et sous-tend ceci :

On est quand même à la fois, dans une culture du savoir, dans une culture de l'expert et dans une culture de l'opinion. Alors c'est sûr, qu'une des règles des approches collaboratives c'est cette fameuse règle qui dit, écoutez pour comprendre, écoutez pour voir l'autre et comprendre son histoire et non pas écouter pour convaincre ou argumenter et laisser de côté quand on écoute l'autre avec la petite voix qui est déjà en train de préparer en même temps la réponse dans sa tête. (QF09)

En contrepartie, deux participants (QF06 ; QF16) sont d'accord pour dire que le contexte québécois est plus favorable à la conversation. Tandis qu'il est plus difficile dans un contexte français : les Français auront à priori tendance à prioriser l'argumentation en premier lieu, que la conversation. Pour autant, le répondant QF16, souligne que les résultats sont presque similaires contenu des cheminements différents :

Au Québec, il m'est arrivé de faire des cercles de dialogue qui durent 15min, puis y avait plus personne qui ait rien à dire, et sincèrement moi au début, je me disais « mais c'est dommage. Il manque des trucs quoi ». Mais en même temps, il faut accueillir, c'est OK, et ça donne l'espace pour autre chose, qui est ce qu'on arrive au même résultat. Je pense qu'on arrive à des résultats, ouais un peu identiques, mais pas du tout avec les mêmes chemins. Et en fait là où moi j'ai commencé à ramer au Québec, après, je me suis dit « mais non, on va faire autrement » et du coup, je faisais des séquences nettement plus courtes. (QF16)

Bien que les pratiques collaboratives peuvent être vues comme une économie de temps plus tard (Q17) et qu'elles permettent de prendre du recul sur les choses (Q14), bon nombre des organisations pensent que c'est une perte de temps : notamment contenu de leurs objectifs et échéances respectifs (Q17 ; Q14).

Ce faisant, le contexte québécois semble plus soumis à cette contrainte au niveau du temps en raison de leur mode de pensée organisationnelle. Tandis que les Français mettent généralement l'accent sur les relations interpersonnelles et le temps semble moins rigide : ce qui fait qu'ils prennent plus le temps et aiment le prendre. Un de nos répondants, nous raconte, d'ailleurs, une de ses anecdotes à cet égard lors de l'entrevue passée :

J'invite quelqu'un à prendre un café. Moi le français, machin, je prends le café. Je me suis retrouvé tout seul avec mon café parce que mon collègue, lui, il n'a pas pris de café. Mais il a été à son bureau avec son ordinateur travailler. Non, non, mais voilà, j'allais à la salle de pause. Prendre 5min ou 10min pour jaser avec toi. Tu sais ce que je faisais après ? On avait de magnifiques fauteuils. Ah ben... je dis à ma responsable, il ne risque pas d'être abimé hein ? Personne n'y va. Et donc le matin, moi à 8h, je me mettais dans le fauteuil avec mon café. Dès que tu es le premier à arriver, tu t'arrêtes et tu t'assois avec moi et tu prends un café. Et tu jases pendant 10min avec moi. Et voilà ! Du relationnel et prendre le temps de vivre. Bon, tu vois un peu le truc qui se faisait, moi je faisais le tour de tout le monde, j'allais embrasser tout le monde et je disais bonjour à tout le monde, même ceux qui étaient dans les bureaux. On a toujours pris pour un cinglé, hein ? Ah ce n'est pas possible quoi ! Mais quand j'y allais plus, il y a celle de la finance, elle me dit qu'elle n'avait pas eu son bisou le matin, tu n'es pas venu dans mon bureau ? Elle me demandait pourquoi ? Pour te dire que le côté relationnel, le côté chaleureux, le côté, prendre soin, être en écoute, prêter attention. (QF07)

Il paraît, toutefois, que c'est la même chose du côté français par rapport au temps d'après les commentaires du participant F11 :

Moi je pense qu'on a l'impression de perdre du temps hein ? Mettre les gens ensemble pour faire des activités avec des post-its, des idées, des machins et tout ça..., pour eux, c'est perdre de leur temps parce que c'est sûr que si on n'en fait rien derrière, franchement, on perd beaucoup de temps, ça, c'est sûr et certain. Voilà si on n'en fait rien, ça prend du temps, ça prend de l'argent. Les gens, ils ne bossent pas sur leurs projets habituels pendant ce temps-là, et puis ça ne va pas faire sérieux, tout ça quoi ! Voilà donc il y a vraiment une culture. Il y a une culture managériale qui n'est pas propice à faire confiance sauf à la marge à la capacité et le potentiel de ceux qui sont avec nous. (F11)

En résumé, cette section aborde les facteurs présentant un contraste plus élevé par les répondants. Les analyses montrent effectivement, que l'aversion au changement est plus prononcée en France, laissant entrevoir des défis dans la mise en place de pratiques collaboratives; potentiellement avec moins de succès pour la réalisation des projets collaboratifs.

Cependant, en ce qui concerne le rapport au temps, il a été constaté que les Québécois manifestent généralement une préférence pour des résultats rapides et concrets, en accord avec leur logique

particulièrement axée sur l'efficacité et les résultats. En France, la tendance est plutôt tournée vers la discussion approfondie, l'argumentation, prendre le temps, mais une fois les décisions validées (contrat validé par le commanditaire), le temps que va prendre l'atelier collaboratif ne suscite peu, voire pas du tout, d'inquiétude.

Ainsi, instaurer des pratiques collaboratives sur une période dépassant plus deux jours, par exemple, semble plus compliqué au Québec, bien que les Québécois soient plus enclins à donner leur accord avec moins de résistance initialement; ce qui peut probablement s'expliquer par le fait de prendre des risques plus facilement, contrairement en France.

4.2.3.2 Facteurs les plus fréquemment mentionnés par les répondants

Certains des éléments mentionnés par les participants se démarquent plus que d'autres. Parmi ces différents facteurs, nous pouvons effectivement retrouver ceux-ci : travail sur la posture de facilitateur (Q13 ; Q14 ; Q17 ; Q20 ; F05 ; F10 ; F11 ; QF01 ; QF02 ; QF03 ; QF06 ; QF07 ; QF09 ; QF12 ; QF16), méconnaissance des approches collaboratives (Q04 ; Q13 ; Q15 ; Q17 ; F05 ; F18 ; QF01 ; QF03 ; QF06 ; QF08 ; QF09), culture de la collaboration (Q13 ; Q17 ; F05 ; F10 ; F11 ; F10 ; QF02 ; QF03 ; QF06 ; QF16), hiérarchie organisationnelle (Q14 ; Q17 ; F18 ; QF01 ; QF02 ; QF06 ; QF07 ; QF08 ; QF09), inversion du pouvoir (Q04 ; Q13 ; Q14 ; F10 ; F11 ; F18 ; QF07 ; QF09), et enfin, le dernier qui est celui du développement d'un leadership empathique/inclusif (Q04 ; Q13 ; Q17 ; Q20 ; F18 ; QF12).

4.2.3.2.1 Travail sur la posture de facilitateur

Le travail sur la posture de facilitateur a été évoqué à de nombreuses reprises au cours des entrevues. En effet, de nombreux répondants y ont accordé une importance particulière : Q13 ; Q14 ; Q17 ; Q20 ; F05 ; F10 ; F11 ; QF01 ; QF02 ; QF03 ; QF06 ; QF07 ; QF09 ; QF12 ; QF16.

Bien que le rôle d'un facilitateur soit globalement similaire au Québec et en France dans le contexte des entreprises, il est toutefois important de souligner qu'il peut être nécessaire de tenir compte de certaines différences culturelles et/ou organisationnelles auxquelles un facilitateur doit s'adapter selon l'endroit où celui-ci se trouve. Par exemple, l'utilisation de certains mots ou expressions, peut varier dépendant de l'environnement : c'est ainsi que le facilitateur doit veiller à être attentif à ces différences entre les deux cultures. Ce qui permettra, par ailleurs, de faciliter la communication lors de la préparation en amont et pendant le déroulement d'ateliers.

Un de nos répondants (QF08) témoigne quelques éléments en rapport avec le vocabulaire : « j'avais l'impression de bien connaître la France mais je pense qu'il y a beaucoup de différences. Ben... dans le vocabulaire ! En fait, j'ai dû beaucoup m'adapter et je l'avoue je trouve ça plus difficile d'animer en France qu'au Canada dans la partie anglophone ».

Il ajoute par la suite que la signification des mots peut varier. Il mentionne effectivement que : « [...] mais aussi la signification des mots et la première cliente que j'ai eu me parlait de missions. Je me suis rendu compte après coup que pour elle, les missions, c'étaient les descriptions de postes, alors que pour moi, c'était la mission de l'entreprise par exemple ».

De la même manière, ce même répondant précise : « juste là dans le vocabulaire, je dirais que ça l'a pris beaucoup de préparation, puis je me souviens plus de ce que j'avais dit pendant l'animation, mais les participants ont été bouche-bée, ils me regardaient, puis ils ne comprenaient pas ».

Pour illustrer de nouveau ce propos, les répondants F10, QF01, QF06, QF08 et QF16 sont d'accord pour dire que le langage et le vocabulaire employés font partie des conditions de succès des pratiques collaboratives. De plus, ils sont d'accord pour dire que ces différences-là, il faut les traiter en amont, soient au maximum pendant la préparation des ateliers, et ce, pour ne pas se retrouver dans des situations où les gens ne comprennent pas.

Le travail sur la posture de facilitateur est tout un travail selon plusieurs des participants à l'étude. Effectivement, les participants Q20, F05, F10, QF01, QF06, QF09 et QF16 mentionnent la réelle importance de réaliser un travail sur soi en amont de devenir facilitateur en intelligence collective. Ce qui demeure être plus ou moins la même chose pour chacun des environnements observés dans la recherche. Bien qu'une des différences pourrait venir justifier un léger contraste.

Cette différence pourrait être accentuée par la hiérarchie organisationnelle. Nous pourrions supposer que cela reste plus difficile de faciliter dans un environnement où la hiérarchie est plus élevée que l'inverse, où l'ouverture face au collaboratif se retrouve plus dans les mœurs : particulièrement quand on prône pour l'intelligence collective et pour un management qui se veut collaboratif. À titre d'exemple, pour le participant QF01, la posture de facilitateur est bien importante et varie dépendamment du contexte organisationnel :

Ce que je sens, moi après, c'est peut-être mes propres projections, je n'ai pas assez d'expériences dans le milieu québécois, mais je fais toujours attention avec les Québécois d'être extrêmement humble et ne pas avoir de posture « c'est moi le facilitateur » et en plus, je n'ai pas besoin de le rappeler. Avec les Français, je dois presque me justifier « eh oh vous êtes gentils, mais... ». Ensuite je suis plus vigilant au respect du timing avec les Québécois qu'avec les Français sur lequel il y a une forme de tolérance, ça m'oblige aussi à être plus ferme avec les Français pour qu'ils arrivent à l'heure. Je m'adapte oui, est-ce que je suis capable de l'expliquer... Franchement, je me la ramène beaucoup moins quand je suis avec des Québécois, je suis moins directif, statuaire parce que je n'ai pas besoin, en tout cas c'est le sentiment que j'ai. En France, c'est comme si je dois montrer qu'il y a des règles « ouais vous devez les respecter ». Je me souviens d'une fois, je ne pense pas que ça pourrait arriver, mais on était en train de faire un exercice collectif où chacun devait en groupe de 5 ou 6 produire je sais pas quoi, c'était assez ludique hein, ce n'était pas des trucs..., et au milieu deux personnes qui disent « on va fumer des clopes » et moi je leur dis « bah non, non, vous fumerez plus tard, c'est important que vous soyez là ! » et elles disent, « ah mais non, mais on va travailler dehors. Cela n'arriverait pas au Québec, à moins que, peut-être que je me fais des idées aussi. (QF01)

Quand bien même cette nuance, le travail à faire sur la posture de facilitateur est quelque chose de similaire dans les deux environnements et est évoqué à maintes reprises par les participants : il est d'ailleurs essentiel pour instaurer un climat de travail harmonieux et propice au collaboratif. Par exemple, un de nos répondants QF09 évoque et donne des explications quant au travail à faire sur la posture de facilitateur :

Dans lequel j'ai appris d'une part à développer mon propre leadership, mais aussi des postures de travail et d'outils qui visaient justement à être au service d'un collectif pour rassembler les gens, plutôt d'être dans une posture top-down où on dit aux gens quoi faire..., à la fois à la française, mais aussi je pense comme personne du monde occidental, j'avais une posture très classique à aller chercher, une forme d'autorité..., à évidemment..., penser qu'il faut dire aux gens quoi faire. Voilà..., la suggestion de projets où souvent, ça requiert beaucoup beaucoup de contrôle. Et là, pendant un an, j'ai navigué, j'ai exploré une autre façon de travailler qui est celle..., est celle du leader haut, de l'accompagnement, etc. C'est sûr que ça a été une grande transformation personnelle et professionnelle. Même encore aujourd'hui, plus de 10 ans plus tard, je pense que j'ai encore des fois de durs réflexes qui peuvent émerger, donc changer de posture, c'est très compliqué. C'est très long ! Par contre, je pense que..., une fois qu'on a goûté à ces..., à cette philosophie-là, c'est difficile. Voilà... le tout c'est d'adhérer à d'autres façons de faire. (QF09)

Ce qui a été particulièrement compliqué dans le cas d'un autre répondant à la recherche; il s'exprime, en effet, en disant :

Oh, je viens, alors j'ai 52 ans, tu vois ? J'ai un peu de bouteilles, j'ai presque 30 ans de boîte. Donc, imagine bien, que j'ai des méthodes de travail qu'on m'a appris, que j'ai appris. Et là

changement de posture quoi... tu vois ? J'ai été patron, enfin, manager, gestionnaire pendant 20 ans. Et là, du jour au lendemain, je me mets en posture basse. Alors je prends de la place un peu de temps en temps. Il y a du rouge, y a... J'aime bien que ça bouge, hein, mais n'empêche. Il a fallu que je travaille ma posture basse. Quoi d'en remettre à un niveau plus neutre. Tu vois le facilitateur, la posture. Mais ouais donc ça a été pas si simple quoi... tu vois ? Ça a été pas si simple en tout cas ce transfert tu vois, de se dire « ah, je suis leader de rien. Je suis leader de plus rien. Je suis facilitateur, je suis une ressource de projet et voilà ». Et donc, il y a eu tout ce travail-là qui m'a amené à bifurquer, à changer un peu ma posture, tu vois ? Peut-être plus d'écoute active, de prêter attention, de moins juger trop rapidement, d'accepter les idées des autres, jouer la divergence, l'émergence. Enfin bon, bref. Tout ça donc ça m'a fait du bien, je crois. (QF07)

Un de nos répondants rejoint les deux autres participants (QF07 et QF09) sur le travail de posture de facilitateur :

Dans du collaboratif, on facilite donc il y a tout un travail du site de posture, de réflexion sur le métier de facilitateur. En sachant que... moi j'ai trois casquettes hein, je suis coach, je suis facilitatrice, mais je suis aussi formatrice donc je forme aux outils en intelligence collective et je forme au coaching. Donc tout ça font en sorte que euh... on est toujours en réflexivité sur son métier, sur ces diverses interventions. (QF06)

Il en est de même pour un autre participant à l'étude, quant à la posture de facilitateur et ce que celle-ci requière :

Après, avec le groupe, la confiance, c'est vraiment pour moi, c'est vraiment avec le cadre, c'est vraiment dans la posture que ça vient. C'est exactement ce que je disais tout à l'heure, c'est à la fois d'être capable de poser le cadre, et de ne pas agir comme un..., on n'est pas maitresse d'école donc moi, mon métier, ce n'est pas de donner des bons points et des images, mais plus..., comment, en étant suffisamment cadrant et suffisamment ouvert pour leur laisser la liberté, ça va..., et puis, voir qu'ils arrivent à des choses concrètes, palpables, c'est ça en fait, qui va qui va faire, que ça va marcher, donc ça, c'est une question de posture, du facilitateur. ..., en fait, le facilitateur, le premier truc qu'il faut faire, c'est travailler sur soi, en fait, sinon, mécaniquement ça ne sert à rien. (F10)

De plus, un des participants, aborde le travail sur la posture du facilitateur sous un autre angle, qui est celui de la neutralité :

Tu n'es pas 100% neutre là en tant que facilitateur, mais c'est que tu viens aussi apporter euh... un peu des réponses sur les cartes et des éléments scientifiques pour que les personnes comprennent un peu mieux. Tu es neutre sur ce qu'ils font, tu vas toujours rester dans ta posture, mais par contre tu leur apportes aussi un peu d'éléments en plus. Parce que de toute façon euh... les participants, pendant cet atelier, ils ne sont pas libres de ce qu'ils produisent entre guillemets parce qu'il y a qu'une réponse possible parce que le rapport il dresse un

constat scientifique et du coup, les participants ne sont pas libres de mettre que les énergies fossiles ne génèrent pas de CO2 par exemple. (F05)

C'est ainsi qu'ajuster sa posture de facilitateur semble plus complexe dans un environnement français, tant pour les Québécois que pour les Français, car les Français semblent avoir des attentes plus élevées en termes de formalité, de respect de la hiérarchie, et de conformité aux règles, bien que l'exemple donnée par le répondant QF01 sur les cigarettes, en démontre le contraire et apparaît comme l'exception qui confirme la règle; venant contrebalancer notamment avec le facteur de temps (aimer prendre le temps). Tandis que, l'humilité semble être davantage valorisée dans la société québécoise. Cependant, le travail préalable sur soi et la posture neutre attendue du facilitateur sont similaires dans les deux sociétés. De même, l'importance de l'écoute active, de l'humilité et de la compassion est soulignée et doit être prise en compte, bien que ces facteurs apparaissent comme plus valorisés au Québec; tel que mentionnés précédemment. De plus, il peut être particulièrement difficile de changer rapidement de posture, compte tenu de ces exigences. Il peut être, effectivement, d'autant plus difficile, lorsque le changement de posture est brusque et soudain.

4.2.3.2.2 Inversion du pouvoir

L'inversion du pouvoir semble être quelque chose de plus compliqué en France qu'au Québec : la plupart des organisations françaises restent à priori organisées de manière plus traditionnelle avec une hiérarchie bien définie, ainsi qu'une concentration du pouvoir principalement entre les mains du dirigeant. Il est cependant important de noter qu'il existe aussi des entreprises au Québec fonctionnant selon un modèle classique/traditionnel avec une structure très hiérarchisée. Elles semblent, toutefois, moins répandues et la culture organisationnelle fait en sorte qu'elles cherchent au maximum à répartir équitablement le pouvoir et prônent davantage la participation du personnel. Ces participants à la recherche en parlent : Q04 ; Q13 ; Q14 ; F10 ; F11 ; F18 ; QF07 ; QF09.

Pour donner un exemple, un de nos répondants établit une comparaison Québec-France par rapport au pouvoir :

L'autre chose, c'est qu'en plus, sur les modes hiérarchiques, pour moi, la France est une culture beaucoup plus classique, beaucoup plus hiérarchique, beaucoup plus dans le pouvoir. Puis, je pense qu'au niveau des organisations, on le voit quand on voit qu'il y a des organisations où il va y avoir quand même certains taux de suicide, ou des choses comme ça. C'est sûr que ça questionne sur les pratiques de hiérarchie quand même des choses, au Québec, on peut vivre des tensions sociales. On peut vivre des difficultés, mais jamais à cet

extrême-là par exemple. La tension sociale est moins grande, c'est parce que c'est quand même le reflet d'une certaine capacité à dialoguer. Alors évidemment, le Québec, c'est plus petit. On nous compare souvent aux pays nordiques. C'est sûr que d'être plus petit, c'est plus facile, ça, c'est certain ! Le niveau de complexité est multiplié d'excès plus gros et en même temps, je crois qu'il y a une culture d'entreprise au Québec. Il y a une culture du cercle qui est aussi un héritage autochtone, donc une culture du cercle, une culture de la connexion à la nature aussi du fait qu'il y a de grands espaces tout ça. Je pense qu'il y a un aspect plus favorable à la conversion aussi. (QF09)

L'interlocuteur Q14 rejoint l'idée du précédent participant en mentionnant avoir travaillé avec des Français : « je travaille avec des Français, mais pas en France. Ben..., c'est ça, c'est ce qu'on parle là, je pense, précédemment là c'est qu'ils sont dans d'anciens paradigmes de gestion, plus traditionnels, plus hiérarchiques donc ils ne sont pas encore dans le partage de réflexion puis de pouvoir ».

Pareillement pour le participant F10 : « c'est des pratiques qui sont très engageantes parce que ça demande du temps, ça demande de la ressource individuelle, ça demande même de donner un maximum la parole à tous les niveaux et de mettre tout le monde à niveau. Les gens ne sont pas forcément habitués à ça ». Un des autres participants (F18) sous-tend aussi que c'est difficile de laisser le pouvoir un instant. Le répondant QF09 partage également ce point de vue en mentionnant, d'ailleurs, quelques éléments pertinents sur la culture française, ce qui pourrait influencer le plan collectif :

Même au niveau scolaire, et je pense qu'en France c'est pire, on est sur des sociétés où on nous dit « plus tu accumules de savoir, plus tu as de valeurs, et plus tu es un expert ». Donc encore une fois, quand tu as étudié longtemps et que tu enseignes, ou que tu es un expert dans ton organisation. Et qu'on te dit « bah non, là ce n'est pas toi l'expert, ça va être une conversation » et même les gens le plus bas dans la hiérarchie, ils ont autant de légitimité que toi, mais en fait tu perds..., ça vient challenger notre valeur intrinsèque/humaine et donc forcément c'est hyper confrontant, puis sur le plan humain, c'est des choses que pour lesquelles j'ai de l'empathie. En fait, quelqu'un qui ait accroché à son pouvoir et qui vivrait de l'inconfort à le laisser aller sur le plan de l'empathie, je le comprends. Mais sur le plan collectif, c'est un bloquant, parce qu'effectivement, ça empêche de voir que chacun a une part de l'expertise, et donc c'est la notion d'intelligence collective qu'on a pas nommée telle quelle dans notre conversation, mais qui voilà, qui est que chaque personne a une partie de la réponse, une partie de l'information, une partie de l'expertise, et que l'expert peut être un expert d'une thématique et c'est toujours pertinent ! (QF09)

Le même participant (QF09) précise que « c'est plus difficile de changer de points de vue parce qu'on a une société [la France] qui est vraiment construite sur notre égo et attachée au fait d'avoir raison, au fait d'avoir une opinion et toujours de convaincre ». De plus, il prétend ensuite : « je fais l'hypothèse que ça doit dans certains contextes notamment français, être plus difficile. En même temps en France, y a une

culture du nous qui est très différente de celle du Québec, donc peut-être que ça vient contrebalancer et permettre certaines choses ».

Pour autant, on dirait presque que « les bottines ne suivent pas les babines¹³ » : effectivement, de nombreux livres et des auteurs célèbres prônent pour un management plus participatif en France, mais les actes n'ont à priori pas l'air de suivre par derrière (Q14 ; QF09). En fait, ce modèle reste encore relativement marginal par rapport à la structure traditionnelle des entreprises. Seulement, il existe des entreprises françaises adoptant une structure plus souple, comme il existe des entreprises québécoises ayant une structure plus traditionnelle aussi (QF01 ; QF03 ; F10 ; F11 ; QF07 ; QF09 ; QF16).

4.2.3.2.3 Hiérarchie organisationnelle

Selon les répondants Q17 ; QF02 et QF09, la distance hiérarchique serait plus élevée du côté français. Par exemple, le participant QF09 mentionne ceci : « l'autre chose, c'est qu'encore une fois, sur les modes hiérarchiques, pour moi, la France est une culture beaucoup plus classique, beaucoup plus hiérarchique, beaucoup plus dans le pouvoir ». Ce qui renforce l'idée que les entreprises françaises ont une préférence pour la stabilité et le contrôle (QF02 ; QF09). Un exemple tout récent : on observe un fort retour en présentiel dans les organisations françaises après la pandémie sanitaire mondiale. Les dirigeants ont à priori crainte que les gens ne travaillent pas, et l'aversion au changement demeure compliquée (F11 ; QF03 ; QF09).

Le participant F18 raconte tout de même que « même dans les organisations hiérarchiques, on arrive toujours à faire quelque chose s'il y a vraiment une envie, mais le potentiel de déploiement sera restreint est plus lent ». De plus, le répondant QF08 sous-tend que la hiérarchie peut être paralysante dans les ateliers collaboratifs : les membres participants peuvent effectivement avoir un inconfort à débattre et de dire ce que pensent haut et fort ceci parce qu'il y a une présence d'une personne hautement placée dans la hiérarchie dans la salle.

Les répondants QF01 et QF02 soulèvent aussi, l'importance donnée au statut, à la fonction et/ou au poste du côté français. Dans cette optique, le participant F11 mentionne que les gens pensent qu'ils doivent justifier le fait qu'ils sont payés plus cher, d'où l'importance pour eux de tout savoir et d'avoir réponse à

¹³ Expression québécoise qui dit que les actions ne suivent pas les paroles. En anglais, il s'agit du « walk the talk ».

tout. En effet, il souligne que les leaders sont conditionnés à avoir des réponses à toutes les questions posées et à relever seul tous les défis et/ou problèmes complexes.

Les deux tableaux ci-dessous présentent de façon exhaustive les tendances ainsi que les différences et similitudes dans le contexte d'utilisation et la mise en œuvre des pratiques collaboratives au Québec et en France.

Tendances observées	Québec	France	Participants (n=20)	Participants
Contexte d'utilisation				X sur 20
Aversion au changement	Faible	Forte	F05 ; F10 ; F18 ; QF03 ; QF07 ; QF09 ; QF12	7 sur 20
Méconnaissance des approches collaboratives	Moyenne	Faible	Q04 ; Q13 ; Q15 ; Q17 ; F05 ; F18 ; QF01 ; QF03 ; QF06 ; QF08 ; QF09	11 sur 20
Culture de la collaboration	Forte	Moyenne	Q13 ; Q17 ; F05 ; F10 ; F11 ; F10 ; QF02 ; QF03 ; QF06 ; QF16	10 sur 20
Hiérarchie organisationnelle	Moyenne	Forte	Q14 ; Q17 ; F18 ; QF01 ; QF02 ; QF06 ; QF07 ; QF08 ; QF09	9 sur 20
Développement d'un leadership empathique/inclusif	Moyen	Faible	Q04 ; Q13 ; Q17 ; Q20 ; F18 ; QF12	6 sur 20
Diversité des membres participants	Élevée	Moyenne	QF07 ; QF08 ; QF16	3 sur 20
Mise en œuvre				
Durée des projets collaboratifs/rapport au temps	Faible	Élevée	Q15 ; QF01 ; QF03 ; QF07 ; QF08 ; QF09 ; QF12 ; QF16	8 sur 20
Travail sur la posture de facilitateur	Moyen	Élevé	Q13 ; Q14 ; Q17 ; Q20 ; F05 ; F10 ; F11 ; QF01 ; QF02 ; QF03 ; QF06 ; QF07 ; QF09 ; QF12 ; QF16	15 sur 20
Ouverture du commanditaire	Forte	Moyenne	Q04 ; Q13 ; Q14 ; F11 ; QF06 ; QF07 ; QF08 ; QF09 ; QF16	9 sur 20
Inversion du pouvoir	Moyenne	Élevée	Q04 ; Q13 ; Q14 ; F10 ; F11 ; F18 ; QF07 ; QF09	8 sur 20
Logique d'efficacité et de résultats	Élevée	Moyenne	QF07 ; QF08 ; QF09 ; QF16	4 sur 20
Rapport au dialogue/conversation	Élevé	Moyenne	Q04 ; Q15 ; QF09 ; QF16	4 sur 20
Implication dans les ateliers collaboratifs	Élevée	Moyenne	QF01 ; QF02 ; QF09	3 sur 20

Tableau 4.3 Tendances observées et différences dans le contexte d'utilisation et la mise en œuvre des pratiques collaboratives (QC/FR)

Tendances observées	Québec	France	Participants (n=20)	Participants
Contexte d'utilisation				X sur 20
Variantes des approches collaboratives	=	=	Q04 ; Q05 ; Q13 ; Q14 ; Q15 ; F05 ; F11 ; F18 ; QF01 ; QF02 ; QF03 ; QF07 ; QF08 ; QF09 ; QF12 ; QF16	16 sur 20
Complexité des enjeux (nombreux et rapides)	=	=	Q14 ; Q15 ; Q20 ; F10 ; F11 ; F19 ; QF03 ; QF07 ; QF09 ; QF12 ; QF16	11 sur 20
Confiance au processus	=	=	Q13 ; Q17 ; F05 ; F18 ; QF01 ; QF02 ; QF06 ; QF08 ; QF09 ; QF12	10 sur 20
Puissance des approches collaboratives	=	=	Q04 ; Q13 ; Q14 ; Q15 ; F11 ; QF07 ; QF09 ; QF12 ; QF16	9 sur 20
Diversification des corps de métiers	=	=	Q13 ; F05 ; F10 ; F19 ; QF03 ; QF07 ; QF08 ; QF12	8 sur 20
Bouche-à-oreille (consultants externes)	=	=	Q04 ; Q14 ; F10 ; F18 ; QF02 ; QF03 ; QF06 ; QF12	8 sur 20
Manipulation/Inconséquence organisationnelle	=	=	Q14 ; Q13 ; F11 ; QF01 ; QF06 ; QF07 ; QF08	7 sur 20
Prendre les individus d'où ils sont/partent	=	=	Q04 ; Q13 ; Q17 ; QF02 ; QF09 ; QF16	6 sur 20
Pratique collaborative comme moyen	=	=	Q13 ; Q14 ; Q17 ; F18 ; QF06 ; QF16	6 sur 20
Besoin des nouvelles générations (collaboratif)	=	=	Q13 ; F18 ; F19 ; QF01 ; QF03 ; QF07	6 sur 20
Situation de crise ou de survie organisationnelle	=	=	Q14 ; Q15 ; F18 ; QF01 ; QF07	5 sur 20
Effet de mode	=	=	Q13 ; Q15 ; QF06 ; QF07 ; QF12	5 sur 20
Veille des approches collaboratives	=	=	Q04 ; QF02 ; QF03 ; QF09	4 sur 20
Disonnance entre les pensées et les actes	=	=	Q14 ; QF02 ; QF16	3 sur 20
Mise en œuvre				
Expérience professionnelle en facilitation et coaching	=	=	Q09 ; Q13 ; Q14 ; Q17 ; Q20 ; F05 ; F10 ; QF01 ; QF02 ; QF03 ; QF06 ; QF07 ; QF09 ; QF12 ; QF16	15 sur 20
Gestion de l'atelier (temps, matériel, budget, etc.)	=	=	Q04 ; Q14 ; Q15 ; Q17 ; F10 ; F11 ; F18 ; QF01 ; QF02 ; QF03 ; QF07 ; QF08 ; QF09 ; QF12	14 sur 20
Choix des participants	=	=	Q04 ; Q13 ; Q14 ; Q17 ; F05 ; F11 ; F18 ; QF01 ; QF02 ; QF03 ; QF06 ; QF08 ; QF09 ; QF16	14 sur 20
Préparation en amont	=	=	Q04 ; Q13 ; Q14 ; Q15 ; F05 ; F11 ; F18 ; QF01 ; QF03 ; QF06 ; QF09 ; QF12 ; QF16	13 sur 20
Espace de sécurité/ "Safe space"	=	=	Q04 ; Q13 ; Q14 ; Q15 ; Q20 ; F05 ; F10 ; QF01 ; QF03 ; QF06 ; QF08	11 sur 20
Cadrage des besoins	=	=	Q13 ; Q14 ; Q15 ; F05 ; F10 ; F11 ; F18 ; QF07 ; QF08 ; QF09	10 sur 20
Personnalités difficiles et gestion de l'Humain	=	=	F10 ; QF01 ; QF02 ; QF03 ; QF07 ; QF08 ; QF14	7 sur 20
Utilisation des techniques (dessin, corps, etc.)	=	=	F10 ; F18 ; QF01 ; QF03 ; QF06 ; QF09 ; QF12	7 sur 20
Difficulté pour émerger/faire implanter des résultats	=	=	Q13 ; Q17 ; F11 ; QF08 ; QF09 ; QF12	6 sur 20
Mélange des participants (ancienneté, âge, poste)	=	=	QF01 ; QF02 ; QF03 ; QF06 ; QF16	5 sur 20
Accompagnement du leader	=	=	Q04 ; Q13 ; Q16 ; QF06 ; QF16	5 sur 20

Tableau 4.4 Tendances observées et similitudes dans le contexte d'utilisation et la mise en œuvre des pratiques collaboratives (QC/FR)

Il semble donc, qu'il existe une diversité entre les entreprises québécoises et françaises, et il est important de prendre conscience qu'il peut y avoir d'importantes variations d'une organisation à une autre; et ce, quel que soit l'environnement dans lequel celle-ci évolue.

4.2.3.3 Effets de cascade

Au fil de la saturation des données, puis des analyses, nous avons observé l'émergence de deux groupes de tendances : l'un associé à un cercle vertueux et l'autre à un cercle vicieux. Dans le contexte du cercle vertueux, les participants ont décrit une spirale positive, commençant par l'ouverture au changement, qui favorise ainsi une organisation ouverte aux risques. Cela permet ensuite un partage du pouvoir et une prise de décisions partagés, soutenus par un leadership empathique et inclusif qui favorise une plus grande implication et engagement du personnel. Cette approche assure ensuite un processus dynamique, étant en harmonie avec la culture organisationnelle actuelle.

En contrepartie, les participants ont également évoqué la possibilité d'un cercle vicieux, dans lequel l'aversion au changement génère de la peur vis-à-vis de la prise de risques. Cela entrave le partage du pouvoir et la prise de décisions collectives, et repose sur un leadership autocratique qui conduit à un désengagement des travailleurs. Cette approche va à l'encontre de la culture organisationnelle et ralentit le processus de mise en œuvre de pratiques collaboratives au sein de l'entreprise.

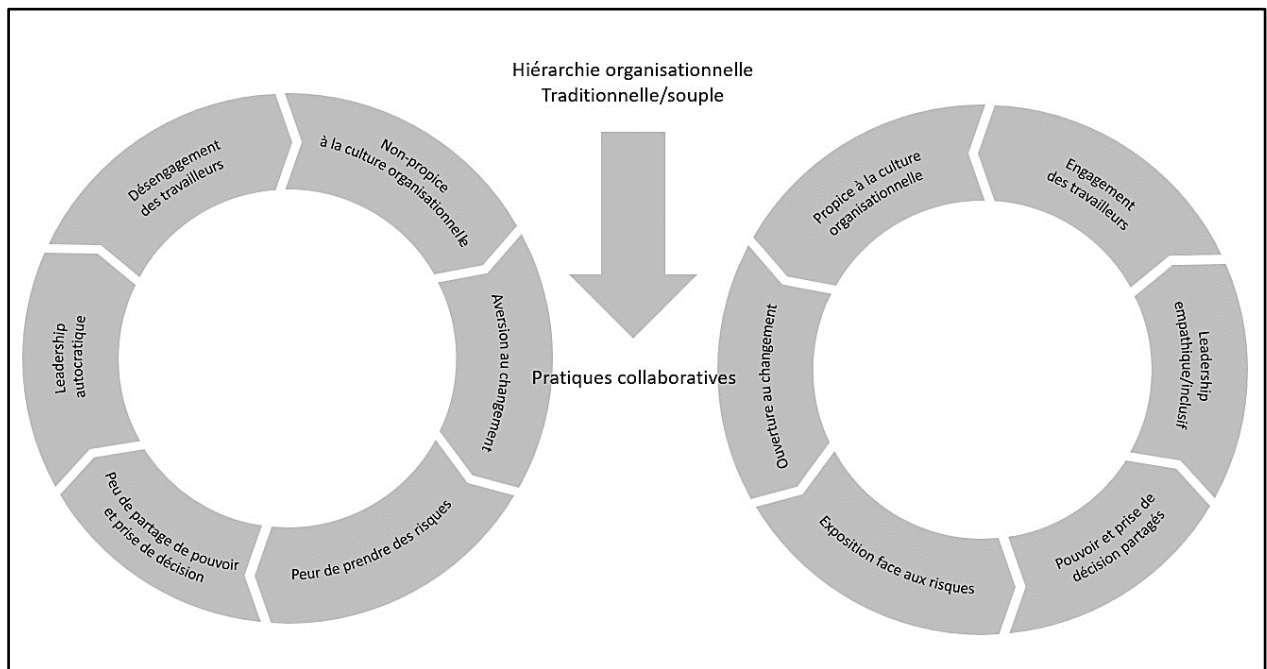


Figure 4.1 Cercles vicieux et vertueux pouvant se déclencher lors de l'élaboration de pratiques collaboratives (QC/FR)

Tout porte à croire que la hiérarchie organisationnelle a une influence significative qui entraîne des conséquences réduisant les chances de succès de la mise en œuvre des pratiques collaboratives; et inversement, quand les conditions sont réunies, partant d'une hiérarchie plus souple et moins traditionnelle.

Pour conclure sur cette partie qui concerne les facteurs les plus fréquemment mentionnés par les participants, bien que d'autres aspects aient été abordés lors des entretiens (ex. l'ouverture du commanditaire, le développement d'un style de leadership empathique/inclusif, et l'implication dans les ateliers collaboratifs), il y avait davantage de contenu à explorer concernant les facteurs détaillés dans cette partie (travail sur la posture du facilitateur, inversion du pouvoir, hiérarchie organisationnelle). Ces

éléments se sont démarqués non seulement en termes de contenu, mais aussi en termes de répétition, étant des termes revenant fréquemment. Nos analyses indiquent que tous ces éléments sont importants et exercent une influence déterminante sur l'atelier collaboratif.

C'est ainsi que, l'inversion du pouvoir apparaît plus compliquée à réaliser en France en raison de la hiérarchie et d'une tendance à difficilement mettre l'égo de côté. De plus, comme mentionné précédemment, la hiérarchie organisationnelle est plus marquée en France, ce qui constitue un véritable frein dans des pratiques collaboratifs; où le dialogue et la conversation sont principalement de mises (DO dialogic).

4.3 MODÉLISATION

Le processus d'analyse a permis, tel qu'illustré précédemment, d'identifier des cercles vertueux et vicieux. Comment alors créer ce cercle vertueux ? Quelles sont les conditions dans lesquelles un cercle vertueux pourrait se mettre en place ? L'analyse par itérations a permis une modélisation, et ainsi amené des éléments de réponses à ces questions; le tout schématisé dans la Figure 4.2.

Le modèle englobe trois phases principales, que sont : pré-atelier, atelier et post-atelier, chacune associée à des facteurs qui influent d'une façon ou d'une autre, sur le processus collaboratif. En effet, il est important de prendre en compte les facteurs contextuels et les antécédents organisationnels lors de la phase pré-atelier. De même, les phases de l'atelier collaboratif et les facteurs déterminants (tels que le rapport au temps, la confiance dans le processus, l'ouverture du commanditaire, etc.) ont un impact sur le déroulement, et aussi sur la réussite du projet collaboratif. Enfin, la phase post-atelier rassemble les résultats potentiels issus de l'atelier collaboratif, qu'ils soient d'ordre organisationnel, groupal, individuel ou personnel.

D'abord, certains éléments comme l'historique organisationnel, la culture organisationnelle et nationale, la structure organisationnelle, ainsi que la capacité à collaborer sont des éléments fondamentaux à prendre en considération afin de pouvoir démarrer un processus collaboratif. Ils peuvent d'ailleurs considérés comme étant des « facteurs contextuels ».

Toutefois, certaines variables peuvent affecter d'une manière ou d'une autre le processus collaboratif mis en œuvre. Par exemple, si une organisation accorde une certaine importance à la logique d'efficacité et

de résultats : cela peut largement influencer le déroulement d'un atelier collaboratif. Dans cette optique, les organisations trouveront la durée du projet trop longue et c'est ainsi que, le rapport au temps sera impacté.

Il importe aussi que le commanditaire se montre engagé envers le projet collaboratif, mais aussi, qu'il démontre une certaine disposition et volonté à collaborer efficacement avec le facilitateur tout au long du processus. Ce sont d'ailleurs des éléments se référant à l'ouverture du commanditaire et qui sont particulièrement importants pour le soutien et le succès d'une approche collaborative.

Pour illustrer ces propos, plus une organisation opte pour une structure hiérarchique et manifeste de la résistance au changement, plus cela semble compliquer l'adoption de la pratique collaborative et la mise en œuvre de celle-ci. Ce qui semble d'autant plus problématique si les variables mentionnées précédemment n'influencent pas positivement le déroulement des ateliers collaboratifs. Autrement dit, lorsque la plupart des facteurs déterminants/conditions de succès sont réunies, ces derniers viennent influencer la réussite et l'efficacité de la pratique collaborative. De plus, l'accompagnement du collectif semble nécessaire afin de maximiser le bon déroulement de la collaboration et du processus collectif en lui-même.

Le processus collaboratif, tel qu'illustré dans le cercle situé au centre du modèle ci-dessous, représente les principales étapes lors d'un atelier collaboratif : le tout en co-création avec le collectif et les membres participants. Il commence par un cadrage des besoins avec le commanditaire et un "coproj" (comme présenté dans l'analyse descriptive).

Par la suite, le facilitateur se doit de penser à la gestion de l'atelier : le temps, la salle, le budget, le matériel etc., pour mener à bien un atelier collaboratif. Cela implique effectivement que celui-ci doit tenir compte du temps pour pouvoir vérifier que chaque phase de l'atelier soit bien respectée; et ainsi, veiller à ce que le temps n'empiète pas sur la suite du déroulement. Il doit notamment faire le repérage du lieu et s'assurer d'avoir à disposition une salle appropriée et propice à la collaboration, voire même plusieurs car il arrive que le facilitateur ait besoin de plusieurs salles pour pouvoir mettre des participants dans une autre salle lors d'une réflexion individuelle par exemple. Il faut donc prévoir de l'espace, d'autant plus si la durée de l'atelier est longue. Le budget est également quelque chose qui doit être considéré : à savoir toutes les contraintes budgétaires qu'il pourrait y avoir pour l'organisation d'une pratique collaborative. Sans oublier

le matériel/mobilier nécessaire pour mener à bien un atelier collaboratif (table, chaise, tableau, etc.); ainsi que les divers outils utiles pour faciliter le déroulement.

C'est plus tard que les participants désignés peuvent commencer à travailler ensemble : divergence, émergence et convergence sont de mises. Ce sont en général ces étapes-ci qui sont suivies pour un atelier de co-création. Autrement dit, la phase de divergence correspond à celle de l'ouverture, celle de l'émergence quant à elle, représente la période d'exploration; et pour finir la période de convergence, prépare le moment de finalisation du processus. Elles permettent de favoriser les échanges et les mécanismes de conversations, ainsi que la créativité des participants; afin de développer des idées plus profondes et livrer des solutions et/ou des décisions mûrement réfléchies. La dernière phase de convergence l'est particulièrement puisqu'elle consiste à prototyper une solution. Ce qui n'est pas toujours évident.

Vient ensuite l'implantation des résultats. Cette dernière étape fait référence à la mise en œuvre des solutions ou des décisions qui ont été développées pendant un atelier collaboratif; à l'interne de l'organisation. Cette étape est vraiment importante, dans le sens où, les différentes idées élaborées par les participants doivent se manifester en actions/gestes concrets dans l'organisation.

À savoir qu'avant et pendant l'atelier, la maturité des équipes/maturité collaborative et les représentants, tout comme la capacité à collaborer, sont importants. Effectivement, plus la maturité de l'équipe est grande, plus celle-ci semble en mesure d'avoir des échanges fructueux, de collaborer et de prendre les meilleures décisions possibles. On peut alors s'attendre en général à ce que plus l'équipe est mature, plus elle délivre de bons résultats. De même que plus un collaboratif est amené à travailler d'une telle sorte, plus celui-ci devrait développer une maturité croissante au fil du temps.

Quant au choix des membres : celui-ci semble tout aussi important. Un bon choix des représentants semble assurer le succès de la pratique collaborative, mais pas que. Une bonne sélection en fonction de l'âge, l'ancienneté, le poste, permet aussi de diversifier les profils et de créer un bon mélange. De sorte à éviter les enjeux de pouvoir, mais aussi et surtout, afin d'avoir différents points de vue et perspectives pouvant ainsi favoriser la richesse des résultats obtenus.

Avant d'aborder aux résultats escomptés par les approches collaboratives, d'autres variables semblent influencer la qualité des résultats souhaités. En effet, rappelons-le, le DO dialogique suppose d'avoir

comme principes : le dialogue et la conversation. Ainsi, dans le cas où ces deux principes seraient contraires, la collaboration serait plus difficile; ce qui peut donc nuire à l'atteinte de résultats fructueux.

Pour ce faire, la diversité des participants apparaît comme un élément fondamental. Ceci rejoint le choix des participants : elle permet de multiplier et de mélanger différents profils ensemble. Ce qui apparaît hautement bénéfique pour la recherche de solutions : afin qu'elles soient plus innovantes et plus riches. Les membres pourraient alors apprendre de par les compétences et/ou expériences des autres personnes et en tirer profit.

Pareillement, l'implication et l'authenticité apparaissent comme deux facteurs clés du collaboratif et semblent avoir un impact considérable sur les résultats escomptés. Cela viendrait permettre au processus collaboratif d'être vivant et favoriser ainsi une participation active de la part des représentants pendant l'atelier en question.

Les résultats issus des approches collaboratives peuvent être de différents ordres : ils peuvent effectivement être organisationnels, groupaux, individuels et/ou personnels. En plus de délivrer des résultats, pour la plupart du temps, organisationnels, les participants peuvent créer une synergie qui favorise l'entraide et la collaboration. Cela peut leur permettre d'apprendre sur eux-mêmes dans la vie de tous les jours (résultats personnels) et de se créer une certaine place au sein d'un collectif (résultats groupaux); tout en favorisant un aspect individuel (résultat individuel), qui peut être bénéfique en contexte organisationnel (résultats organisationnels).

Tout est fait pour que l'organisation soit capable de reproduire seule une telle démarche, sans l'aide d'un facilitateur ou autres. Le but étant que l'entreprise devienne de plus en plus autonome : l'idée est que l'entreprise se développe autant son personnel. Il s'ensuit que l'organisation va adopter une culture managériale qui inspire et qui prône une dynamique collaborative (voir flèche en bas du modèle développé).

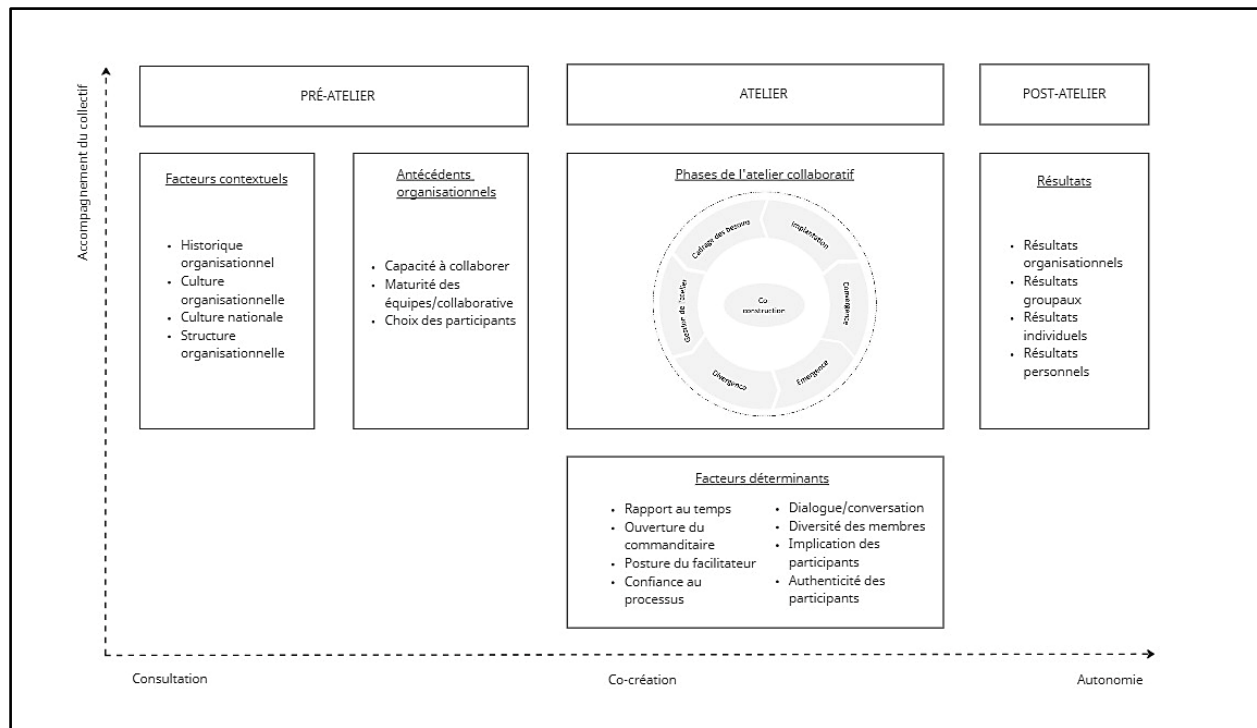


Figure 4.2 Modèle représentant l'ensemble des données analysées et collectées auprès des participants à la recherche (QC/FR)

Cette figure propose un modèle intégrateur aux facilitateurs et aux organisations désirant utiliser des approches collaboratives.

CHAPITRE 5

DISCUSSION

Dans ce présent chapitre, nous allons brièvement revenir sur la question de recherche et les objectifs de celle-ci; et étudier les principaux résultats de notre étude et les mettre en relation avec les travaux scientifiques déjà publiés. Par la suite, il est question d'examiner en détail comment les données analysées correspondent ou diffèrent des concepts et théories abordés dans la revue de littérature (similitudes/différences). Aussi, certains parallèles ont été établis au vu de ce qui a été mentionné dans les résultats et développé dans la modélisation.

L'objectif de ce chapitre est également d'analyser comment les résultats présentés dans le chapitre précédent viennent compléter et/ou remettre en question les connaissances existantes dans le domaine du DO.

5.1 RETOUR SUR LA QUESTION ET OBJECTIFS DE RECHERCHE

Pour rappel, il était question de se demander quels étaient les divers éléments qui façonnaient les pratiques collaboratives, notamment la manière dont celles-ci étaient mises en place et utilisées autant que Québec qu'en France. En effet, une des questions que nous nous posons et à laquelle nous avons tenté de répondre : comment cela se manifeste-t-il d'une culture à une autre ? Également, comment peut-on comprendre le fait que certaines entreprises réussissent davantage à bénéficier de la collaboration, alors que d'autres peinent à en obtenir les fruits ? On se demandait finalement s'il y avait des facteurs qui étaient plus marqués que d'autres selon le contexte dans lequel les facilitateurs et participants évoluaient.

5.1.1 Résultats apportant des réponses à la question et objectifs de recherche

À travers notre recherche, nous avons vu que différents éléments jouaient un rôle dans l'influence sur la façon dont les pratiques collaboratives sont mises sur pied et utilisées. On a aussi vu que ces dernières dépendaient surtout du contexte organisationnel et de la structure organisationnelle; bien que la culture nationale rentre en compte et influence sur les modes de pensées des gens, celle du commanditaire et son ouverture, primeraient à priori sur le reste.

Cependant, des nuances plus ou moins fortes sont notables, telles que le rapport au temps, l'aversion au changement, la méconnaissance des pratiques collaboratives, la culture de collaboration, la hiérarchie

organisationnelle, et d'autres. Par contre, plus de similitudes existent (variantes des approches collaboratives, complexité des enjeux, puissance des approches collaboratives, expérience en coaching professionnel, gestion de l'atelier, préparation en amont, espace de sécurité, cadrage des besoins, choix des participants, etc.) que de différences entre les deux environnements étudiés. Ce qui peut être surprenant compte tenu des réalités de chacun, mais d'un autre côté, assez révélateur; étant donné que les cultures des deux sociétés se mélangent bien. Disons qu'elles se complètent sur plusieurs points abordés.

Aussi, des parallèles ont pu être mis de l'avant concernant les variables énoncées par les participants. Les liens établis ont permis la réalisation d'un modèle : comprenant un cercle vertueux (à l'opposé d'un cercle vicieux) à l'égard des pratiques collaboratives et de son contexte d'utilisation et de mise en œuvre. L'émergence de ces deux groupes de tendances (vicieux/vertueux) a été répertoriée sous la forme d'effets de cascades, représentés par deux cercles distincts l'un de l'autre.

Un modèle a fini par être créé afin d'approfondir et d'enrichir la présente recherche. En fait, il permet surtout de rendre le tout plus visuel; et ce, de façon bien plus organisée. Il montre bel et bien comment une entreprise arrive à de meilleurs résultats collaboratifs qu'une autre, en mettant de l'avant des prérequis au processus collaboratif, des variables, ainsi que les résultats pouvant être escomptés si le tout influence favorablement ces derniers. L'objectif étant de rendre l'entreprise en question plus autonome qu'elle ne l'était et d'accompagner le collectif; le tout, afin de maximiser les chances de succès pour la mise en place de pratiques collaboratives.

5.2 COMPARAISON AVEC L'ÉTAT DES CONNAISSANCES

5.2.1 Discussion des résultats en comparaison avec la revue de littérature

Dans cette section, nous allons comparer les résultats avec ce qui est énoncé dans la revue de littérature afin de révéler les similitudes et différences les plus flagrantes. Et aussi les surprises qu'on a pu avoir lors de l'étude menée. Un tableau nous a d'ailleurs servi de support pour faire la comparaison et il se trouve ci-dessous.

Similitudes	Différences
Définiton du DO/ Méconnaissance du DO	DO/ Gestion du changement
DO discipline multidisciplinaire	Jargon
Complexité des enjeux/ Environnement V.I.C.A.	Pratiques collaboratives émergentes
Quête de sens pour les individus	« Mouvements » AC
Nouvelles générations	Pratiques collaboratives dialogique
Peu de recherche dans le domaine du DO	Facilitation graphique
Réseaux professionnels/communautés de pratiques	Variété des techniques
Mélange approche traditionnelle/dialogique	Icebrakers/energizer
AC pas une recette réplifiable	Sprint des méthodes
Recettes de cuisine (intelligence collective)	Fresque historique
Sens avec les besoins du commanditaire	Mixtes/approches sur-mesure
Gestion de l'atelier	Préparation en amont
Principes des pratiques collaboratives	Travail sur la posture de facilitateur
Entreprise avec la même manière de fonctionner	Diffuculté de convaincre
Résistance face aux AC	Compétences en coaching professionnel/ Facilitation
Oùï-dire/ Expériences passées négatives	Bonne question
Prémises de base	Manipulation/ Inconséquence organisationnelle
Étude cross-culturelle (Hoftede)	" Coproj "
Influences du QC	Hoftede
Dépendant des régions (culture régionale)	Rapport au temps
Adapter les processus occidentaux	Logique d'efficacité et de résultats (QC)
Culture organisationnelle	Dialogue/conversation

Tableau 5.1 Similitudes et différences entre la revue de littérature et les résultats

5.2.1.1 Similitudes

Les approches collaboratives sont généralement incluses dans la discipline du DO et nous avons vu dans la revue de littérature que la discipline du DO est peu comprise pour la plupart des personnes et semble être vague (Anderson, 2020 ; Burnes et Cooke, 2012 ; Cheung-Judge et Holbeche, 2021 ; Rees, 2008). C'est aussi ce que sous-tendent quelques-uns des participants à l'étude. Effectivement, QF09 mentionne : « en

général, les gens ne savent pas ce que c'est ». Il rajoute par ailleurs : « quand je dis que je fais du DO, les gens du milieu savent ce que c'est, évidemment, mais dès que je sors d'un certain réseau, les gens ne comprennent pas ce que ça veut dire ». Le participant QF16 précise aussi que : « finalement, c'est assez abstrait ce mot, développement organisationnel ». Un des autres répondants (QF03) mentionne d'ailleurs : « quand on parle de différentes disciplines, différentes notions, qui ont ce même but de développer l'organisation ». Effectivement, comme mentionné dans l'état des connaissances actuelles, le DO est bel et bien une discipline multidisciplinaire (Anderson, 2020 ; Cheung-Judge et Holbeche, 2021 ; Guillet et al., 1997 ; Rees, 2008).

Pour autant, la discipline existe depuis quatre-vingts ans (Anderson, 2020). D'ailleurs, un de nos répondants (Q13) travaille dans le domaine du DO depuis plus de trente-six ans et a réalisé son premier Forum Ouvert en 1988. Cela en dit long sur la discipline et à priori, elle avait été formée pour utiliser des démarches collaboratives. Comme quoi, même les formations d'avant étaient basées là-dessus, tel qu'il est encore le cas aujourd'hui. Bien que de nouvelles facettes sont d'actualité : telles que le design organisationnel (QF03), le principe d'agilité (QF01 ; QF03 ; QF07 ; QF16) et les plateformes collaboratives numériques (Q04 ; Q13 ; QF01 ; QF02 ; QF07 ; QF09 ; QF16).

Ce sont notamment des pratiques que nous n'avons pas beaucoup aperçues dans la littérature; malgré leur expansion ces dernières années dans le monde professionnel. Ce qui rejoint l'évolution de la société actuelle et la complexité des enjeux auxquelles les organisations font actuellement face : autant la littérature (Plein, 2019), que les participants l'ont d'ailleurs soulevé (QF01 ; QF03 ; QF07). Tous les deux font en effet, référence à un environnement se disant Volatil, Incertain, Complexe, mais aussi Ambigu (V.I.C.A.). L'humain apparaît comme volatil et un des répondants (QF01) précise que : « pour celles qui n'utiliseraient pas les pratiques collaboratives et ne prennent pas conscience de l'environnement V.I.C.A., et qui pensent que c'est une bosse sur la route et que tout va redevenir rapidement à la normal, c'est faux ! Et c'est même dangereux pour l'entreprise de penser ainsi ! ».

Il est aussi mentionné, autant dans les écrits que par les participants que la quête de sens est importante pour les humains. En effet, Bushe et Marshak (2020) le soulignent à de nombreuses répétitions, tout comme les participants à la recherche (Q13 ; F19 ; QF01 ; QF03 ; QF07). Seulement, les répondants associent aussi ceci aux besoins de la nouvelle génération : ils parlent en effet, d'une nouvelle génération qui se heurte à une telle résistance pour le collaboratif et, au lieu d'insister, les personnes démissionnent

à priori et se trouvent un autre travail; ce qui est amplifié par l'ère du numérique/internet (QF01 ; QF03), considérant qu'on ait une fenêtre sur le monde et qu'on peut rapidement voir ce qui est fait ailleurs (QF01 ; QF03). Le participant Q13 rajoute quant à elle : « ils ont effectivement des attentes à participer à la prise de décision, voire de décider ». Il précise ensuite qu' « ils ont besoin d'être consultés ».

C'est ainsi que certains des participants se forment et apprennent aussi à travers des réseaux professionnels, tels que les communautés de pratiques (Q04 ; Q13 ; F10 ; QF01 ; QF06 ; QF08). Certains réseaux professionnels ont d'ailleurs été évoqués dans la littérature, notamment les suivants : *l'Asia Academy of Management*¹⁴, *l'Academy of International Business*¹⁵, *l'Organizational Development Network*¹⁶ (Neumann et al., 2009) et *l'International Organisation Development Association*¹⁷ (I.O.D.A.) . Il en est de même pour les répondants, qui ont, eux également, mentionnés faire notamment partie de l'association *International Association of Facilitators*¹⁸ (I.A.F.) (F10 ; QF01).

À l'instar de Bushe et Marshak (2020), les participants mentionnent le fait de parfois mélanger des approches autant traditionnelles, que dialogiques; et ce, dépendant des besoins du commanditaire et la de situation organisationnelle (hiérarchie organisationnelle, ouverture du commanditaire, structure organisationnelle, maturité collaborative, etc.). C'est ainsi qu'ils peuvent autant mélanger les pratiques dites plus traditionnelles que les autres, avec des méthodes plus dialogiques et plus poussées en termes de collaboration. Dans ce cas de figure, les praticiens en DO, établissent des déroulés sur-mesure (Q04 ; Q13 ; Q14 ; Q15 ; F05 ; F18 ; QF06 ; QF07 ; QF09 ; QF16). Ce qui leur permet ainsi de varier et de réaliser les ajustements nécessaires selon le besoin du commanditaire.

Toutefois, tel qu'il est aussi noté dans l'état des connaissances, les approches collaboratives ne sont pas des outils miracles, et encore moins des pratiques répliquables à toutes les organisations (Guyard Meyer, 2019 ; Slocum et al., 2006). C'est aussi ce que décrit un des participants à l'étude (QF09). Il faut surtout, comme mentionné par d'autres participants, que le déroulé ait du sens avec le besoin (Q13 ; Q14 ; Q15 ; F05 ; F10 ; F11 ; F18 ; QF07 ; QF08 ; QF09). D'ailleurs, c'est qu'autant dans la littérature, qu'au niveau de

¹⁴ <http://aaom.asia/>

¹⁵ <https://www.aib.world/>

¹⁶ <https://www.odnetwork.org/>

¹⁷ <https://www.iodanet.org/>

¹⁸ <https://www.iaf-world.org/site/>

ce que disent les participants, on retrouve le mot « recette » (Q13 ; QF06 ; QF07 ; QF12) lorsqu'il évoque ce dont on vient de mentionner précédemment. Par exemple, dans les écrits scientifiques relatifs au DO, ils parlent de « recette non-répliquable ». Les participants aussi, mais avec une tournure un peu différente; reliée à la cuisine. Par exemple, l'interlocuteur QF12 sous-tend ceci : « comme la cuisine, on peut faire une recette extrêmement élaborée, mais faut quand même épeler les fondamentaux ». Ensuite de cela, il mentionne : « si je sais pas faire cuire du riz et un œuf, je vais avoir du mal à être un grand cuisinier. Donc si on mixte les méthodes, c'est que l'on connaît quand même les bases ». Quant à lui, le participant QF07 sous-tend la même chose, mais prend l'exemple d'un musicien et cuisinier : « je compose, un peu comme un musicien ou comme un cuisinier avec ses ingrédients ». Ensuite, il dit : « alors des fois ça marche mieux, des fois, ça marche moins bien, mais il faut s'essayer et continuer de composer ». Ce qui correspond à ce que Blaess (2019) élabore dans un des écrits utilisés dans la recherche : « comme la mayonnaise nécessite une température équivalente des ingrédients, les ingrédients, qui, après réflexion, semblent être nécessaires pour fabriquer une intelligence collective, sont : disposer d'une intelligence individuelle des parties prenantes » (p. 104).

De plus, il faut que certaines conditions soient prises en considération; notamment par rapport à la gestion de l'atelier (Blagoev et al., 2019, cité dans Yacoub et Haefliger, 2022 ; Slocum et al., 2006). On parle alors des participants, de la durée, du budget, du matériel, des objectifs, etc. Ce sont en effet des critères qu'il faut prendre en compte, afin de mener à bien un atelier collaboratif (Blagoev et al., 2019, cité dans Yacoub et Haefliger, 2022 ; Jones et Brazzel, 2014 ; Slocum et al. 2006), conditions toutes aussi essentielles pour 14 des répondants sur 20 (Q04 ; Q14 ; Q15 ; Q17 ; F10 ; F11 ; F18 ; QF01 ; QF02 ; QF03 ; QF07 ; QF08 ; QF08 ; QF09 ; QF12). Ils trouvent ainsi que la gestion de l'atelier est quelque chose dont il faut tenir compte pour le processus collaboratif.

En plus de cela, les pratiques collaboratives sont vues comme étant puissantes : autant dans la littérature encore une fois, que dans les faits; avec les répondants à la recherche. En effet, Pór (2008) parle de puissance d'un groupe. Pareillement pour Champagne (2021) qui souligne la puissance de l'intelligence collective à travers une des pratiques dont il est le fondateur (le co-développement). Les répondants à l'étude le souligne de même : ils se sont, en effet, montrés très convaincants à ce sujet lors des entrevues (Q04 ; Q13 ; Q14 ; Q15 ; F11 ; QF07 ; QF09 ; QF12 ; QF16). Pour rappel, QF07 mentionne : « on est convaincus de la puissance de l'intelligence collective. On est convaincus de la puissance des ateliers

collaboratifs ». Ce qui est aussi le cas pour l'interlocuteur Q04, qui précise à son tour : « ceux qui osent le faire, sont épatés par la puissance de l'approche, puis l'impact qu'il y a sur les individus ».

En évoquant ceci, nous pouvons aussi faire un parallèle avec les entreprises réticentes à l'idée de s'aventurer vers des pratiques collaboratives. En fait, tel qu'il est décrit dans les écrits et par les participants, les entreprises qui ne souhaitent à priori pas changer de mode de fonctionnement sont des entreprises qui évitent de prendre des risques, restent dans leur confort quotidien, et sont mal à l'aise avec l'incertitude (Yacoub et Haefliger, 2022). Les participants rejoignent entièrement ce point de vue : ils mentionnent quant à eux, que plusieurs organisations considèrent que leur mode de fonctionnement est adéquat et qu'il est inutile pour eux de faire autrement (F18 ; QF01 ; QF08 ; QF16). En guise de rappel, QF01 mentionne que plusieurs organisations ne veulent pas créer de trouble/sédition. À cet égard, le répondant QF08 soulève une fameuse phrase, qu'elle a d'ailleurs beaucoup entendue : « on a toujours fait ça de même ! ». Cela étant dit, F18 rappelle que « ce n'est pas nécessairement une mauvaise qualité du management, mais plutôt que l'entreprise n'est tout simplement pas confrontée à réinterroger ses modes de fonctionnements; avec les collaborateurs par exemple ».

Cependant, la crainte de certaines organisations à ne pas utiliser des approches collaboratives peut être associée à des oui-dire pas forcément favorables et/ou des expériences passées négatives sur les approches collaboratives (ex. une entreprise voisine qui a essayé cette méthode de fonctionnement; et pour qui, cela n'a pas vraiment fonctionné et/ou que les résultats escomptés, ne sont pas ceux qu'elle espérait) (Jones et Brazzel, 2014). Lors des entrevues, c'est aussi quelque chose qui a été souligné de la part de certains répondants (Q17 ; F05 ; QF08 ; QF09).

Par la suite, les prémisses de base telles que l'ouverture au changement, la structure organisationnelle/hiérarchie organisationnelle, ainsi qu'un leadership véritablement engagé (Gilpin-Jackson, 2013, cité dans Jones et Brazzel, 2014, p. 209 : traduction libre) sont trois éléments autant identifiés dans la revue de littérature, que par les participants : pour l'ouverture au changement (Q04 ; Q13 ; Q14 ; F10 ; F11 ; F18 ; QF07 ; QF09); pour la structure organisationnelle/hiérarchie organisationnelle (Q14 ; Q17 ; F18 ; QF01 ; QF02 ; QF06 ; QF07 ; QF08 ; QF09), et pour un leadership engagé (Q04 ; Q13 ; Q17 ; Q 20 ; F05 ; F10 ; F18 ; QF02 ; QF06 ; QF07 ; QF08 ; QF09 ; QF12); alliant la culture de la collaboration et le développement d'un leadership empathique/inclusif.

Passons maintenant au volet international, et comparons ce qui a été mentionné dans l'état des connaissances et par les répondants, notamment, en lien avec les points suivants : les dimensions d'Hofstede; les influences du Québec, les sous-cultures, les processus occidentaux, la culture régionale; ainsi que la culture organisationnelle.

Commençons par mettre en lumière les différentes dimensions qu'Hofstede (2017) détaillées dans les écrits et dans la revue de littérature. En guise de rappel, la présente étude menée compare le Canada, le Québec et la France selon plusieurs dimensions; que sont : la distance hiérarchique, l'individualisme, la masculinité, la tolérance à l'incertitude, l'orientation à long terme et l'indulgence. Dans notre cas, nous avons détaillé seulement celles jugées pertinentes pour l'analyse, en rapport avec la collaboration et les pratiques collaboratives, soient la distance hiérarchique, la tolérance à l'incertitude et l'individualisme.

Pour ce qui est de la distance hiérarchique, nous avons vu que celle-ci apparaît plus élevée du côté de la France (68%) contre 54% au Québec, et 39% au Canada (Hofstede Insights, 2017). Ce qui veut dire que la distance hiérarchique est plus forte et contrôlante du côté français, avec un dialogue moins ouvert; comme « bloqué par la hiérarchie » (Rolland, 2020, p. 67). Tandis que, de l'autre côté de l'Atlantique (QC), la distance hiérarchique est plus atténuée et verticale, dans le sens où le dialogue est moins bloqué, la relation est moins pesante et dans ce sens, le dialogue et la communication sont plus fluides (Hofstede Insights, 2017 ; Rolland, 2020). Les participants en disent de même, et pensent aussi que les barrières hiérarchiques sont moins moindres au Québec, et non effacées, et que la décision collective est plus propice dans un environnement québécois, que français (Q14 ; Q17 ; F18 ; QF01 ; QF02 ; QF06 ; QF07 ; QF08 ; QF09).

Concernant la tolérance à l'incertitude, l'étude cross-culturelle d'Hofstede (2017) nous montre que la culture française évite fortement les situations d'incertitude (86%), contre 60% au Québec. En fait, la France serait considérée comme ayant un fort niveau d'aversion à l'incertitude (Hofstede Insights, 2017), alors que le Québec beaucoup moins (26 points de différence). En France, il apparaît préférable de respecter les normes établies et d'être dans le contrôle des choses, que de tester de nouvelles choses par exemple; ou, avec beaucoup de résistance (Hofstede Insights, 2017). Avec un score de 60%, le Québec tolère davantage l'incertitude que la France (Hofstede Insights, 2017). Ce qui signifie que le Québec a une plus grande propension au changement, aux nouvelles façons de faire, aux nouvelles idées : ce qui peut, nous l'imaginons, être hautement favorable aux pratiques collaboratives. En tout cas, c'est ce qu'ont

mentionné certains des participants (F05 ; F10 ; F18 ; QF03 ; QF07 ; QF09 ; QF12). À titre illustratif, F05 précise :

En fait, tu restes quand même pas mal en France, face à des gens qui ont une aversion au changement qui est forte, quoi. Et qui du coup, ça se voit au-delà de la facilitation, ça se voit sur plein de sujets le fait de repousser le changement chez les Français, c'est quelque chose de fort quand même. (F05)

En outre, l'évitement à l'incertitude peut être relié aux pratiques collaboratives et à l'aversion au changement : en contexte de changement organisationnel, et donc en contexte d'incertitude, la France serait moins ouverte aux risques et la disposition au changement serait plus faible qu'au Québec. C'est ce dont on retrouve autant dans les écrits, que dans les entrevues.

En plus de cela, l'étude d'Hofstede (2017) évoque l'individualisme et précise que les deux cultures; soit québécoise (73%) et française (71%) sont toutes les deux considérées comme étant des sociétés hautement individualistes. Côté français, Rolland (2020, p. 66), mentionne que : « les Français ont besoin de collectivisme dans la vie en société, mais sont beaucoup plus individualistes dans le travail ». Au Québec, il faut croire que les individus font preuve d'autonomie et d'initiative en contexte organisationnel; mais toutefois, ils prennent aussi soin d'eux-mêmes et de leurs familles (Hofstede Insights, 2017). En fait, comme le souligne Rolland (2020, p. 69), « les deux cultures ne sont pas totalement individualistes et laissent place au jeu collectif : l'esprit d'équipe au Québec, la solidarité sociale ou le corporatisme en France, en témoignent ». Des propos, finalement, qui peuvent paraître paradoxaux; mais qui font preuve d'un mélange entre individualisme et collectivisme, dépendant des sphères dans lesquelles on se trouve. Pour ce qui est des participants, ceux-ci n'ont pas évoqué les notions de « collectivisme » et « individualisme » à proprement parlé, mais dans la globalité des choses, nous dirions toutefois que la plupart sont en accord avec ces propos. Le terme de culture du « nous » (QF07 ; QF06 ; QF09) est plutôt utilisé, assez différente d'ailleurs dans les deux contextes; comme le montre aussi la littérature.

Aussi, il est précisé dans les écrits de Dupuis (2008), que la culture québécoise est influencée par une culture latine, nordique et anglo-saxonne. A contrario, les Français, selon les participants (F11 ; QF06 ; QF16), auraient une approche beaucoup plus tournée vers les philosophes des Lumières : discours ampoulé, tendance à débattre/argumenter que échanger, etc. QF16 mentionne d'ailleurs ceci : « je trouve que le Québec a une approche plus anglo-saxonne des choses. Ça va plaire aux Québécois ! Et les Français, en fait, ont une approche beaucoup plus philosophe des Lumières ». Il ajoute également que les cercles

de dialogue, par exemple, vont plus loin et que la profondeur des discussions est plus lointaine; soit, moins axées à la cible (résultats), comme on pourrait, par exemple, le retrouver au Québec (QF07 ; QF08 ; QF09 ; QF16).

Cependant, on ne peut pas généraliser que c'est partout pareil, notamment en France : il existe effectivement, des sous-cultures (régionales); comme il existe des sous-cultures dans une organisation. Effectivement, la littérature nous dit qu'une pratique, admettons, qui fonctionne dans une région de France pourrait ne pas être efficace dans une autre région française, et vice-versa (Anderson, 2020). En plus de cela, Meir (2019) fait référence à certaines régions de France, dont : la Corse, la Bretagne et le Pays basque. Ces régions de France comportent, selon l'auteur, des influences culturelles et historiques; qui sont particulièrement fortes, et ce, suite à des revendications d'autonomie et/ou d'indépendance (Meir, 2019). C'est ainsi qu'après des analyses, nous avons remarqué que plus de la moitié de nos participants (3 sur 5) côté français, provenaient d'une de ces trois régions mentionnées. F05, F10 et F8 venaient effectivement de Bretagne; puis, QF01 et QF03, originaires tous les deux également de Bretagne, puis QF07, ainsi que QF06, provenant des alentours de l'Alsace. Sachant qu'un des participants mentionnés ci-dessus travaille actuellement en Corse. Les propos recueillis auprès de ces participants appuient donc, ceux de la revue de littérature. D'ailleurs, pour illustrer le tout, QF06 a mentionné que : « [...] En France, il y a des cultures, il y a des territoires qui sont plus aptes au collaboratif, de mon expérience, c'est autour de l'Alsace, la Lorraine, [...] et la Bretagne ».

Ensuite, Neumann et al. (2009, p. 171), pour rappel, mentionnent que « le DO doit adapter les processus occidentaux pour s'adapter au contexte et aux valeurs culturelles locales ». C'est ce que parviennent à faire les participants en tant que facilitateur lors des ateliers collaboratifs; à travers tout le travail sur la posture de facilitateur ainsi que l'adaptation qu'ils doivent faire, en continu. Les facilitateurs jonglent ainsi, entre adaptation et travail sur soi. Par exemple, le QF01 s'exprime à cet égard :

Ce que je sens, moi après, c'est peut-être mes propres projections, je n'ai pas assez d'expériences dans le milieu québécois, mais je fais toujours attention avec les Québécois d'être extrêmement humble et ne pas avoir de posture « c'est moi le facilitateur » et en plus, je n'ai pas besoin de le rappeler. Avec les Français, je dois presque me justifier « eh oh vous êtes gentils, mais... ». Ensuite je suis plus vigilant au respect du timing avec les Québécois qu'avec les Français sur lequel il y a une forme de tolérance, ça m'oblige aussi à être plus ferme avec les Français pour qu'ils arrivent à l'heure. Je m'adapte oui, est-ce que je suis capable de l'expliquer... (QF01)

Seulement, subtile nuance, tel qu'il est relevé dans le chapitre des résultats, ajuster sa posture de facilitateur semble plus complexe dans un environnement français, tant pour les Québécois que pour les Français, car les Français semblent avoir des attentes plus élevées en termes de formalité, de respect de la hiérarchie et de conformité aux règles, tandis que l'humilité semble être davantage valorisée dans la société québécoise.

En tout et pour tout, passons maintenant à la notion de culture organisationnelle : du point de vue de la littérature et de celle des participants. Dans les écrits, il est noté que la collaboration peut varier en fonction de la culture organisationnelle (Anderson, 2020 ; Neumann et al., 2009), notamment avec le fait que certaines d'entre elles mettent davantage l'accent sur la réussite individuelle; tandis que d'autres peuvent plutôt valoriser l'effort collectif (Hofstede Insights, 2017) avec un style de leadership qui est davantage participatif et humain/empathique (House et al., 2004, cité dans Hoppe, 2007). Ce qui est vraisemblablement la même chose pour nos répondants à l'étude, tel qu'illustré dans la Figure 4.1; qui représente un cercle vertueux/vicieux.

5.2.1.2 Différences

Avant de commencer le développement de cette section-ci, mentionnons qu'elle représente bien le volet abductif de la recherche. En effet, une partie du corpus théorique mobilisé dans cette section ne se retrouve pas dans la littérature du deuxième chapitre. Ce sont des éléments analysés/découverts à travers les entrevues menées; auprès de chaque participant, ainsi que, lors du processus d'analyse des données.

Tout d'abord, nous avons vu dans les écrits que le changement organisationnel et le DO étaient intimement liés (Anderson, 2020 ; Burnes et Cooke, 2012, Rees, 2008). Ce qui n'est pas démenti par les participants : en effet, le mot changement est revenu plus de 119 fois dans les entrevues. Cependant, nous avons remarqué, d'une part, que les termes ne sont pas les mêmes pour les deux environnements. Effectivement, en France, il va être question plutôt de « conduite du changement » (Q13 ; F05 ; F11 ; F18 ; QF06 ; QF07 ; ou « transformation organisationnelle » (Q13 ; F05 ; QF07) et non de « gestion du changement ». De plus, les Français utilisent ce nom de « conduite du changement » pour parler du développement organisationnel, étant donné que la discipline propre du DO n'existe pas, ou en tout cas, elle est évoquée sous des termes différents.

En évoquant les effets de langage, ce ne sont pas les seuls. En effet, le jargon relatif au DO est différent de chaque côté de l'Atlantique. Par exemple, le mot « manager » (F05 ; F11 ; QF02 ; QF03 ; QF06 ; QF07) est utilisé en France pour qualifier un « gestionnaire » (Q13 ; Q14 ; Q17 ; QF08 ; QF16). Une autre subtilité a été soulevée pendant les entretiens et QF06 en parle :

En France, chaque manager a la responsabilité de gérer son développement organisationnel quoi. Il n'y a pas d'activité transverse à proprement parler qui va permettre de faciliter ce travail-là. Ça, c'est sûr ! En tout cas, les entreprises avec qui j'ai travaillé, ou avec qui je travaille; ou avec qui j'ai des relations professionnelles n'ont pas cette structure transverse. C'est chaque patron d'activité qui est responsable de mettre son changement. (QF06)

Pour donner un autre exemple d'un nos répondants d'origine québécoise, partie animer en France (QF08); celui-ci précise : « juste là dans le vocabulaire, je dirais que ça l'a pris beaucoup de préparation, puis je me souviens plus ce que j'avais dit pendant l'animation, mais les participants ont été bouche-bée, ils ne me regardaient, puis ils ne comprenaient pas ».

Pour en revenir aux pratiques collaboratives elles-mêmes, nous avons observé que de nouvelles pratiques collaboratives, dites émergentes; étaient davantage soulignées par les participants que dans la littérature. En fait, les participants ont pu soulever les nouvelles pratiques existantes et partager avec nous les diverses veilles qu'ils établissent continuellement à l'égard des approches collaboratives : que ce soit à travers les réseaux professionnels/communautés de pratique, les diverses lectures et/ou ce que réalisent leurs comparses. Ce qui paraît finalement assez logique : étant donné que, dans la littérature, il a été vu et mentionné que le DO est un domaine qui émerge et évolue constamment (Rees, 2008). Nos répondants ont, en effet, parlé de diverses nouveautés en termes de pratiques collaboratives : notamment numériques, telles que Miro (Q04 ; Q13 ; QF01 ; QF02 ; QF07 ; QF09 ; QF16) ou encore Stormz (QF01 ; QF03). En plus de cela, ils ont aussi évoqué l'arrivée, de plus en plus populaire, de pratiques collaboratives de sensibilisation liées aux enjeux de climat, comme La Fresque du Climat (F05 ; QF07 ; QF08) et The Week (F11). Ensuite, les répondants ont également mentionné différents "mouvements" d'approches collaboratives, sur lesquelles ils pouvaient se baser pour chercher de nouvelles façons de mixer les approches les unes avec les autres et/ou simplement faire une veille supplémentaire (Q04 ; F11 ; QF03 ; QF07 ; QF09 ; QF16), par exemple, *Liberating Structures* (Q04 ; QF03 ; QF09) ou *Team Topologies* (QF03 ; QF07).

D'ailleurs, certaines pratiques collaboratives mentionnées par les participants ne sont pas, par exemple, inscrites sur le Tableau 4.1 des exemples de pratiques dialogiques de Bushe et Marshak (2020, p. 6). Il s'agit notamment des suivants : Théorie U (Q19 ; Q15 ; QF09 ; QF07 ; QF16), *Fishbowl* (Q04 ; QF16), Démarche prospective (Q17), 1-2-4 All (Q04 ; F11), Six Chapeaux de Bono (QF06 ; QF16), Méthode Disney (QF07), Proaction Cafe (Q15), Lean Coffe (QF03), et encore, Lac-à-l'épaule (QF16). Bien que présentes dans la littérature, elles ne sont pas présentes dans ce tableau de Bushe et Marshak (2020, p. 6). Toutefois, d'autres pratiques dialogiques ont été mentionnées par les participants, telles que le World Café (Q04 ; Q13 ; Q15 ; Q17 ; Q20 ; F05 ; F11 ; QF03 ; QF06 ; QF07 ; QF16), le Forum Ouvert (Q04 ; Q13 ; Q15 ; Q17 ; Q20 ; F05 ; F11 ; QF03 ; QF06 ; QF07 ; QF16), l'Enquête Appréciative (Q04 ; Q13 ; Q19 ; F11 ; QF06 ; QF07 ; QF09), Future Search (Q04 ; Q13 ; QF16).

Abordons maintenant les différentes techniques utilisées pendant les ateliers collaboratifs. Beaucoup de participants ont évoqué la facilitation graphique (dessin) (F10 ; F18 ; QF03 ; QF06 ; QF07), ce qui n'apparaissait pas dans la revue de littérature. Néanmoins, cette technique semble de plus en plus populaire, car bon nombre de participants en ont parlé. Ensuite, les répondants ont mentionné d'autres techniques, telles que : *icebreakers/energizer* (F05 ; QF01 ; QF03), *sprint* des méthodes (Q04 ; Q20 ; QF08), fresque historique (QF07), etc. De la même manière, cette méthode du « *sprint* » semble de plus en plus utilisée et populaire, ce qui rejoint la popularité des approches agiles.

De plus, tout porte à croire que la méthode du « *sprint* » est davantage utilisée au Québec, qu'en France puisqu'aucun de nos répondant Français en ont parlé. Ce qui peut aussi se comprendre, suite à la logique efficacité/résultats : qui est vraisemblablement plus présente au Québec qu'en France; bien qu'en France, compte tenu des délais rapides exigés, des résultats rapides aussi doivent être délivrés. Mais tel que remarqué dans les résultats, on a tendance à prendre plus de temps en France.

En plus de cela, les mixtes entre les pratiques collaboratives, qui créent ainsi des pratiques sur-mesure, sont des concepts revenus à de nombreuses fois dans les entrevues, ce qu'on a moins retrouvé dans la littérature. Les analyses des données nous permettent de dire que certains des participants établissent des mixages entre les méthodes collaboratives (Q04 ; Q14 ; QF06 ; QF16), tandis que d'autres priorisent le sur-mesure (Q14 ; F10 ; F18 ; QF07 ; QF09 ; QF16).

Nous avons, par la suite, constaté que certaines notions élaborées dans la littérature présentaient une intensité plus forte chez les participants, comme celles de la préparation en amont (Q04 ; Q13 ; Q14 ; Q15 ;

F05 ; F11 ; F18 ; QF01 ; QF03 ; QF06 ; QF09 ; QF12 ; QF16), le travail sur la posture du facilitateur (Q13 ; Q14 ; Q17 ; Q20 ; F05 ; F10 ; F11 ; QF01 ; QF02 ; QF03 ; QF06 ; QF07 ; QF09 ; QF12 ; QF16), la difficulté de convaincre (Q04 ; Q13 ; Q15 ; Q17 ; F05 ; F18 ; QF01 ; QF03 ; QF06 ; QF08 ; QF09), ou encore les compétences de coaching professionnel (Q09 ; Q13 ; Q14 ; Q17 ; Q20 ; F05 ; F10 ; QF01 ; QF02 ; QF03 ; QF06 ; QF07 ; QF09 ; QF12 ; QF16). Il apparaît alors que les répondants semblent accorder une plus grande importance aux éléments mentionnés ci-haut, que parfois décrit dans la littérature. En fait, au fil des entrevues, nous avons remarqué que la préparation en amont était, pour plusieurs répondants, quelque chose de vraiment fondamental, et qu'elle représentait même 85% du travail (QF16). Même chose pour le travail sur la posture du facilitateur; qui montrait un long et dur effort de leur part lorsqu'ils l'évoquaient. À titre d'exemple, QF07 mentionne le fait de se mettre du jour au lendemain, en « posture basse »; tout comme QF09, qui, quant à lui, mentionne « j'ai appris d'une part à développer mon propre leadership, mais aussi des postures de travail et d'outils qui visaient justement à être au service d'un collectif pour rassembler les gens, plutôt d'être dans une posture top-down où on dit aux gens quoi faire ». Pour ce qui est de la difficulté à expliquer/influencer, c'est la même chose, la façon dont les répondants en parlaient, démontrait la difficulté à convaincre et semblait être quelque chose de compliqué; d'autant plus si les approches collaboratives étaient méconnues par les organisations. Q17 pense même que « le défi, c'est de convaincre les gens ». Aussi, quant au coaching professionnel, ce qui n'a à priori pas été retrouvé dans la présente littérature, et qui, en toute logique, n'a pas été mentionné dans le deuxième chapitre de revue de littérature; est une notion particulièrement importante, voire fondamentale et incontournable pour les participants, en plus des compétences de facilitation (Q20 ; QF03 ; F18). Ainsi, selon eux, avoir des compétences en coaching permet réellement de mieux cerner les besoins, de mieux poser les bonnes questions, et ainsi, mieux accompagner le commanditaire, et le collectif par la suite (Q04 ; Q13 ; Q16 ; QF06 ; QF16).

Concernant l'art de poser des questions, il est mentionné que les compétences en coaching professionnel permettent de mieux cerner les besoins, et donc, de mieux poser les bonnes questions. Selon les écrits, une bonne question est « suscite la curiosité, encourage une conversation réflexive, dégage les hypothèses sous-jacentes » (Caruso Cahn et Arnaud, 2019, p. 47). Cependant, aucun parallèle n'est fait entre les deux dans la littérature.

La manipulation/inconséquence organisationnelle évoquées dans la partie des résultats n'avait pas non plus, préalablement, attiré notre attention. Plus de 7 personnes sur 20 en parlent (Q13 ; Q14 ; F11 ; QF01 ;

QF06 ; QF07 ; QF08), et certains évoquent même un effet de mode (Q13 ; Q15 ; QF06 ; QF07 ; QF12). En fait, les participants le voient presque comme un obstacle aux pratiques collaboratives; étant donné que la manipulation/inconséquence organisationnelle ou l'effet de mode briment, par exemple, les principes d'authenticité des approches collaboratives. De plus, tel qu'il est décrit par les répondants, l'étape de la récolte des résultats est vraiment importante; et dans ce sens, les participants sont pris aux pièges de terminer leur intervention avant que des résultats soient implantés au sein des organisations (au quotidien).

À défaut de l'avoir mentionné dans la revue de littérature, les participants ont parlé de « groupe démarche » (F11), d'« équipe de pilotage » (Q04) ou encore de « coprojet »; aussi appelé « coproj » (Q04 ; F05 ; F18 ; QF03). Ce qui peut aussi ressembler à un groupe projet en intelligence collective avec une personne ambassadrice (QF06). Ceci permet effectivement de mieux cerner la réalité du terrain (F05 ; QF03), et ainsi d'avoir accès aux différentes perspectives des gens (Q04). Comme dirait le participant F11, « un atelier d'intelligence collective se prépare en intelligence collective ». Finalement, la personne impliquée préalablement va devenir « ambassadeur de ce qu'il va se passer » (QF06), ce que nous n'avons pas relevé dans la littérature.

Nous allons désormais passer au volet international, comme nous l'avons fait pour la section précédente au niveau des similitudes. Dans cette partie-ci, nous allons élaborer plusieurs points, tels que : Hofstede (2017), le rapport au temps, la logique d'efficacité et de résultats, ainsi que les notions de dialogue/conversation; versus argumentation/conversation. Au travers de nos analyses, ce sont toutefois des connotations et/ou parallèles que nous avons pu établir entre les écrits et les résultats de la recherche menée.

Nous souhaitons mettre de l'avant que, tel qu'Hofstede en a parlé (2017), le tutoiement versus le vouvoiement entre les deux environnements étudiés; n'a pas été cité chez les participants. Pourtant, nous pensons que cela peut jouer un rôle dans la collaboration; notamment en influençant les relations entre les personnes. Ce qui peut aussi largement influencer la relation hiérarchique : pouvant favoriser le dialogue/conversation, la communication (ouverte, transparente), et ainsi, réduire les barrières qu'il peut y avoir entre les personnes et entre le patron et l'employé (barrière hiérarchique).

En parlant de dialogue/conversation, les participants ont apporté quelques éléments qui n'a d'ailleurs pas été retrouvés dans les écrits. Par exemple, les répondants QF06 et QF16 mentionnent que, dans la société française, on a tendance à être plus dans l'argumentation que la conversation; ce qui est un peu contraire au principe de base des approches collaboratives dialogique. Une des explications qui peut être donnée est celle-ci : la hiérarchie, tel qu'il est aussi noté dans l'état des connaissances (Rolland, 2020), peut paralyser et ainsi, bloquer le dialogue entre les membres. Comme dirait QF08, il a certainement un inconfort à débattre et dire ce qu'on pense haut et fort, en raison de la présence de la direction/hiérarchie.

Finalement, nous aimerions souligner que le rapport au temps, ainsi que la logique d'efficacité et de résultats; ont été, tout d'eux, des surprises. Ce sont des éléments que nous n'avions pas relevés dans la littérature, mais qui pourtant s'avèrent importants sur le terrain. Pour rappel, le rapport au temps est bien plus marqué du côté québécois, en raison de l'approche axée sur les résultats et des objectifs ciblés dans la plupart du temps (QF07 ; QF08 ; QF09 ; QF16). Tandis qu'en France, comme le mentionnerait le participant QF07, « on aime prendre son temps ». Cependant, la recherche de résultats est tout aussi présente en France, mais peut-être avec moins de pression de ce côté de l'Atlantique. Toutefois, comme le souligne QF09 : « on est tellement obnubilés, pour ne pas dire obsédés, par le résultat. Des fois, c'est voilà..., ça perd du sens. Et donc, dans les approches collaboratives, il faut accepter..., t'sais c'est un peu quand on dit que le voyage est aussi important que la destination ».

5.2.1.3 Parallèle entre les effets de cascades et le modèle de changement de Lewin

Nous avons pu établir un parallèle entre les effets de cascades schématisés par les cercles vertueux et vicieux (Figure 4.1) et le modèle de changement de Lewin représenté ci-dessous (Figure 5.1) (Autissier et al., 2018) : celui des forces motrices et forces restrictives. Les forces motrices peuvent effectivement être associées au cercle vertueux, situé à la droite du schéma. Quant aux forces restrictives, elles peuvent s'associer au cercle vicieux, tel qu'illustré à gauche du schéma. À titre informatif, mentionnons que les forces motrices représentent certains facteurs (ex. personnes, budget) qui portent et qui sont favorables au changement; tandis que celles qu'ils ne sont pas, sont considérées comme des opposants au changement (Autissier et al., 2018).

En fait, le schéma, développé dans une des figures insérées (Figure 5.1) représentant le cercle vertueux/vicieux, apparaît sous forme de cercles, comparativement à celui créé par Lewin; qui lui, est représenté sous forme de flèches.

Plus précisément, par exemple, les forces motrices (Figure 5.1), pourraient favoriser le succès du processus collaboratif (*via* des pratiques collaboratives), ce qui établit effectivement un parallèle entre les deux figures (Figure 4.1 et Figure 5.1). En effet, les forces motrices (Figure 5.1), pourraient représenter les diverses notions dans le cercle (Figure 4.1). Toutefois, cette notion d'interconnexion n'est pas présente dans la Figure 5.1, mais un parallèle est possible au vu de ce qui a été mentionné précédemment, et de ce qui a été démontré dans le chapitre Résultats.

Afin de préciser l'idée derrière les cercles, ceux-ci permettent, pour rappel, d'établir une interconnexion entre les différents éléments, d'où l'idée de cercles vicieux/vertueux. En fait, les cercles sont insérés pour montrer les relations entre les notions. Pour donner un exemple, la hiérarchie organisationnelle peut influencer positivement ou négativement le processus collaboratif des pratiques collaboratives, et amener ainsi une aversion au changement, qui, quant à elle, amène une peur de prendre des risques, peu de partage de pouvoir et prise de décision etc., et ainsi de suite. Et inversement pour le cercle vertueux. L'idée est la suivante : chaque notion détaillée est en relation avec la suivante, d'où l'idée de cercles et d'interrelations.

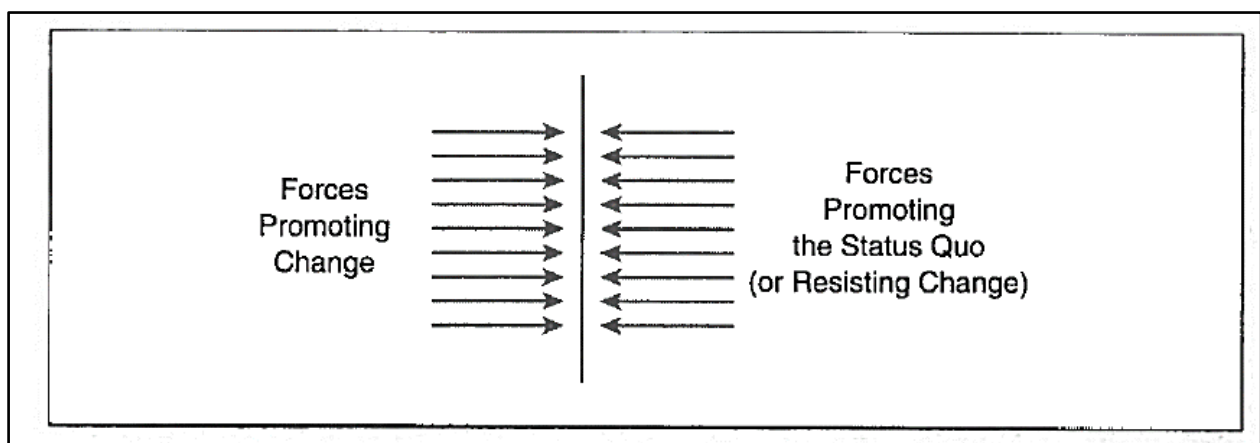


Figure 5.1 Analyse du champ des forces de Kurt Lewin adapté par Anderson (2020)

5.2.1.4 Parallèle entre les pratiques collaboratives et la matrice de l'innovation managériale

Un parallèle est de nouveau possible : mais cette fois-ci entre les pratiques collaboratives mentionnées dans le Tableau 4.1 et la matrice de l'innovation managériale (Figure 5.2), présentée ci-dessous. Nous pouvons effectivement, faire un rapprochement avec le processus collaboratif proposé au centre du modèle présenté (Figure 4.2) et le développement de l'autonomie associé à l'innovation managériale. Ce

modèle nous renvoie, en effet, à des conclusions similaires : celui de l'autonomie développée, comme dans la Figure 4.2, mais aussi du *delivery* qui correspond à la « capacité à produire et à répondre à la demande du client » (Autissier et al., 2022, p. 152) (Figure 5.2). À cet égard, comme précisé dans la revue de littérature, les pratiques collaboratives permettent de résoudre des problèmes complexes et/ou surmonter des défis à grande échelle (Yacoub et Haefliger, 2022).

La notion du *delivery* présentée dans cette matrice (Figure 5.2) pourrait correspondre à celle de l'accompagnement du collectif dans le modèle créé pour la recherche (Figure 4.2). Seulement, bien que cette notion soit importante, et que le but est de produire et répondre à la demande du client; dans le modèle développé (Figure 4.2), il est question d'un accompagnement de plus grande ampleur, celui d'accompagner le collectif tout au long du processus.

C'est ainsi qu'on peut se demander si l'accompagnement du collectif est considéré, aujourd'hui, comme plus important pour les participants à l'étude; bien qu'en effet, ils aient évoqué l'importance de répondre aux besoins du client (Q13 ; Q14 ; Q15 ; F05 ; F10 ; F11 ; F18 ; QF07 ; QF08 ; QF09). Cependant, ils sont d'autant plus conscients qu'il est important d'accompagner le commanditaire (Q04 ; Q13 ; Q16 ; QF06 ; QF16), mais aussi et surtout, de prendre les gens d'où ils sont/partent (Q04 ; Q13 ; Q17 ; QF02 ; QF09 ; QF16); et ainsi, de les accompagner tout au long du processus collaboratif. Le tout afin de soutenir et aider l'entreprise à développer une certaine maturité collaborative.

Développement du Delivery	Design thinking Co-design	Réseau Apprenant	Incubateur Spin-off
	Hackathon	Ateliers participatifs	Microplateau et équipe autonome
	Tutorat, monitoring, peer coaching	Co-développement Focus Groupe	Immersion et expérience disruptive
	Développement de l'autonomie		

Figure 5.2 Matrice de l'innovation managériale (Autissier et al., 2022)

5.2.1.5 Parallèle entre les notions de divergence, émergence et convergence et le modèle de changement agile d'Autissier et Moutot

Un autre et dernier parallèle peut être établi entre les notions de divergence, émergence et convergence avec le modèle de changement agile d'Autissier et Moutot, d'ailleurs inséré ci-dessous. On pourrait clairement remplacer les trois phases (divergence, émergence, convergence) avec celles-ci : définir, expérimenter et ancrer (tel qu'il est noté). Effectivement, plus ou moins le même processus est mis en place : les ateliers de diagnostic et de communication peuvent se comparer à la phase d'observation (découvertes et recherches) de la phase de divergence, puis la partie d'expérimentation quant à elle, peut se confondre avec la partie d'émergence (visions et propositions partagées); puis pour finir, la partie correspondante à l'ancrage peut se fondre avec celle de la convergence (produire et lancer le projet réfléchi par le collaboratif).

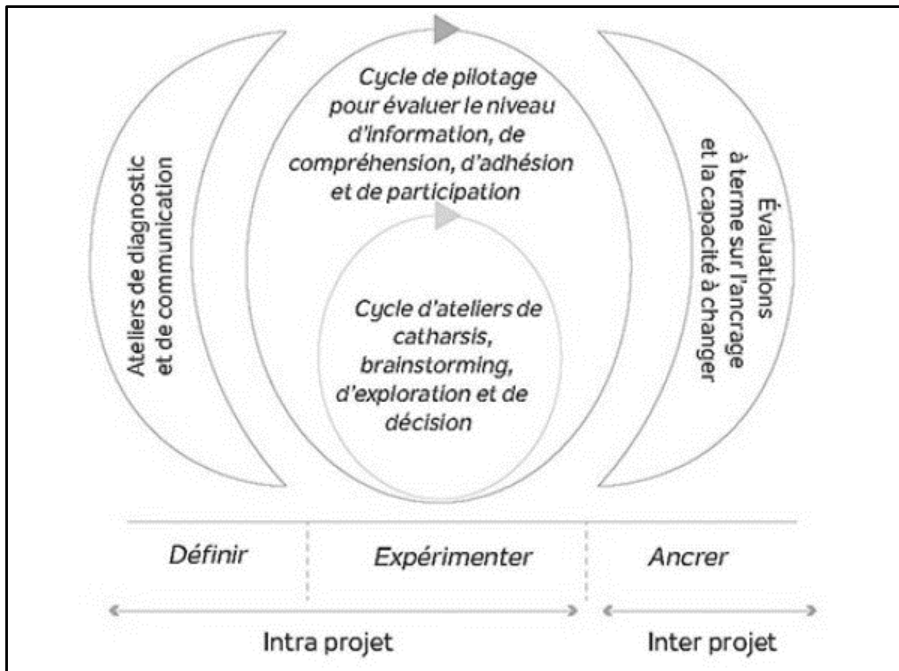


Figure 5.3 Modèle du changement agile par Autissier et Moutot (2015)

5.3 LIMITES

En rétrospective, notre présente étude connaît quelques limites qui sont d'ailleurs mentionnées dans le chapitre méthodologique. D'une part, nous nous sommes plus ou moins attardés sur les pratiques collaboratives en tant que telles et avons laissé de côté le métier propre du facilitateur; bien qu'à de

nombreuses reprises nous l'évoquions. Ce qui peut d'ailleurs faire l'objet d'une avenue de recherche : un travail de plus longue haleine sur le métier du facilitateur, en comparant de nouveau le Québec et la France et/ou d'autres pays ou cultures additionnels. Il serait effectivement pertinent de l'étudier davantage en profondeur. De plus, aller à la rencontre des participants serait intéressant, étant donné que présentement, nous n'avons qu'un seul son de cloche; soit celui des facilitateurs/consultants. En effet, cela serait intéressant dans le sens où ce sont eux qui vivent l'expérience et qui sont quotidiennement sur le terrain, et voir si ceux que mentionnent les praticiens à propos du processus collaboratif et des participants, les ressentis sont les mêmes. En plus de cela, il pourrait être intelligent de voir comment réduire la méfiance et/ou l'inconséquence organisationnelle face à ces pratiques collaboratives, afin de mieux faire comprendre leur intérêt et bénéfice, et de faire en sorte que cela leur parle.

Aussi, l'échantillon aurait pu être plus grand; malgré qu'il soit bien élevé pour ce travail de recherche, ainsi que les exigences que celui-ci requière. Il aurait certainement été intéressant d'agrandir l'échantillon; tout en trouvant un équivalent d'individus entre les professionnels basés au Québec, en France et/ou les deux conjointement. Même chose pour une proposition d'avenue de recherche, il pourrait être judicieux de faire une étude longitudinale sur les pratiques collaboratives.

En addition, les données ont été collectées sur un temps de recherche bien défini. C'est ainsi qu'il aurait été pertinent d'avoir une analyse dans le même champ de recherche et basée sur les mêmes problématiques avant la pandémie de la COVID-19. Ce qui aurait pu amener une analyse contextuelle plus détaillée, et ce qui aurait aussi permis de voir si certains facteurs auraient été plus ou moins importants après la crise sanitaire, ou non et de repérer les similitudes et/ou différences.

En tant qu'étudiante-chercheuse, divers biais ne m'échappent pas, et après tout chaque être humain est sujet à des biais et des limites. Cela peut effectivement s'avérer vrai pour ma recherche, puisque mes études et mon intérêt envers le sujet en question sont fortement reliés. On pourrait aussi mentionner que le fait d'être de nationalité française pourrait influencer mes choix lors de l'analyse des données et/ou des résultats. Toutefois, depuis le début de ma recherche, ce sont des faits dont je suis hautement consciente et j'ai rapidement cherché à les atténuer voire à les éliminer.

Aussi, il n'est cependant pas possible de donner une réponse définitive et vérifiée dans la pratique quant aux éléments analysés dans cette section : les résultats ne sont que les fruits de la présente collecte de données.

De plus, il est important de prendre en considération que la perception des éléments étudiés peut varier d'une organisation à l'autre, indépendamment de l'environnement dans lequel on se trouve. Seulement, nous pouvons constater des tendances ou influences plus ou moins fortes pour chacune des réalités organisationnelles analysées.

À ne pas oublier les biais détaillés dans le chapitre de méthodologie : soit ceux concernant l'échantillonnage et la désirabilité sociale. De plus, il ne faut pas généraliser et prendre tous les résultats pour acquis, car cela dépend fortement de la culture organisationnelle, mais aussi et surtout dépendant du contexte dans lequel la pratique collaborative est mise en place; ainsi, que les éléments de bases pour amorcer à bien une approche de ce type (ouverture au changement, hiérarchie organisationnelle, culture nationale, maturité du groupe/collaborative).

5.4 AVENUES DE RECHERCHE

Quelques avenues de recherche ont été identifiées. D'abord, une analyse plus approfondie et des études plus spécifiques pour certains environnements seraient pertinentes; et ce, afin d'obtenir des conclusions plus précises sur les variables étudiées. À titre illustratif, on pourrait évoquer les environnements qui utilisent les approches collaboratives depuis 10 ans, versus, celles qui les utilisent depuis moins de 10 ans : ce qui permet de faire ressortir les potentielles différences et similitudes. Ce qui permettrait aussi, d'en faire un cadre conceptuel bien plus étoffé. De la même manière, il serait tout aussi pertinent de regarder si des parallèles peuvent s'établir, ou non, et apercevoir les correspondances et les différences, avant et après la pandémie du COVID-19 (ex. voir si les organisations sont plus désireuses, ou non, de mettre en place des approches collaboratives et si oui, pour quelles raisons, etc.). Aussi, si la littérature le permet, il serait intéressant d'aller explorer l'impact des technologies de communication, ainsi que toutes les formes de collaboration à distance envers les pratiques collaboratives; notamment au vu de l'ampleur de celle-ci. Dans cette optique, s'intéresser au rôle du facilitateur à distance pourrait, également, être une belle avenue de recherche.

La présente étude s'est soldée à 20 entrevues (n=20). Des entrevues additionnelles seraient certes nécessaires, afin d'améliorer le modèle processus. Des études longitudinales seraient également fort pertinentes, notamment dans le but d'approfondir les concepts étudiés et les processus collaboratifs.

Aussi, il serait pertinent de faire une analyse complète du rôle de facilitateur, autant au niveau d'une revue de littérature que dans la collecte de données, tout en comparant de nouveau le Québec et la France et/ou d'autres cultures.

Les entrevues ayant été réalisées auprès de consultants/facilitateurs, la perception des participants lors d'un atelier collaboratif au Québec comme en France serait enrichissant, dans le but d'avoir le revers de la médaille et s'assurer que les propos inscrits par les facilitateurs/animateurs sont similaires aux ressentis des participants. Des entrevues avec des dirigeants/commanditaires viendraient également enrichir notre compréhension sur le vécu des pratiques collaboratives.

Les résultats ont mis de l'avant les notions de divergence, émergence et convergence. Plusieurs questions sont alors soulevées dont : Sont-elles des fondamentaux pour qu'un changement soit considéré d'agile ? Si oui, un atelier collaboratif est-il nécessairement qualifié de changement agile ? Et selon quelles conditions le sont-ils ? Bref, une revue de littérature sur ces notions, ainsi qu'une collecte de données seraient un apport intéressant.

Tout en enrichissant les connaissances sur les pratiques collaboratives, ces diverses pistes de recherche viendraient enrichir le concept même du DO, élargir son champ de connaissances et permettrait de continuer de l'explorer, compte tenu du domaine relativement récent (Anderson 2020 ; Burnes et Cooke, 2012).

CONCLUSION

Par cette recherche exploratoire et qualitative, nous avons souhaité explorer le contexte d'utilisation et la mise en œuvre des pratiques collaboratives en milieu organisationnel, en comparant le Québec et la France. Plus spécifiquement, il était question d'identifier les concordances et les différences entre les deux environnements, notamment par rapport au processus collaboratif et au rôle du praticien à cet égard, tout en mettant en lumière différents facteurs pouvant influencer le déroulement d'un atelier collaboratif et ce; des deux côtés de l'Atlantique.

Les différences ont permis la proposition de cercles vertueux/vicieux. Ces cercles sont notamment influencés par la hiérarchie organisationnelle, l'ouverture au changement, l'exposition face aux risques, le pouvoir et la prise de décision, le leadership, l'engagement des travailleurs, la culture organisationnelle. Avec les diverses analyses, il apparaît plus probable de retrouver le cercle vicieux en France qu'au Québec. La hiérarchie est souvent perçue comme un bloquant et ne permet pas au personnel de s'exprimer librement, sans crainte de représailles; surtout dans la société française. La hiérarchie s'avère ainsi contraire aux principes de dialogue et de conversation.

Ceci étant dit, une fois qu'on amorce le dialogue et qu'on a cette ouverture au changement et au collaboratif, et qu'on prend le temps de faire du collaboratif : autant au Québec qu'en France, on parvient aux mêmes résultats. Les résultats sont en effet similaires des deux côtés de l'Atlantique, mais avec des cheminements qui sont différents pendant l'animation des ateliers. Par exemple, les ateliers collaboratifs sont généralement plus courts au Québec qu'en France. En fait, il apparaît comme plus difficile de mettre en œuvre une pratique collaborative sur du temps long au Québec, notamment par rapport au temps et à la logique d'efficacité et de résultats, généralement plus prononcée. Pour en donner un autre, les conversations au sens pur du terme ont tendance à être mis de l'avant, tandis qu'en France, en général, on est plus dans l'argumentation; se reflétant avec l'envie constante de convaincre et de débattre : ce qui est contraire au principe des pratiques collaboratives dialogiques, et qui renforce le fait que les individus sont "retenus" de dire vraiment ce qu'ils pensent. Aussi, par exemple, le dialogue peut être davantage freinée par la hiérarchie en France, qu'au Québec. Dans ce sens, il est donc plus probable que dans ce contexte-ci, un leadership autocratique soit adopté, et que le partage de pouvoir et de prise de décision se fassent plus difficilement qu'au Québec, où il apparaît plus facile; et ce, suite notamment à leur ouverture au changement, en général, bien plus grande, et leur exposition face aux risques. Ensuite,

l'aspect de collaboration apparaît comme plus "naturel" au Québec au vu de leur culture nationale qui découle sur la culture organisationnelle, ce qui favorise un état d'esprit plus axé sur ces nouvelles pratiques innovantes; qui, de l'autre côté de l'Atlantique peut faire "peur" au début. Cela peut notamment s'expliquer au vu de la culture nationale et organisationnelle pour la plupart, avec une certaine tendance à être dans le contrôle des choses.

À travers cette recherche, nous avons aussi remarqué à quel point les sous-cultures sont importantes; qu'elles soient organisationnelles ou régionales. À titre d'exemple, nous avons vu qu'en France, certaines régions (Bretagne, Pays basque, Lorraine), sont plus enclines à collaborer et sont plus en phase avec ces valeurs et idées de pratiques collaboratives. Pour ce qui est des cultures organisationnelles, il suffit de reprendre et de comprendre le système qui peut se mettre en place à travers divers facteurs, tel qu'il est expliqué dans la Figure 4.1.

Outre ces différences nationales soulevées par les répondants, les similitudes s'avèrent plus nombreuses. Il semble donc que les spécificités proviennent surtout de la culture organisationnelle, bien que celle-ci soit influencée par la culture nationale; ce qui influe de manière assez conséquente sur les schèmes mentaux et la façon de penser des individus.

Notre analyse montre également que les pratiques collaboratives sont utilisées et connues de manière plus ou moins équivalente dans les deux sociétés. Par exemple, le World Café, n'est à priori, pas une pratique plus populaire au Québec qu'en France, puisque tous les deux l'utilisent. Cependant, nous comprenons que les succès dépendent des facteurs identifiés dans la recherche. Ce qui, finalement, peut faire en sorte qu'un World Café soit davantage réussi au Québec, considérant que l'ouverture au changement semble être plus grande. C'est ainsi que le Québec, et notamment les entreprises regroupant les bons éléments pour collaborer, a plus de chance de récolter les fruits du collaboratif, que la France. Encore une nouvelle fois, tout dépendant de certains facteurs (comme il est mentionné dans le chapitre Résultat).

Même chose pour les diverses techniques utilisées lors des ateliers collaboratifs : elles sont employées de manière relativement similaire des deux côtés de l'Atlantique. Mais, elles peuvent aussi être utilisées de manières différentes. En guise d'exemple, inclure plus de théories dans les déroulés d'ateliers semble être davantage le cas dans la culture française, que québécoise utilisant davantage de métaphores; car les Québécois auraient moins le côté philosophique des choses et plus axés résultats/efficacité, tandis que les

Français auraient plus besoin de théories, d'explications, de formalisation et aiment prendre leur temps. Ce qui fait en sorte que les Québécoises semblent avoir une préférence pour aller directement à la cible; ce qui peut aussi être le cas dans un environnement français, mais qui, généralement l'est moins pour les mêmes raisons mentionnées.

Finalement, tout en considérant les limites de cette recherche, nous croyons avoir apporté un apport substantiel et nous espérons que cette recherche exploratoire tracera la voie à d'éventuelles recherches afin d'enrichir davantage les connaissances sur le DO dialogique et les approches collaboratives en milieu organisationnel.

ANNEXE A

GRILLE D'ENTREVUE



LE CONTEXTE D'UTILISATION ET LA MISE EN ŒUVRE DES PRATIQUES COLLABORATIVES EN MILIEU ORGANISATIONNEL : ANALYSE COMPARATIVE QUÉBEC-FRANCE

Thèmes abordés : Pratiques collaboratives – Collaboration – Intelligence collective – Co-construction – Développement organisationnel dialogique (dialogic OD)

PHASE 1 – MISE EN CONTEXTE

1. Votre pratique est-elle exercée dans un contexte français, québécois ou les deux conjointement ?
2. Quelles sont les circonstances (ou les études réalisées) qui vous ont amené à travailler dans ce domaine et plus particulièrement en rapport avec les approches collaboratives ?

PHASE 2 – VOLET PRATIQUE

3. Que pensez-vous des approches dites collaboratives en milieu organisationnel en général ?
4. Quelles sont les pratiques collaboratives avec lesquelles vous êtes les plus familiers ? Lesquelles mettez-vous sur pied le plus souvent en milieu organisationnel ? Et pourquoi ?
5. Rencontrez-vous des difficultés lors de la mise en œuvre de ces approches collaboratives ? Si oui, quels sont les obstacles/ difficultés que vous rencontrez ?
6. Rencontrez-vous des facilités lors de la mise en œuvre de ces approches collaboratives ? Si oui, quels sont les facilités/ avantages que vous rencontrez ?
7. Appliquez-vous les pratiques collaboratives à la lettre ou vous vous permettez des variantes ? Si vous réalisez des variantes, comment êtes-vous arrivés à développer une adaptation de l'approche ?
8. Comment expliquez-vous le fait que des entreprises n'utilisent aucune approche collaborative ?
9. Comment alignez-vous les pratiques collaboratives avec les objectifs généraux et la stratégie de l'entreprise ?
10. Comment comptez-vous continuer à améliorer et à étendre votre utilisation des approches collaboratives à l'avenir ?

PHASE 3 – VOLET INTERNATIONAL ET CONNAISSANCES GÉNÉRALES

11. Pensez-vous que le contexte d'utilisation et la mise en œuvre des pratiques collaboratives peuvent varier selon la réalité dans laquelle les individus se trouvent ? (réalité française versus réalité québécoise)
12. Êtes-vous capable de me dire ce que vous savez du développement organisationnel dans un environnement français versus un environnement québécois ?
13. Y a-t-il eu des nouveautés/changements dans les pratiques de collaboration dans les entreprises françaises et québécoises au cours de la dernière décennie ? Si oui, lesquels et pourquoi ?

PHASE 4 – DONNÉES SOCIO-DÉMOGRAPHIQUES

PHASE 5 – CLÔTURE DE L'ENTREVUE

Romane LAOT
Étudiante M.Sc. développement organisationnel

ANNEXE B

FORMULAIRE DE CONSENTEMENT



FORMULAIRE DE CONSENTEMENT

TITRE DU PROJET DE RECHERCHE

LE CONTEXTE D'UTILISATION ET LA MISE EN ŒUVRE DES PRATIQUES COLLABORATIVES EN MILIEU ORGANISATIONNEL : ANALYSE COMPARATIVE QUÉBEC-FRANCE

ETUDIANT-CHERCHEUR POUR LA RECHERCHE

Romane LAOT
Département d'organisation et de ressources humaines
École des sciences de la gestion (ESG-UQAM)
Étudiante en développement organisationnel
Maîtrise ès sces de la gestion (dével. organis., mémoire) (1767)

DIRECTION DE RECHERCHE

Nathalie LEMIEUX
Département d'organisation et de ressources humaines
École des sciences de la gestion (ESG-UQAM)
Professeure en développement organisationnel et changement organisationnel

Vous êtes invité à participer à un projet de recherche. Avant d'accepter, veuillez prendre le temps de lire ce document présentant les conditions de participation au projet. N'hésitez pas à poser toutes les questions que vous jugerez utiles à l'étudiante-chercheuse et/ou à la coordinatrice du projet à l'aide de leurs coordonnées présentées dans le formulaire, étant donné que le présent formulaire peut contenir des mots que vous ne comprenez pas, ou autres.

A) RENSEIGNEMENTS AUX PARTICIPANT.E.S

1. DESCRIPTION BREVE DU SUJET ET LES OBJECTIFS

Cette présente étude s'intéresse aux pratiques collaboratives, notamment à la mise en œuvre de celles-ci ainsi qu'au contexte d'utilisation et ce dans différents environnements/sociétés. Grâce à votre participation, l'idée est avant tout d'avoir une vision ainsi qu'une connaissance plus étoffée de ces

pratiques et de savoir qu'est-ce qui les rendent plus efficaces et efficientes en contexte organisationnel. Mais pas seulement : les différentes approches qui existent recèlent de similarités et de différences, de même que des éléments pouvant freiner la mise en œuvre sont des facteurs à creuser et à prendre en compte.

L'objectif global de la présente recherche est d'explorer ce thème novateur et encore peu documenté et d'en faire une analyse comparative entre les réalités françaises et québécoises. En plus de cette visée scientifique, une de mes motivations est de contribuer à la pratique en réfléchissant au travail collaboratif que les entreprises pourraient offrir aux employés dans un contexte d'apprentissage et/ou de changements organisationnels.

Au terme de ce mémoire, nous souhaitons et espérons que les individus – facilitateurs, professionnels et/ou personnels seront d'une part mieux disposés à connaître les différentes pratiques collaboratives existantes, leur contexte d'utilisation et les différences qu'il peut y avoir d'un pays à un autre, et d'autres part, sauront cibler dans quels cas ces approches rayonnent dans toutes leurs splendeurs en milieu organisationnel.

4. NATURE ET DURÉE DE LA PARTICIPATION

Votre participation à ce projet de recherche est entièrement volontaire et il sera toujours possible d'arrêter l'entrevue. La collecte de données se fera par entrevues semi-structurées – d'une durée de quatre-vingt-dix minutes maximum et une quinzaine de questions est prévue. Les personnes participantes seront invitées à partager leur expérience avec les approches collaboratives (World Café, Forum Ouvert, Co-développement, Enquête Appréciative).

Considérant le thème de la recherche (utilisation des approches collaboratives en organisation), aucun risque n'est anticipé pour les personnes participantes. En ce qui concerne le recrutement des personnes participantes, elles seront recrutées autant au Québec qu'en France.

Les entrevues – se déroulant pendant le trimestre d'hiver 2023 peuvent se réaliser aussi bien en distanciel qu'en présentiel. Ils peuvent ainsi se réaliser en personne, dans un de vos locaux ou bien encore à l'aide d'applications virtuelles telles que Microsoft Teams et/ou Zoom. Bien que des notes seront prises à la main, l'enregistrement audio sera bénéfique de mon côté afin de pouvoir réécouter l'entrevue, de manière à ce que nous puissions en ressortir les informations pertinentes et essentielles pour la suite de la recherche. Il est toutefois possible de m'avertir si vous ne souhaitez pas vous faire enregistrer.

Il faut aussi savoir qu'il n'y a pas de bonnes ou mauvaises réponses. Vous devez répondre le plus spontanément et honnêtement possible à chacune des questions posées lors des entrevues. L'ensemble des réponses est confidentiel. En principe, aucun risque et avantage ne sont liés à la participation à cette recherche.

2. AVANTAGES ET INCONVENIENTS

En participant à ce projet de recherche, vous contribuerez inévitablement à l'avancement des connaissances scientifiques sur les pratiques collaboratives. Il s'agit aussi d'une occasion de mieux savoir comment appréhender celles-ci et de les mettre en œuvre par la suite : à savoir quelles sont les conditions gagnantes et/ou les freins qui peuvent impacter leur mise à pied.

Pour ce qui est des inconvénients potentiels : en principe, aucun risque n'est lié à la participation de cette recherche. Toutefois, si certaines questions amènent un inconfort et/ ou que certaines questions ravivent des souvenirs liés à une expérience pouvant être désagréables, vous pouvez ne pas répondre à la question ou bien, décider ou non d'y répondre plus tard.

3. CONFIDENTIALITÉ

L'ensemble des informations que vous nous donnerez demeureront entièrement confidentielles. Aucune information permettant de vous identifier d'une façon ou d'une autre ne sera publiée. Seuls les membres de la recherche auront accès à la base de données.

Vos informations personnelles ne seront connues que des chercheurs et ne seront pas dévoilées lors de la diffusion des résultats. Les entretiens transcrits seront numérotés et seuls les chercheurs auront la liste des participants et du numéro qui leur aura été attribué. Les enregistrements seront détruits dès qu'ils auront été transcrits et tous les documents relatifs à votre entrevue seront conservés sous clef durant la durée de l'étude – d'une durée de six à huit mois environ. L'ensemble des documents sera détruit 12 mois après la dernière communication scientifique.

Afin d'assurer la confidentialité de celles-ci, les enregistrements numériques et tous autres documents comme le journal de bord - prise de notes pendant l'entrevue pour s'assurer du bon déroulement et amorcer l'analyse des données, seront conservés sur un ordinateur muni d'un mot de passe, ainsi que dans un classeur fermé à clé. Les transcriptions d'entrevues sous forme de verbatim seront anonymisées. Aussi, un code alphanumérique sera créé pour chaque entrevue et la liste de concordance (code alphanumérique, participant.e) sera conservée sur un support numérique (ordinateur muni d'un mot de passe) mais aussi dans le journal de bord. Ce code alphanumérique sera utilisé avant même de réaliser l'entrevue, durant l'entrevue et suite à l'entrevue : aussitôt que vous me confirmer votre participation, dès lors un code alphanumérique sera créé et sera utilisé dès la confirmation de l'entrevue.

Il va sans dire que la destruction des enregistrements et transcription s'effectuera **12 mois suivant** le dépôt final du mémoire.

Veuillez cocher la case pour indiquer si vous acceptez, ou non, de vous faire enregistrer par audio :

Oui Non

4. PARTICIPATION VOLONTAIRE ET RETRAIT

Votre participation est entièrement libre et volontaire. Vous pouvez refuser d'y participer ou vous retirer en tout temps sans devoir justifier votre décision.

Si vous décidez de vous retirer de l'étude, vous n'avez qu'à aviser l'étudiante-chercheuse Romane LAOT verbalement ou par courriel; toutes les données vous concernant seront détruites. Avant même que l'entrevue n'est commencée, ou durant la rencontre, vous pouvez me demander **de ne pas** réaliser l'entrevue, ou d'interrompre l'entrevue en cours de route. De la même manière que, une fois l'entrevue réalisée, vous pouvez toujours vous retirer du projet - encore une fois, verbalement ou par l'entremise de mon adresse courriel.

5. TRANSMISSION DES RESULTATS AUX PARTICIPANT.E.S

Il nous fera plaisir de vous communiquer les résultats de la recherche obtenus grâce à votre participation. Dans ce but, et seulement si vous le souhaitez, indiquer à la fin du questionnaire l'adresse courriel à laquelle vous aimeriez recevoir le résumé des principaux résultats de recherche.

6. DES QUESTIONS SUR LE PROJET ?

Pour toute question additionnelle sur le projet et sur votre participation, vous pouvez communiquer avec les responsables du projet :

Romane LAOT

laot.romane@courrier.uqam.ca

■■■■■■■■■■
■■■■■■■■■■

Nathalie LEMIEUX

lemieux.nathalie@uqam.ca

Des questions sur vos droits ? Le Comité d'éthique de la recherche pour les projets étudiants impliquant des êtres humains (CERPE) a approuvé le projet de recherche auquel vous allez participer. Pour des informations concernant les responsabilités de l'équipe de recherche au plan de l'éthique de la recherche avec des êtres humains ou pour formuler une plainte, vous pouvez contacter la coordination du CERPE - voir : <https://cerpe.uqam.ca/contacts/>.

Pour toute question ne pouvant être adressée au chercheur ou pour formuler une plainte ou des commentaires, vous pouvez communiquer avec le comité institutionnel d'éthique de la recherche avec des êtres humains (CIEREH) aux coordonnées suivantes : cerpe-pluri@uqam.ca - 514 987-3000, poste

3642. Ce comité approuve ce projet et en assure le suivi.

Pour toute question relative à l'étude, veuillez communiquer avec l'étudiante-chercheuse principale de la recherche : Romane LAOT.

Votre collaboration est essentielle à la réalisation de cette présente recherche et nous tenons à vous remercier par avance. Aucune indemnité compensatoire n'est prévue.

B) CONSETEMENTS (PARTICIPANT.E.S ET CHERCHEUR)

1. ENGAGEMENT DES PARTICIPANT.E.S

Je déclare avoir lu et compris le présent projet, la nature et l'ampleur de ma participation, ainsi que les risques et les inconvénients auxquels je m'expose tels que présentés dans le présent formulaire. J'ai eu l'occasion de poser toutes les questions concernant les différents aspects de l'étude et de recevoir des réponses à ma satisfaction.

Je, soussigné(e), accepte volontairement de participer à cette étude. Je peux me retirer en tout temps sans préjudice d'aucune sorte. Je certifie qu'on m'a laissé le temps voulu pour prendre ma décision.

Une copie signée de ce formulaire d'information et de consentement doit m'être remise.

Prénom Nom _____ Signature _____ Date _____

**Mail pour la transmission des résultats : _____

2. ENGAGEMENT DU CHERCHEUR

Je, soussigné(e) certifie

(a) avoir expliqué au signataire les termes du présent formulaire; (b) avoir répondu aux questions qu'il m'a posées à cet égard;

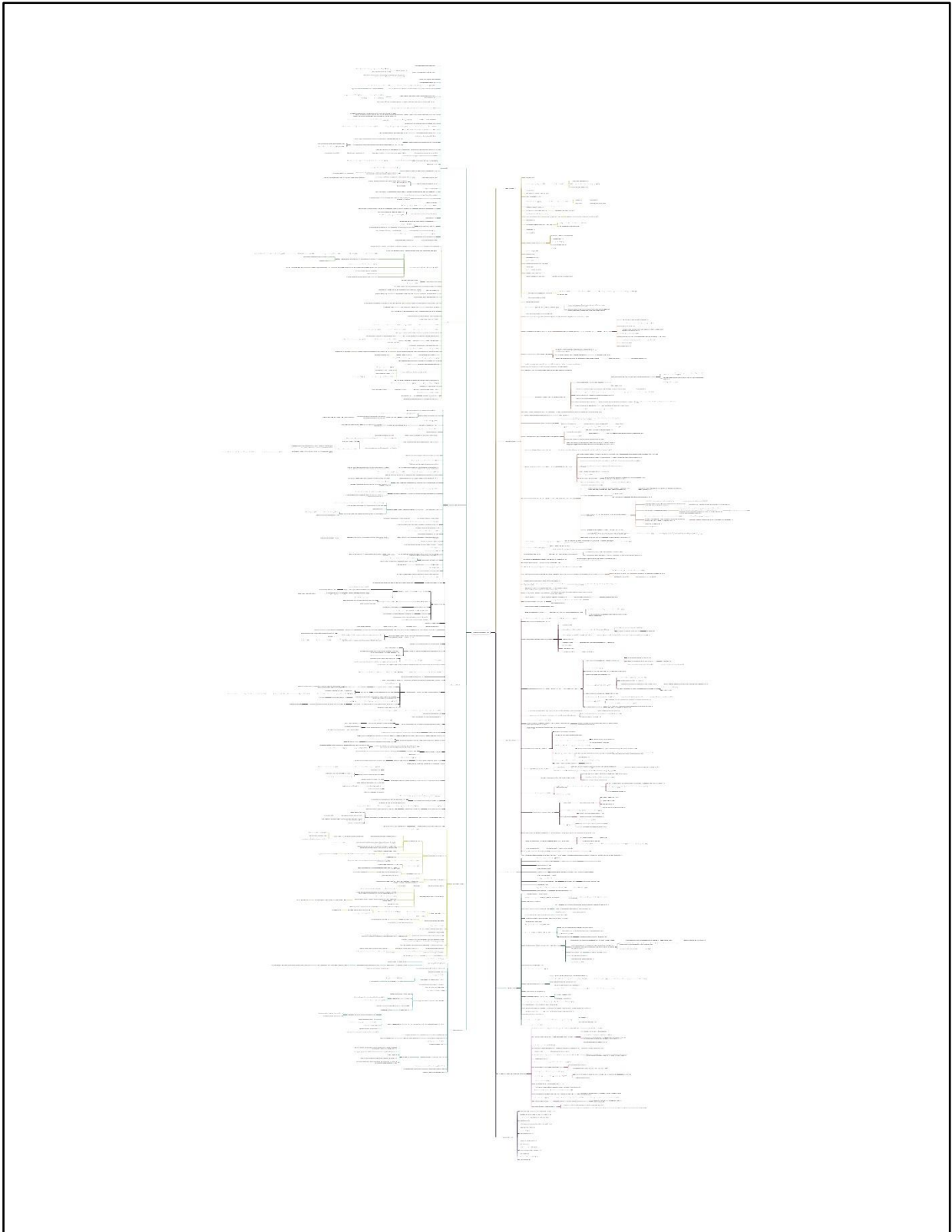
(c) lui avoir clairement indiqué qu'il reste, à tout moment, libre de mettre un terme à sa participation au projet de recherche décrit ci-dessus;

(d) que je lui remettrai une copie signée et datée du présent formulaire.

Prénom Nom _____ Signature _____ Date _____

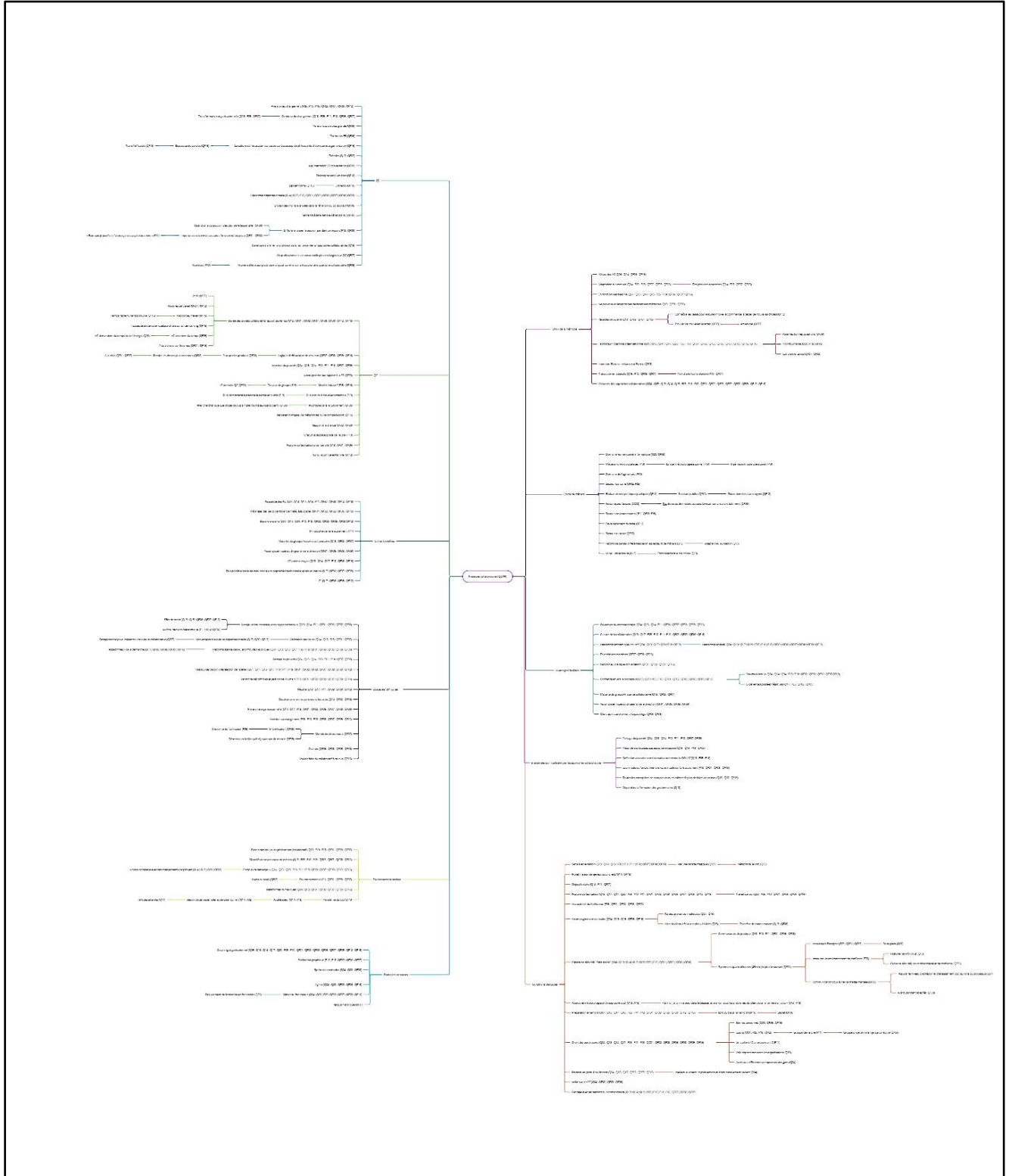
ANNEXE C

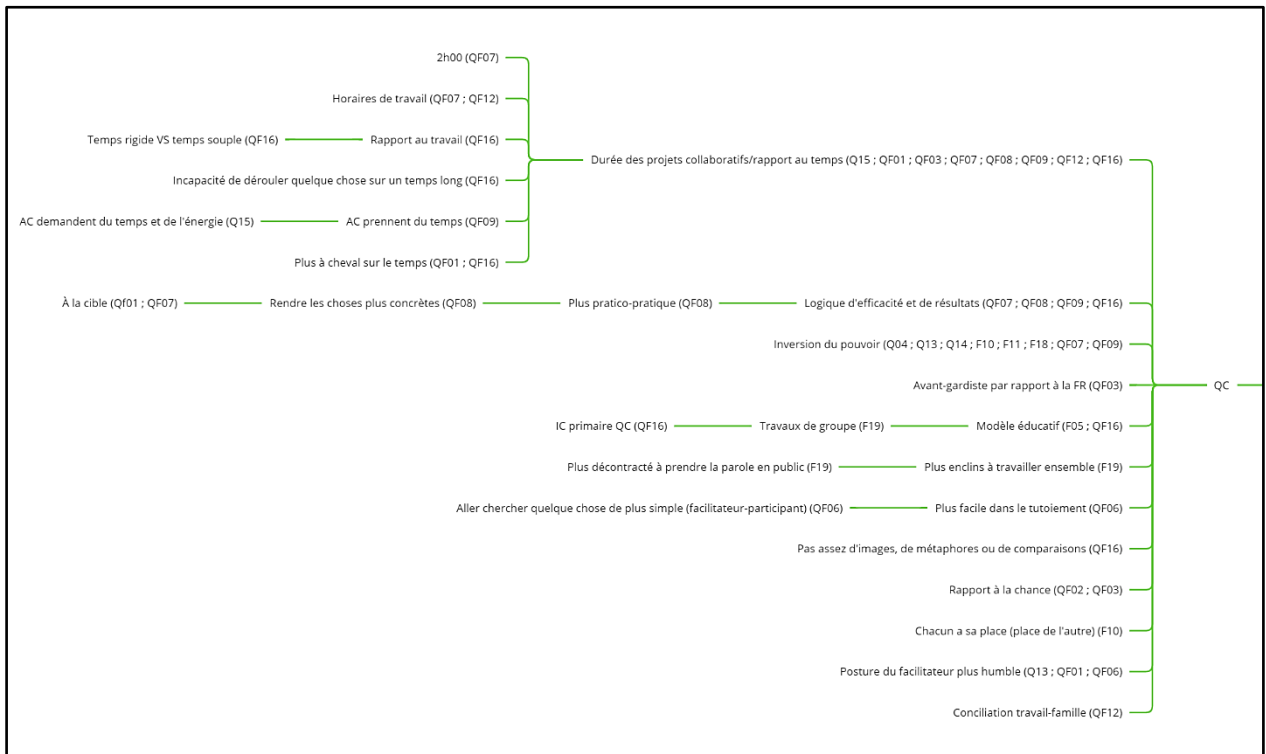
EXTRAIT DE L'ARBRE THÉMATIQUE V2 (MIRO)

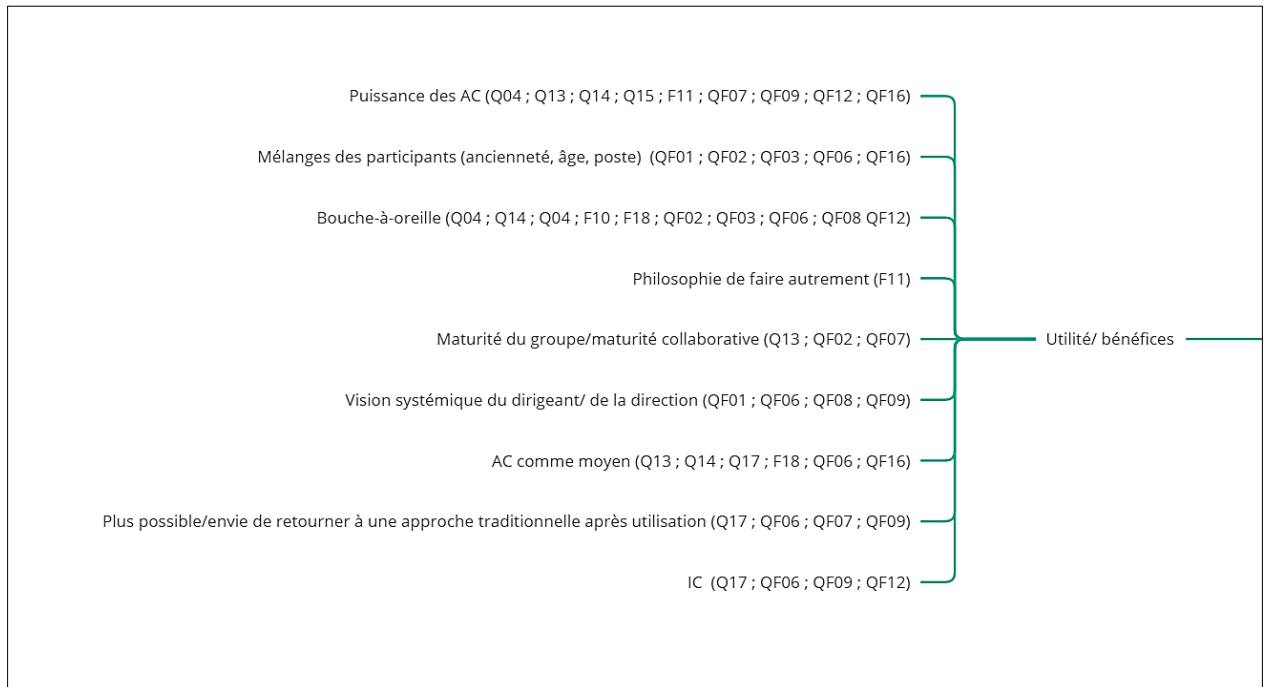
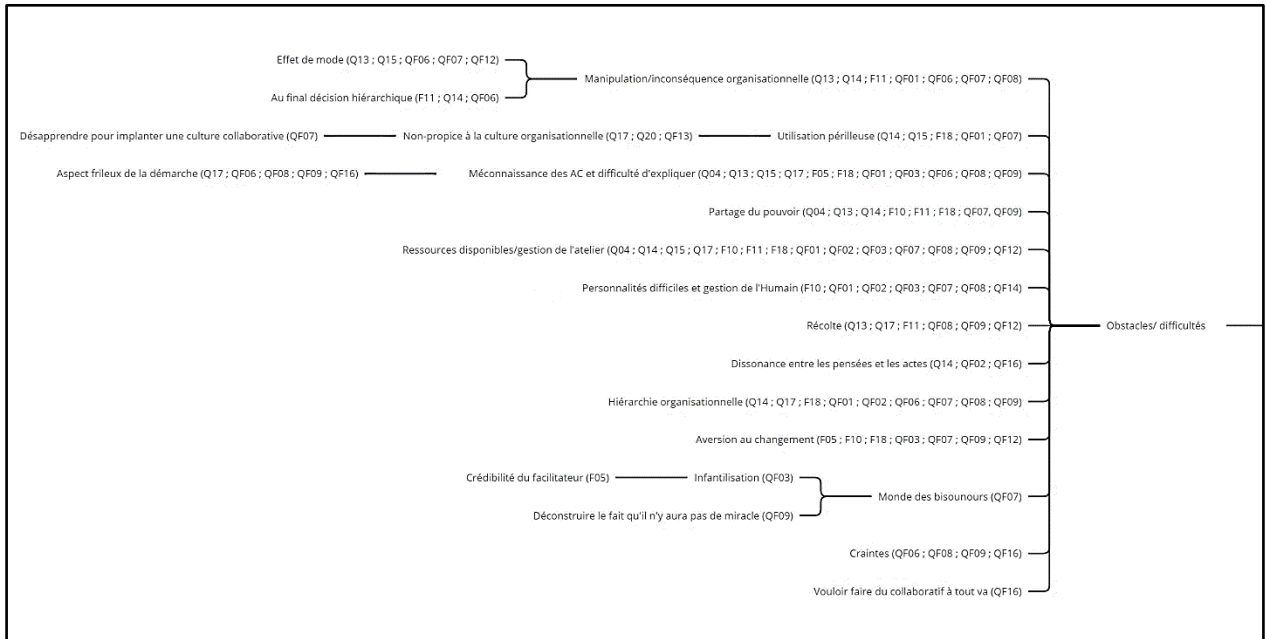


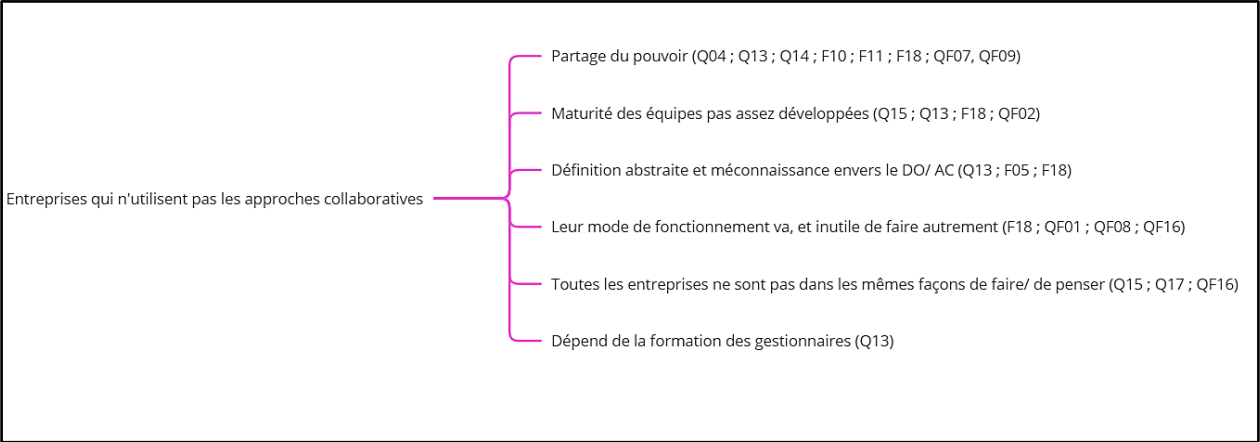
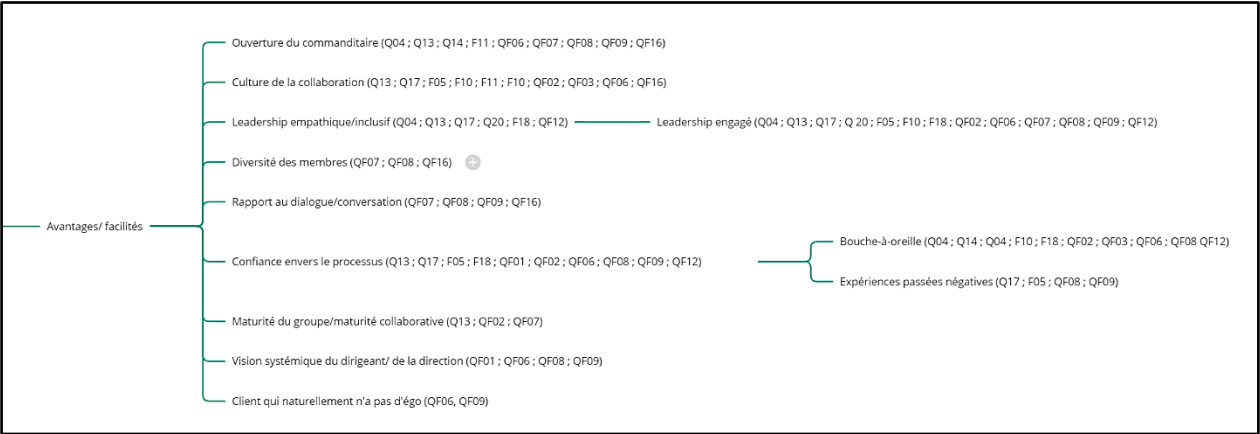
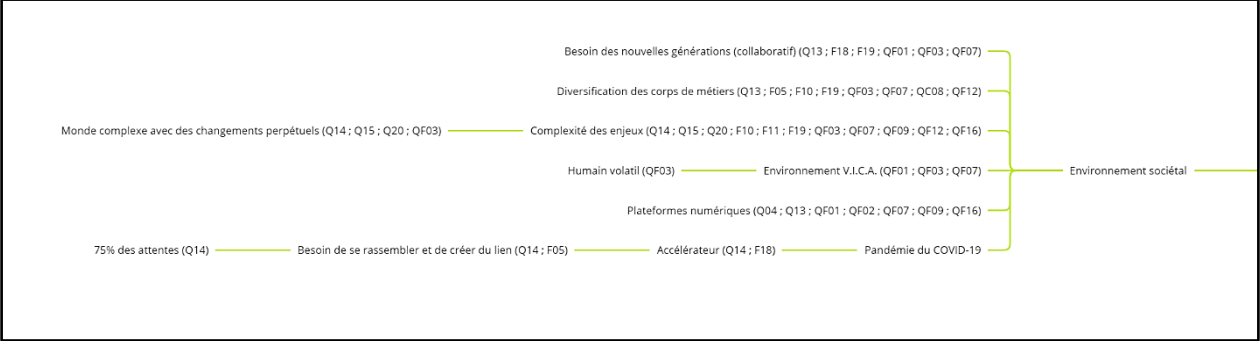
ANNEXE D

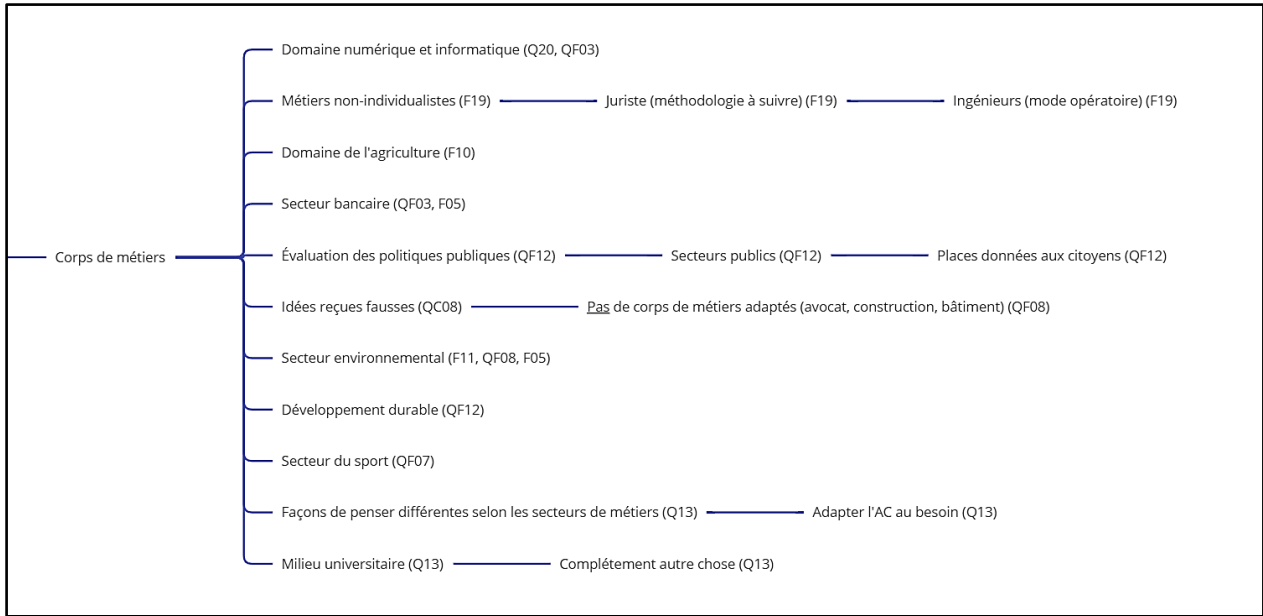
EXTRAITS DE L'ARBRE THÉMATIQUE V3 (MIRO)

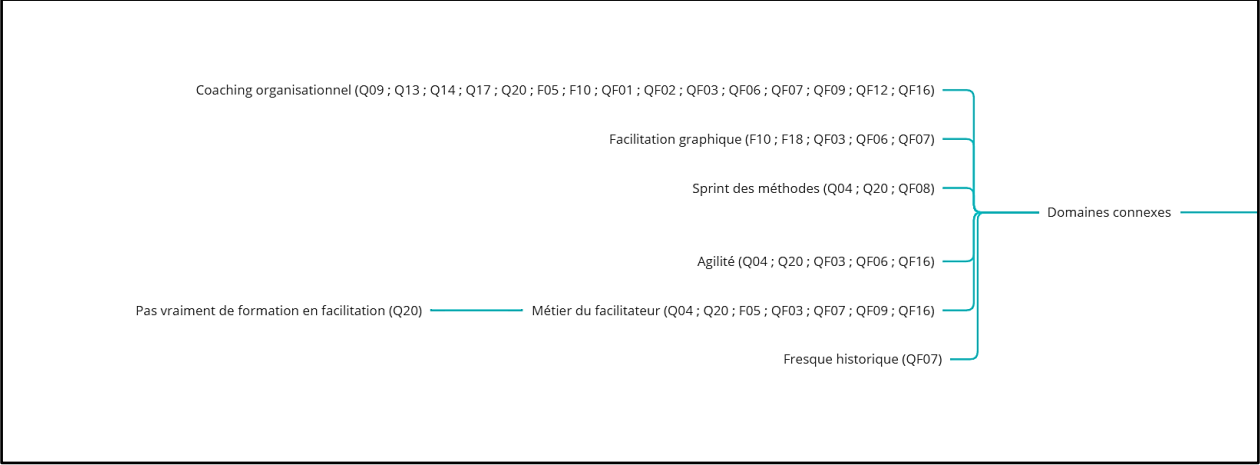












BIBLIOGRAPHIE

- Aguiar, A. C. et Tonelli, M. J. (2018). Dialogic Organization Development and Subject–Object Dualism: A Social Constructionist Perspective on Dialogic Methods in an Organizational Context. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 54(4), 457-476. <https://doi.org/10.1177/0021886318796491>
- Anderson, D. L. (2020). *Organization Development: The Process of Leading Organizational Change* (5th edition). SAGE Publishing.
- Arnaud, B. et Caruso Cahn, S. (2019). *La boîte à outils de l'intelligence collective*. Dunod. Récupéré le 24 avril 2023 de <https://www-cairn-info.proxy.bibliotheques.uqam.ca/la-boite-a-outils-de-l-intelligence-collective--9782100802111.htm>
- Audet, M-C. (2012). Une institution financière nationale et internationale intègre le Forum Ouvert dans ses pratiques. Dans Cesar, F., Corbaz, C., Daigle, S., Gibeault, D., Groot, T., Koehler, C., Maarek, D., Pfaehler, C. et Silva, A. (dir.), *Livre blanc sur le Forum Ouvert* (p. 48-49). Christine Koehler. Récupéré le 11 janvier 2023 de www.forum-ouvert.fr
- Autissier, D., Vandangeon-Derumez, I. et Vas, A. (2018). Chapitre 15. Kurt Lewin. Dans : , D. Autissier, I. Vandangeon-Derumez & A. Vas (Dir), *Conduite du changement : concepts clés: 60 ans de pratiques héritées des auteurs fondateurs* (p. 147-155). Paris: Dunod. <https://doi.org/10.3917/dunod.autis.2018.01.0147>
- Autissier, D., Moutot, J., Johnson, K. et Metais-Wiersch, E. (2022). *La boîte à outils de la Conduite du changement et de la transformation*. Dunod. Récupéré le 26 juillet 2023 de <https://www-cairn-info.proxy.bibliotheques.uqam.ca/la-boite-a-outils-de-la-conduite-du-changement-et-de-la-transformation--9782100846047.htm>
- Bareil, C. et Aubé, C. (2012). *Changement et développement organisationnel: faire évoluer la pratique*. Montréal: Collection Gestion et Savoirs HEC Montréal.
- Benraiss, A. et Benraiss, B. (2019). Seul, on va plus vite. Ensemble, on va plus loin ! *Question(s) de management*, 25(3), 103, <https://doi.org/10.3917/qdm.193.0099>
- Blaess, M. (2019). Recette de rentrée: intelligence collective. *Question(s) de management*, 25(3), 104. <https://doi.org/10.3917/qdm.193.0099>
- Bourgeois, I. (2021). Qu'est-ce que la recherche sociale ? Dans Gauthier, B. et Bourgeois I. (Dir.), *Recherche sociale : de la problématique à la collecte de données* (7^e éd., p. 1-14). Presses de l'Université du Québec.
- Bouvard, P. (2019). Il faut donner pour recevoir... mais qui commence ? *Question(s) de management*, 25(3), 105. <https://doi.org/10.3917/qdm.193.0099>
- Brown, I. et Isaacs, D. (2005). *The World Café: Shaping Our Futurs Through Conversations That Matter*. Berrett-Koehler Publishers.

- Burnes, B. et Cooke, B. (2012). Review Article: The past, present and future of organization development: Taking the long view. *Human Relations*, 65(11), 1395-1429. <https://doi.org/10.1177/0018726712450058>
- Bushe, G. R. (2020). *The Dynamics of Generative Change*. BMI Publishing.
- Bushe, G. R. et Marshak, R. J. (2009). Revisioning Organization Development: Diagnostic and Dialogic Premises and Patterns of Practice. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 45(3), 348-368. <https://doi.org/10.1177/0021886309335070>
- Bushe, G. R. et Marshak, R. J. (2015). The Dialogic Organization Development Approach to Transformation and Change. Dans W. S. Rothwell, J., et Sullivan R. (dir.), *Practicing Organization Development* (4th ed., p. 407-418). <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/9781119176626.ch31>
- Bushe, G. R. et Marshak, R. J. (2016). The Dialogic Mindset: Leading Emergent Change in a Complex World. *Organization Development Journal*, 34, 37-65. http://gervasebushe.ca/otherdocs/Dialogic_Mindset_ODJ.pdf
- Bushe, G. R. et Marshak, R. J. (2020). *Dialogic Organization Development: Companion booklet to the BMI Series in dialogic OD*. BMI Publishing.
- Brendel, W. (2022). Charting a Meaningful OD Career: A Novel Framework And Assessment for Aspiring Practitioners. *Organization Development Review*, p. 53-67.
- Caumont, C. (2019). La Collaboration : entre valeur, devoir... et envie. *Question(s) de management*, 25(3), 106. <https://doi.org/10.3917/qdm.193.0099>
- Cesar, F. (2012). Des questions simples ou ordinaires et des résultats extraordinaires. Dans Cesar, F., Corbaz, C., Daigle, S., Gibeault, D., Groot, T., Koehler, C., Maarek, D., Pfaehler, C. et Silva, A. (dir.), *Livre blanc sur le Forum Ouvert* (p. 35-37). Christine Koehler. Récupéré le 11 janvier 2023 de www.forum-ouvert.fr
- Champagne, C. (2021). Les fondements et le cadre du groupe de codéveloppement. Dans Champagne, C. (dir.), *Le groupe de codéveloppement : la puissance de l'intelligence collective* (p. 13-52). Presses de l'Université du Québec. <https://doiorg.proxy.bibliotheques.uqam.ca/10.2307/j.ctv30pntp0.10>
- Champagne, C. (2021). Intentions et effets du codéveloppement. Dans Champagne, C. (dir.), *Le groupe de codéveloppement : la puissance de l'intelligence collective* (p. 215-240). Presses de l'Université du Québec. <https://doi-org.proxy.bibliotheques.uqam.ca/10.2307/j.ctv30pntp0.15>
- Cheung-Judge, M.-Y. et Holbeche, L. (2021). *Organization Development: A Practitioner's Guide for OD and HR* (3rd edition). Kogan Page.
- Cherkhaoui, A. et Chock, A. (2019). L'intérêt des démarches collaboratives pour les entreprises en matière de leurs engagements RSE. *Question(s) de management*, 25(3), 106-107. . <https://doi.org/10.3917/qdm.193.0099>

- Corbaz, C. et Pfaehler, C. (2012). Conditions de réussite pour un Forum Ouvert. Dans Cesar, F., Corbaz, C., Daigle, S., Gibeault, D., Groot, T., Koehler, C., Maarek, D., Pfaehler, C. et Silva, A. (dir.), *Livre blanc sur le Forum Ouvert* (p. 19-22). Christine Koehler. Récupéré le 11 janvier 2023 de www.forum-ouvert.fr
- Daigle, S. (2012). Vivre un Forum Ouvert pour la première fois. Dans Cesar, F., Corbaz, C., Daigle, S., Gibeault, D., Groot, T., Koehler, C., Maarek, D., Pfaehler, C. et Silva, A. (dir.), *Livre blanc sur le Forum Ouvert* (p. 28-32). Christine Koehler. Récupéré le 11 janvier 2023 de www.forum-ouvert.fr
- De Bry, F. (2019). Plus de diversité dans un groupe = un groupe plus intelligent ! *Question(s) de management*, 25(3), 107. <https://doi.org/10.3917/qdm.193.0099>
- De Visch, J. et Laske, O. (2020). *Practices of dynamic collaboration: a dialogical approach to strengthening collaborative intelligence in teams*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-42549>
- Dupuis, J-P. (2008). « Culture et gestion au Québec : entre cultures latine, anglo-saxonne et nordique » dans E. Davel, J.-P. Dupuis Et J.-F. Chanlat (dir.), *Gestion en contexte interculturel : approches, problématiques, pratiques et plongées*. Québec, Presses de l'Université Laval et TÉLUQ/UQAM. <https://doi.org/https://doi.org/10.7202/1088444ar>
- Fortin, M.-F. et Gagnon, J. (2022). *Fondements et étapes du processus de recherche: méthodes quantitatives et qualitatives* (4^e éd.). Chenelière éducation.
- Frimousse, S. et Peretti, J.-M. (2019). Comment développer les pratiques collaboratives et l'intelligence collective. *Question(s) de management*, 25(3), 99-129. <https://doi.org/10.3917/qdm.193.0099>
- Gaffney, S. (2014). Borders and Boundaries: Cross-Cultural Perspectives for OD Practitioners. Dans Jones, B. B. et Brazzel, M. (dir.), *The NTL Handbook of Organization Development and Change : Principles, Practices, and Perspectives* (2nd ed., p. 467-482). Wiley.
- Gagnon, D. (1986). *Le développement organisationnel dans une perspective d'excellence*. Agence d'ARC Inc.
- Gibeault, D. (2012). Forum Ouvert – Incitation au leadership partagé et à la responsabilisation. Dans Cesar, F., Corbaz, C., Daigle, S., Gibeault, D., Groot, T., Koehler, C., Maarek, D., Pfaehler, C. et Silva, A. (dir.), *Livre blanc sur le Forum Ouvert* (p. 13-18). Christine Koehler. Récupéré le 11 janvier 2023 de www.forum-ouvert.fr
- Grieves, J. (2000). Introduction: the origins of organizational development. *Journal of Management Development*, 19(5), 345-447. <https://doi.org/10.1108/02621710010371865>
- Groot, T. (2012). Libérer la parole : le Forum Ouvert comme rite de guérison organisationnel. Dans Cesar, F., Corbaz, C., Daigle, S., Gibeault, D., Groot, T., Koehler, C., Maarek, D., Pfaehler, C. et Silva, A. (dir.), *Livre blanc sur le Forum Ouvert* (p. 38-41). Christine Koehler. Récupéré le 11 janvier 2023 de www.forum-ouvert.fr
- Guillet, D., Lescarbeau, R. et Payette, M. (1997). La psychologie des relations humaines et le développement organisationnel. *Interactions*, 1(1), 29-46.

- Guyar Meyer, D. (2019). Pratiques collaboratives: pas à n'importe quelle condition ! Dans Frimousse, S. et Peretti, J.-M. (dir.), *Comment développer les pratiques collaboratives et l'intelligence collective* (vol. 25, no. 3, p. 114). *Question(s) de management*. <https://doi.org/10.3917/qdm.193.0099>
- Hastings, B. J. et Schwarz, G. M. (2022). Leading Change Processes for Success : A Dynamic Application of Diagnostic and Dialogic Organization Development. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 58(1), 120-148. <https://doi.org/10.1177/00218863211019561>
- Hetemi, E., Pushkina, O. et Zerjav, V. (2022). Collaborative practices of knowledge work in IT projects. *International Journal of Project Management*, 40(8), 906-920. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2022.10.004>
- Hirbec, L. (2019). Intelligence collective : points d'attention pour un plein bénéfice. *Question(s) de management*, 25(3), 115. <https://doi.org/10.3917/qdm.193.0099>
- Hobbs, B. (1992). Le développement organisationnel et la théorie des organisations. Dans Tessier R. et Tellier Y. (dir.), *Méthodes d'intervention. Tome 8: Développement organisationnel* (p. 139-206). Presses de l'Université du Québec.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J. et Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: Software of the mind*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Hofstede Insights. (2017). Country comparison tool. Récupéré le 2 février 2023 de <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/canada,france/>
- Hoppe, M. (2007). *Culture and Leader Effectiveness : The GLOBE Study*. The Center for Creative Leadership, Greenboro, NC.
- Huberman, A.M. et Miles, B.M. (1993). Analyse des données qualitatives: recueil de nouvelles méthodes. *Revue française de pédagogie*, 105(1), 132-134.
- Jarrosson, B. (2019). Trois virus mortels pour l'intelligence collective. *Question(s) de management*, 25(3), 116. <https://doi.org/10.3917/qdm.193.0099>
- Jick, T. D. et Sturtevant, K. D. M. (2017). Taking Stock of 30 Years of Change Management: Is It Time for a Reboot? Dans *Research in Organizational Change and Development* (p. 33-79). <https://doi.org/10.1108/s0897-301620170000025002>
- Jones, B. B. et Brazzel, M. (2014). *The NTL Handbook of Organization Development and Change: Principles, Practices, and Perspectives*. Wiley.
- Kalfon, J., Batton, D., Courcelle Labrousse, S., Hamelin, J., Kruskovic, S., Rimbault, G et Willis, V. (2020). *Intelligence collective : Agir et innover en équipe*. Dunod. Récupéré le 2 février 2023 de <https://www.cairn.info/intelligence-collective-agir-et-innover-en-equipe--9782100808540.htm>
- Koehler, C. (2012). Introduction. Dans Cesar, F., Corbaz, C., Daigle, S., Gibeault, D., Groot, T., Koehler, C., Maarek, D., Pfaehler, C. et Silva, A. (dir.), *Livre blanc sur le Forum Ouvert* (p. 9-12). Christine Koehler. Récupéré le 11 janvier 2023 de www.forum-ouvert.fr

- Lescarbeau, R. (1998). La transformation des organisations: ses impacts sur les personnes, et la contribution que peut y apporter le consultant en développement organisationnel. *Interactions*, 2(1), 134-153.
- Lescarbeau, R. (1998). La consolidation d'équipe : associer l'équipe à la construction d'un instrument d'analyse approprié. *Interactions*, 2(1), 134-153.
- Lévy, P. (2010). « Vers une science de l'intelligence collective ». En ligne. Récupéré le 8 mai 2023 de <https://fr.slideshare.net/alume3/vers-une-science-de-lintelligence-collective>
- Marshak, R. J. (2014). Organization development as an evolving field of practice. Dans Jones, B. B. et Brazzel, M. (dir.), *The NTL Handbook of Organization Development and Change: Principles, Practices, and Perspectives* (2nd ed., p. 3-24). Wiley.
- Meier, O. (2019). *Management interculturel*. Dunod. <https://doi.org.proxy.bibliotheques.uqam.ca/10.3917/dunod.meier.2019.01>
- Messina, J. C. et De Sousa Cardoso, C. (2019). *121 outils pour développer le collaboratif : animer l'intelligence collective dans vos réunions, ateliers, séminaires*. Éditions Eyrolles.
- Monin, M., (2014). Méthodes de recherche pour des groupes : Forum ouvert ou place du marché. Dans Tétreault, S. et Guillez, P. (dir.), *Guide pratique de recherche en réadaptation* (p. 367 à 377). De Boeck Supérieur. <https://doi-org.proxy.bibliotheques.uqam.ca/10.3917/dbu.guill.2014.01>
- Morin, E. M. (2021). Préface. Dans Champagne, C. (dir.), *Le groupe de codéveloppement : la puissance de l'intelligence collective* (p. 9-12). Presses de l'Université du Québec. <https://doi-org.proxy.bibliotheques.uqam.ca/10.2307/j.ctv30pntp0.2>
- Neumann, J. E., Lau, C. M. et Worley, C. G. (2009). Ready for Consideration: International Organizational Development and Change as an Emerging Field of Practice. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 45(2), 171-185. <https://doi.org/10.1177/0021886309335429>
- Owen, H. (2012). Note à l'attention des entreprises. Dans Cesar, F., Corbaz, C., Daigle, S., Gibeault, D., Groot, T., Koehler, C., Maarek, D., Pfaehler, C. et Silva, A. (dir.), *Livre blanc sur le Forum Ouvert* (p. 4-8). Christine Koehler. Récupéré le 11 janvier 2023 de www.forum-ouvert.fr
- Paillé, P. et Mucchielli, A. (2021). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*. Paris: Armand Colin.
- Payette, A. (2004). Le codéveloppement professionnel. Dans Payette, A., Y. St-Arnaud, Mandeville, L., Héroux, A. et Madeville, L. (dir.), *Apprendre autrement : pourquoi et comment* (p. 81-102). Presses de l'Université du Québec. Récupéré le 11 mai 2023 de <https://www.puq.ca/catalogue/livres/apprendre-autrement-251.html>
- Prévost, P. et Roy, M. (2015). *Les approches qualitatives en gestion*. Presses de l'Université de Montréal. <http://www.jstor.org/stable/j.ctv69t915>

- Pór, G. (2008). *Collective Intelligence and Collective Leadership: Twin Paths to Beyond Chaos*. En ligne. Récupéré le 10 mai 2023 de https://www.researchgate.net/publication/254523511_Collective_Intelligence_and_Collective_Leadership_Twin_Paths_to_Beyond_Chaos
- Plein, P. (2019). L'intelligence collective ne se décrète pas. *Question(s) de management*, 25(3), 123. <https://doi.org/10.3917/qdm.193.0099>
- Porras, J. I. et Robertson, P. J. (1992). Organizational development: Theory, practice, and research. Dans *Handbook of industrial and organizational psychology* (2nd ed., vol. 3., p. 719-822). Consulting Psychologists Press.
- Rees, C. J. (2008). *21st Century Management: A Reference Handbook*. SAGE Publications, Inc. <https://doi.org/10.4135/9781412954006>
- Renaud, S. (2019). Les RH & l'intelligence collective : un vecteur de succès organisationnel ! *Question(s) de management*, 25(3), 124. <https://doi.org/10.3917/qdm.193.0099>
- Robinson, A.G. et Stern, S., (2000). *L'entreprise créative : comment les innovations surgissent vraiment*. Éditions d'Organisation.
- Robbins, S. P. et Judge, T. (2019). *Organizational Behavior*. (18th ed.). Pearson.
- Rolland, H. (2020). *Des cultures et des entreprises: Une étude France-Québec*. L'Harmattan.
- Saives, A.-L., Ebrahimi, M., Aumais, N., Beaupré-Gateau Thierry et Fortin-Lefebvre, E. (2022). *Le management réhumanisé: le travail de manager à l'épreuve du réel* (2^e édition). Chenelière éducation.
- Senge, P. (2005). Discovering the Magic of Collective Creativity. Dans Brown, I., Isaacs, D. (dir.), *The World Café: Shaping Our Futures Through Conversations That Matter* (p. 217-220). Berrett-Koehler Publishers.
- Shani, A. B. et Coghlan, D. (2018). Enhancing Action, Research, and Collaboration in Organization Development. *Organization Development Journal*, 36(3), 37-43.
- Slocum, N., Elliott, J., Heesterbeek, S. et Lukensmeyer, C. J. (2006). *Méthodes participatives: Un guide pour l'utilisateur*. Fondation Roi Baudoin.
- Savoie-Zajc, L. (2021). L'entrevue semi-dirigée. Dans Gauthier, X. et Bourgeois I. (Dir.), *Recherche sociale: de la problématique à la collecte de données* (7^e éd., p. 273-296). Presses de l'Université du Québec.
- Tellier, Y. (1992). Le développement organisationnel. Dans Tessier R. et Tellier Y. (dir.), *Méthodes d'intervention. Tome 8: Développement organisationnel* (p.1-88). Presses de l'Université du Québec. Récupéré le 11 mars 2023 de <https://books.google.ca/books?id=8lcnDwAAQBAJ>

- Tessier, R. et Tellier, Y. (1992). *Méthodes d'intervention. Tome 8: Développement organisationnel*. Presses de l'Université du Québec. Récupéré le 11 mars 2023 de <https://books.google.ca/books?id=8lcnDwAAQBAJ>
- Voynet Fourboul, C. (2019). L'intelligence collective: la dimension spirituelle. *Question(s) de management*, 25(5), 128. <https://doi.org/10.3917/qdm.193.0099>
- Williams, M. et De Pouilly, A. (2019). Pratiquez-vous l'intelligence collective ? *Question(s) de management*, 25(3), 128. <https://doi.org/10.3917/qdm.193.0099>
- Wheatley, M. J. (2005). We Can Be Wise Only Together (Forewords). Dans Brown, I., et Isaacs, D. (dir.), *The World Café: Shaping Our Futurs Through Conversations That Matter*. Berrett-Koehler Publishers.
- Wirtenberg, J., Abrams, L. et Ott, C. (2004). Assessing the Field of Organization Development. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 40(4), 465-479. <https://doi.org/10.1177/0021886304270246>
- Yacoub, G. et Haefliger, S. (2022). Coworking spaces and collaborative practices. *Organization*, 0,0. <https://doi.org/10.1177/13505084221074037>