

Haute Ecole
« ICHEC –ECAM– ISFSC »



Enseignement supérieur de type long de niveau universitaire

En quoi les techniques d’Intelligence Collective influencent-elles la coopération entre les parties prenantes dans une gouvernance horizontale ?

Etude de cas : SCI

Mémoire présenté par :

Médéric GAUTHIER

Pour l’obtention du diplôme de

Master en gestion de l’entreprise

Année académique 2022-2023

Promoteur **Vladia SCHROOTEN**

Boulevard Brand Whitlock 6 - 1150 Bruxelles

Haute Ecole
« ICHEC –ECAM– ISFSC »



Enseignement supérieur de type long de niveau universitaire

En quoi les techniques d’Intelligence Collective influencent-elles la coopération entre les parties prenantes dans une gouvernance horizontale ?

Etude de cas : SCI

Mémoire présenté par :

Médéric GAUTHIER

Pour l’obtention du diplôme de

Master en gestion de l’entreprise

Année académique 2022-2023

Promoteur **Vladia SCHROOTEN**

Boulevard Brand Whitlock 6 - 1150 Bruxelles

Remerciements

Je tiens à remercier ma promotrice, Madame Schrooten de m'avoir accompagné tout au long de ce Mémoire. Dès les premiers chapitres de ce travail, Madame Schrooten s'est rendue disponible afin de me faire parvenir des conseils, suggestions et des feedbacks qui m'ont été d'une aide inestimable.

Je souhaite également remercier ma maître de stage Jaworek Sabina de m'avoir épaulé dans la recherche de ma problématique et surtout pour sa patience et sa gentillesse. Celle-ci m'a introduit non comme un simple stagiaire mais aussi comme un ami auprès des autres membres de l'association. De plus, je remercie les travailleurs, partenaires et volontaires qui ont fait partie de cette aventure en acceptant de participer à mes entretiens. Je suis infiniment reconnaissant d'avoir pu faire partie du SCI durant ces 2 mois de stage, une association remplie de travailleurs dévoués à rendre notre monde plus paisible.

J'aimerais exprimer toute ma reconnaissance envers le corps académique, mes camarades ainsi que toutes les personnes ayant pris soin des infrastructures de notre précieuse Haute École. Ces 6 années d'études supérieures à l'ICHEC resteront gravées dans ma mémoire.

Je voudrais également exprimer ma gratitude envers le Tout-Puissant de m'avoir accordé une famille si solidaire et remplie d'amour. Je remercie mon père et ma mère pour leur présence et implication durant tout mon parcours universitaire. Je remercie également mon frère et ma sœur d'avoir partagé mes joies et mes détresses durant ces années d'études. Je n'oublie surtout pas mon cousin Angelo qui m'a prêté son ordinateur lorsque le mien a cessé de fonctionner une semaine avant mon départ en Erasmus.

Engagement Anti-Plagiat :

« Je soussigné, GAUTHIER Médéric, 2022-2023, déclare par la présente que le mémoire ci-joint est exempt de tout plagiat et respecte en tous points le règlement des études en matière d'emprunts, de citations et d'exploitation de sources diverses signé lors de mon inscription à l'ICHEC, ainsi que les instructions et consignes concernant le référencement dans le texte respectant la norme APA, la bibliographie respectant la norme APA, etc. mises à ma disposition sur Moodle.

Je certifie sur l'honneur avoir pris connaissance des documents précités et que le travail présenté est original et exempt de tout emprunt à un tiers non-cité correctement.»

Dans le cadre de ce dépôt en ligne, la signature consiste en l'introduction du mémoire via la plateforme ICHEC-Student.

Table des matières

| | |
|---|----|
| Introduction générale | 1 |
| I. <i>Revue littéraire</i> | 2 |
| 1. La gouvernance | 2 |
| 1.1. Contextualisation | 2 |
| 1.1.1. Définition de la gouvernance | 2 |
| 1.1.2. Les objectifs des gouvernances et de l'Organe d'administration..... | 3 |
| 1.1.3. Le lien avec la problématique de la responsabilité sociétale des entreprises | 4 |
| 1.2. Gouvernance horizontale | 5 |
| 1.2.1. Le partage du pouvoir et la recherche de sens au travail | 5 |
| 1.2.2. Gouvernance participative et participation des parties prenantes..... | 7 |
| 1.3. Les différents systèmes d'organisation de la gouvernance | 7 |
| 1.3.1. L'adhocratie | 7 |
| 1.3.2. La sociocratie | 9 |
| 1.3.3. L'holocratie | 10 |
| 1.4. La gouvernance dans les associations à but non lucratif..... | 11 |
| 1.4.1. Types d'associations | 12 |
| 1.4.2. Le milieu associatif en Belgique en chiffres | 13 |
| 1.4.3. Management des associations | 14 |
| 1.5. Conclusion..... | 18 |
| 2. Coopération | 19 |
| 2.1. Contextualisation | 19 |
| 2.1.1. Définition de la coopération..... | 19 |
| 2.1.2. Les différences entre la « coopération » et la « collaboration » | 20 |
| 2.1.3. L'évolution des théories d'organisations à travers les époques | 21 |
| 2.2. Les composantes principales de la coopération | 23 |
| 2.2.1. Le sens partagé | 23 |
| 2.2.2. L'organisation et les méthodes de travail | 24 |
| 2.2.3. L'implication des individus | 24 |
| 2.2.4. Les relations de groupe ou d'équipe | 25 |
| 2.2.5. La communication interne | 25 |
| 2.3. Le processus décisionnel..... | 26 |
| 2.3.1. La dynamique des Assemblées générales et des Organes d'administration | 26 |

| | | |
|------------|--|----|
| 2.3.2. | Les décisions stratégiques, tactiques et opérationnelles..... | 27 |
| 2.3.3. | La participation des parties prenantes aux prises de décision..... | 27 |
| 2.4. | Conclusion..... | 29 |
| 3. | L'intelligence collective | 30 |
| 3.1. | Contextualisation | 30 |
| 3.1.1. | Définition de l'IC | 30 |
| 3.2. | Les caractéristiques de l'IC..... | 31 |
| 3.3. | Le management de l'IC | 32 |
| 3.3.1. | La Théorie U..... | 32 |
| 3.3.2. | La paradoxalement de l'IC..... | 34 |
| 3.3.3. | Les facteurs de réussite de l'IC | 34 |
| 3.4. | Les entraves à l'implémentation de l'IC..... | 38 |
| 3.5. | Les techniques d'IC | 39 |
| 3.5.1. | L'élection sans candidat | 39 |
| 3.5.2. | Les six Chapeaux de Bono | 40 |
| 3.6. | Les plus-values de l'IC | 41 |
| 3.7. | Conclusion..... | 43 |
| 4. | Conclusion théorique | 44 |
| <i>II.</i> | <i>Étude empirique</i> | 46 |
| 5. | Présentation de l'étude de cas | 46 |
| 5.1. | Présentation de l'association | 46 |
| 5.1.1. | Historique du SCI | 46 |
| 5.1.2. | Le SCI en chiffres..... | 47 |
| 5.1.3. | Valeurs | 47 |
| 5.1.4. | Mission | 48 |
| 5.1.5. | Vision..... | 48 |
| 5.2. | Problématiques actuelles..... | 48 |
| 5.3. | Gouvernance du SCI | 49 |
| 5.3.1. | Organigramme..... | 49 |
| 5.3.2. | Évolution de la gouvernance | 50 |
| 6. | Méthodologie..... | 52 |
| 6.1. | Récolte de données | 52 |
| 6.1.1. | Recueil de données existantes | 52 |

| | | |
|--------|--|----|
| 6.1.2. | Observations directes | 53 |
| 6.1.3. | Entretiens semi-directifs | 53 |
| 6.1.4. | Entretiens non-directifs..... | 56 |
| 6.1.5. | Récapitulatif des entretiens | 58 |
| 7. | Analyse des données et interprétations des résultats | 59 |
| 7.1. | Analyse des données | 59 |
| 7.1.1. | Perceptions du système de gouvernance | 60 |
| 7.1.2. | Les techniques d'IC utilisées..... | 63 |
| 7.1.3. | Une participation active et équilibrée | 69 |
| 7.1.4. | Le sens partagé chez les parties prenantes..... | 71 |
| 7.2. | Interprétation des résultats obtenus..... | 73 |
| 7.2.1. | Confirmation ou infirmation des hypothèses..... | 73 |
| 7.2.2. | Limites | 76 |
| 7.2.3. | Recommandations | 77 |
| | Conclusion générale..... | 79 |
| | Bibliographie | 81 |

Liste des acronymes

AG : Assemblée générale

ASBL : Association sans but lucratif

CES : Corps européen social

ETP : Équivalent temps plein

IC : Intelligence collective

ISBL : Institutions sans but lucratif

OA : Organe d'administration (anciennement CA : Conseil d'administration)

PDG : Président directeur général

RH : Ressources humaines

RTB : Réunion technique de bureau

RSE : Responsabilité sociétale des entreprises

Liste des tableaux

| | |
|--|----|
| Tableau 1 : Les éléments clés d'un système de gouvernance..... | 3 |
| Tableau 2 : Les différents types d'associations | 12 |
| Tableau 3 : Récapitulatif des entretiens | 58 |
| Tableau 4 : Récapitulatif des techniques d'IC du SCI | 68 |

Listes des figures

| | |
|--|----|
| Figure 1: Styles de management et rapports entre les relations humaines et l'importance accordée aux résultats | 6 |
| Figure 2 : Qu'est-ce qu'une adhocratie ? | 8 |
| Figure 3: La sociocratie en résumé : | 9 |
| Figure 4 : Différence entre une structure hiérarchique classique et une holacratie..... | 10 |
| Figure 5 : Situation financière du Secteur associatif en Belgique..... | 14 |
| Figure 6 : Configuration des principales parties prenantes adaptées de Donaldson et Preston (1995) | 15 |
| Figure 7 : Les éléments clés de la coopération..... | 23 |
| Figure 8 : La théorie U | 33 |
| Figure 9 : Organigramme 2023 SCI | 49 |

Introduction générale

A notre époque, les structures organisationnelles hiérarchiques et bureaucratiques rencontrent de nombreux défis et critiques. En effet, leur efficacité et leur adaptabilité sont mises aux défis face aux réalités changeantes du monde complexe d'aujourd'hui. Néanmoins nous ne pouvons généraliser en négligeant les bienfaits que ces organisations ont apportés dans certains contextes.

En réponse à ces challenges, la gouvernance horizontale et les techniques d'IC sont deux concepts qui ont suscité un intérêt croissant dans le domaine du management. Tandis que les systèmes hiérarchiques rencontrent des obstacles dus à leur rigidité, de nouvelles approches émergent, axées sur la coopération et la participation. C'est donc ce contexte qui nous a incités à formuler la question de recherche :

En quoi les techniques d'intelligence collective influencent-elles la coopération entre les parties prenantes dans une gouvernance horizontale ?

Notre travail vise à explorer comment ces techniques d'IC facilitent la prise de décision en groupe, renforcent la confiance des parties prenantes et permettent l'émergence d'une vision partagée. En examinant l'impact de ces techniques sur la coopération dans un contexte de gouvernance horizontale, ce Mémoire cherche à enrichir notre compréhension des pratiques de gouvernance contemporaines et offre des perspectives intéressantes afin d'améliorer les modes de fonctionnement des organisations.

Pour réaliser cette étude, nous avons commencé par réaliser une revue littéraire, dans laquelle nous avons mis en évidence nos concepts clés que sont la gouvernance, la coopération et l'IC. Ensuite, nous nous sommes appliqués à mettre en lumière les liens existant entre ces concepts.

Du fait que nous effectuons une étude de cas, nous avons poursuivi par une présentation de l'association où nous avons effectué notre stage, en prenant soin d'expliquer le modèle de gouvernance de celle-ci ainsi que les problématiques auxquelles l'organisation fait face actuellement. Par la suite, nous avons détaillé la méthodologie de notre mémoire. Dans cette partie, nous avons présenté les diverses méthodes de récoltes de données que nous avons utilisées. Nous nous sommes basés sur un recueil de données existant au sein de l'association, des observations directes ainsi que des entretiens semi-directifs et non-directifs.

Après avoir clôturé la méthodologie, nous nous sommes focalisés sur l'analyse des données récoltées afin d'émettre une réponse à notre question de recherche. Dans cette optique, nous avons émis 3 hypothèses inspirées de notre revue littéraire. En les mettant en lien avec notre récolte de données, nous avons discuté de leur validation ou invalidation.

Avant de conclure ce Mémoire, nous avons énoncé les limites rencontrées. Enfin, nous avons mis en exergue nos constats majeurs et nos potentielles recommandations pour l'association dans laquelle nous avons fait notre stage.

I. Revue littéraire

Dans cette première partie du Mémoire, nous allons commencer par développer les 3 concepts clés que sont la gouvernance, la coopération et l'IC afin d'avoir une base théorique solide qui nous permettra de répondre à notre question de recherche. Nous avons parcouru divers ouvrages, articles scientifiques et thèses dans le but de nous procurer les sources les plus pertinentes à notre problématique. Certaines sources peuvent paraître assez anciennes, néanmoins nous avons jugé pertinent de démontrer les évolutions de certains concepts dans le temps. En outre, certains livres datant de plusieurs années exposent des fondements essentiels aux développements de nouveaux concepts. Nous développerons respectivement les notions de gouvernance, coopération d'IC.

1. La gouvernance

Notre premier chapitre sur la gouvernance est divisé en 2 parties. Premièrement, nous allons contextualiser le terme de gouvernance dans une perspective de management. À travers cette partie, nous allons introduire la notion d'**horizontalité**, nous intéresser à son émergence et démontrer des exemples de systèmes de gouvernances. Ensuite nous nous concentrerons plus précisément sur le cas des gouvernances dans les secteurs associatifs en Belgique.

1.1. Contextualisation

Étymologiquement, la **gouvernance** venant de l'anglo-saxon du mot « governance » est un terme pouvant faire référence à de nombreux concepts divers. Nous pouvons l'associer à l'éthique en politique, aux accords public-privé ou encore aux réformes des institutions internationales (Pitseys, 2010).

Dans le cadre de notre étude, nous nous concentrerons sur les gouvernances d'entreprises et par après, des associations qui sont aussi appelées « entreprises sociales » (Paques, 2016). En somme, nous aborderons les questions de management que celles-ci suscitent. En cela, elles traitent des relations professionnelles, du respect des uns et des autres, de l'autorité et du partage de pouvoir (Pélisse, 2020). Dans ce contexte, le terme sera tout d'abord plus connu aux États-Unis sous le terme générique de Corporate Governance durant les années 1980 (Maugeri, 2014). Il existe des définitions diverses et variées de concept, nous nous sommes inspirés de celles qui nous paraissaient les plus pertinentes pour proposer notre propre définition.

1.1.1. Définition de la gouvernance

L'OCDE (Organisation de coopération et de développement économique, 1999) désigne la gouvernance d'entreprise comme l'ensemble des relations entre la direction d'une entreprise, son conseil d'administration, ses actionnaires et les diverses autres parties prenantes. **Elle reprend donc le contrôle interne d'une entreprise, mais aussi celui des différentes parties prenantes**, externes à celle-ci. (SPF Économie, 2021) C'est à travers le cadre fourni par la gouvernance que les objectifs, les moyens pour les atteindre et les méthodes pour surveiller les performances sont fixés (OCDE, 1999).

Précisons qu'elle permet également la défense de l'intérêt sociale, la délimitation des pouvoirs et garantit la pérennité de l'entreprise (Cabane, 2018).

Nous donc pouvons définir la gouvernance comme l'ensemble des processus qui régissent la manière dont une entreprise est dirigée. Elle comporte la façon dont l'entreprise est organisée afin de garantir que les intérêts des divers acteurs (actionnaires, employés, clients, fournisseurs et communautés dans lesquels elles opèrent) soient protégés.

Bien que ces définitions nous fassent penser à de nombreuses procédures administratives, ce passage de Letier provenant du Manuel de Gouvernance de Pierre Cabane (2018) nous rappelle qu'en pratique la base de la gouvernance est le collectif :

« La gouvernance, c'est d'abord créer **un collectif** interne composé des alliés de l'entreprise. Ce collectif se doit d'être bienveillant, capable d'une grande proximité, mais exigeant et centré sur les ambitions de l'entreprise. Pour penser la croissance et la transformation, pour l'agilité, la conquête de l'étranger, pour nos territoires, pour la mobilisation des salariés, l'entreprise a besoin de **cette vision collective et partagée**. » (Letier, 2018, Préface Manuel de Gouvernance p. 18).

Nous en retenons que pour avoir une gouvernance efficace, il faut que celle-ci s'aligne sur les intérêts de tous les membres de ce collectif. Avant d'énoncer les objectifs des gouvernances et d'aborder la notion d'horizontalité, proposons un cadre récapitulatif des éléments d'une gouvernance :

Tableau 1 : Les éléments clés d'un système de gouvernance.

| Textes | Acteurs (voir cinq sphères) |
|--|--|
| Internes : statuts, règlement intérieur, charte... Externes : lois, codes, <i>soft law</i> , pratiques... | Internes : actionnaires, dirigeants, administrateurs... Externes : État, marché, commissaire aux comptes, banque... |
| Instances | Attitudes |
| Assemblée générale, conseil d'administration, comités, directoire, autorités de régulation... | Comportements, procédures internes, mode de fonctionnement, culture et valeurs d'entreprise... |

Source : Cabane, P. (2018). *Manuel de Gouvernance D'Entreprise : les meilleures pratiques pour créer de la valeur*. Eyrolles.

1.1.2. Les objectifs des gouvernances et de l'Organe d'administration

Fernandez (2018) nous dit que les objectifs des gouvernances sont de mettre en place des dispositifs **facilitant les échanges constructifs** entre les parties prenantes tout en améliorant la performance au sens de chacune d'entre-elles. En effet, celle-ci définit sa pratique et l'éthique sur laquelle elle se fonde à l'aide d'un **code interne** (Chesnais, cité par PROPARCO, 2018). Ce code interne correspond en

particulier au cadre selon lequel sont déterminés les objectifs (OCDE, 1999). De même, Cabane (2018) rejoint les propos de Fernandez en ajoutant que la gouvernance intègre également la problématique RSE, tout en veillant sur la qualité de communication avec les parties prenantes. Par conséquent, les acteurs plus ou moins proches ou lointains sont liés à l'organisation par la gouvernance de celle-ci.

Wernicke (cité par PROPARCO, 2018) informe que l'instance principale se chargeant de veiller à la prospérité des parties prenantes est **l'organe d'administration** (anciennement conseil d'administration). Parmi ses fonctions, nous avons le pilotage des managers, le soutien aux cadres dirigeants en matière de ressources ou encore la nomination des dirigeants (Wernicke cité par PROPARCO, 2018). Dans la pratique, Mintzberg (1986) avait énoncé *3 fonctions de contrôles* que sont : le choix du PDG, l'exercice d'un contrôle direct pendant les périodes de crise, l'examen des décisions et des performances de la direction. Il a également énoncé *4 fonctions de prestataire de service* : le fait de coopter des détenteurs d'influence externe, le fait d'établir des contacts (et de collecter des fonds) pour l'organisation, développer la réputation de l'organisation et conseiller l'organisation (Mintzberg, 1986).

L'OA, présente dans toutes les entreprises, a également la possibilité de se diviser en sous-comités afin que ceux-ci examinent certains sujets en profondeur et d'en apporter les recommandations aux OA notamment pour les points nécessitant l'approbation de celui-ci. (Peerthy & Ternel cité par PROPARCO, 2018). Nous reviendrons brièvement sur les attributions de pouvoirs de l'OA ainsi que de l'AG dans notre chapitre sur la coopération (cf. supra p. 26). Avant cela, intéressons-nous au lien entre les gouvernances et la problématique RSE.

1.1.3. Le lien avec la problématique de la responsabilité sociétale des entreprises

Concernant la problématique RSE, il existe un lien étroit entre celle-ci et la gouvernance. D'après Kanchel (2013), la base de ce lien réside dans le système de valeurs de l'entreprise. En effet, **il existe une corrélation entre la concentration de pouvoir et l'implication en RSE**, décrite par Brédart, Bughin et Comblé (2019) à travers les lignes suivantes : « En matière de gouvernance, on observe une concentration de pouvoir plus importante pour les entreprises non impliquées en RSE, aussi bien au niveau du cumul des fonctions pour le PDG que pour le nombre moyen d'administrateurs, la proportion de membres indépendants au sein du CA ou la présence d'un comité d'audit » (Brédart, Bughin, Comblé, 2019 p. 308).

Cet attrait à la RSE nous intéresse grandement dans ce mémoire car nous voulons étudier le lien entre les gouvernances et la coopération des parties prenantes d'une association. Selon les propos de Brédart, Bughin et Comblé (2019), nous pouvons donc en déduire que les gouvernances horizontales doivent être fortement impliquées dans les problématiques RSE. Bien qu'il ne s'agisse d'une supposition, nous allons voir que celles-ci ont une importante délimitation de pouvoir.

Dans cette optique, concentrons-nous maintenant sur le concept de gouvernance horizontale.

1.2. Gouvernance horizontale

Au contraire d'un système hiérarchique où le pouvoir est centralisé, **dans une gouvernance horizontale, toute forme organisationnelle est un réseau d'un point de vue structural** (Heureux, 2021). « La problématique de la gouvernance horizontale s'attache à considérer comment des acteurs en réseau sont à même de coopérer, de se coordonner et de s'autogouverner (Enjolras, 2010, p. 9). D'une part, notre question de recherche s'intéresse à la coopération entre différentes parties prenantes d'une association à but non lucratif, d'autre part, c'est cette focalisation qui explique notre intérêt pour le concept d'horizontalité.

Les propos d'Olivier Pastor recueillis par la Communauté Des Entreprises à Mission (2021) indiquent que l'horizontalité ne correspond pas simplement à une remise en question des rapports hiérarchiques. Elle a un rôle bien plus profond, **son mode de management est davantage orienté vers l'animation d'équipes, les rapports humains et la responsabilisation plutôt que le contrôle et la surveillance**. De surcroît, ce type de gouvernance permet à tous les acteurs de s'exprimer, d'être entendus, de proposer et de participer aux décisions (ADSCB, 2017). C'est pour ces raisons que nous nous intéressons aux techniques d'IC permettant de faciliter la participation des acteurs externes et internes aux activités de l'association. En effet, ici nous abordons l'inclusion de tous les membres d'une organisation dans les activités et les processus décisionnels. En vue de cela, il est évident que le pouvoir doit être départagé, mais comme Pastor (2021) nous l'informe, cela va bien au-dessus de ça. Il y a une culture de développement personnel et de groupe où *l'union et le collectif* sont mis en avant à la place de la *compétition* au sein d'une organisation.

Cette approche est à l'inverse des organisations verticales où les acteurs doivent gravir les échelons petit à petit pour avoir plus d'importance dans la société. Néanmoins, il faut tout de même préciser qu'il n'est pas exhaustif d'avoir un certain degré de *verticalité* dans le partage du pouvoir (Avise, 2021). De peur que le chaos survienne, il peut être nécessaire d'exercer un léger contrôle sur l'organisation. Cependant existe-t-il réellement des organisations 100 % horizontales ? ? En vue des différentes personnalités des individus et des influences qu'ont les uns sur les autres, des rapports de force bien que subtiles peuvent se créer naturellement. Il peut paraître utopique qu'une organisation où chacun exécute son travail uniquement dans but du bien-être du groupe existe. Cependant, si l'on arrive à aligner les objectifs individuels à ceux du collectif, un tel cas pourrait exister. Constatons les critiques qui ont poussé à l'émergence de l'horizontalisation dans notre société.

1.2.1. Le partage du pouvoir et la recherche de sens au travail

La Communauté Des Entreprises à Mission (2021) explique *l'émergence de l'horizontalisation* du management par 2 raisons. La première est la critique de la bureaucratie démontrant les limites et parfois l'absurdité des chaînes hiérarchiques. En 2009, Gangloff confirmait déjà la pertinence de cette critique en expliquant que l'ensemble des avantages des organisations bureaucratiques deviennent des inconvénients dans une société post-industrielle caractérisée par la globalisation, et une économie des savoirs (Gangloff, 2009). La deuxième critique quant à elle se rapporte à une demande de **partage du pouvoir et de la recherche de sens au travail** (CDEM, 2021). Non seulement cette critique est justifiée par le fait qu'à notre époque le travail est devenu l'objet d'une demande nouvelle de

réalisation de soi, mais encore cette recherche de sens est un besoin humain (Frémeaux, 2014). Cette recherche de sens, notamment du **sens partagé**, est une composante essentielle de la coopération que nous verrons dans la suite du travail (cf. supra p.23).

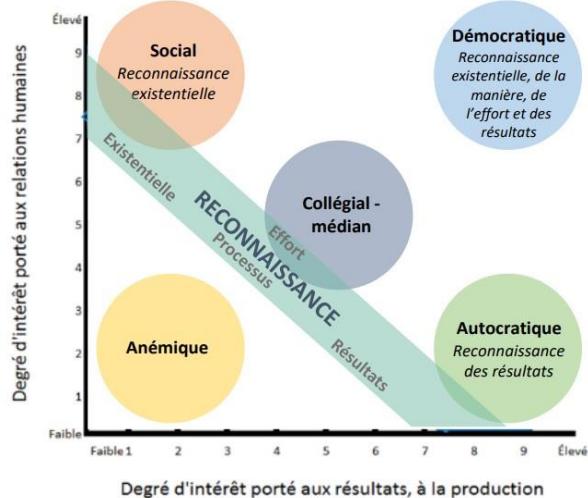


Figure 1: Styles de management et rapports entre les relations humaines et l'importance accordée aux résultats

Source: De Schamphaleire, J. Vanroelen, C. Hallet, C. Taskin, L. Terlinden, L. (2019). *Styles de management et bien être au travail*. Louvain, Bruxelles : Service Public Fédéral Emploi, Travail et Concertation sociale. Récupéré de <https://emploi.belgique.be/sites/default/files/content/documents/Bien-%C3%AAtre%20au%20travail/Projets%20de%20recherche/Management%20Styles%20and%20well-being.pdf>

Ces 2 critiques peuvent être résumées à travers le schéma de cette étude du SPF Emploi à propos du bien-être des salariés belges en 2019. Le bien-être au travail peut se définir comme un état d'épanouissement et de confort physique et mental provoquant la satisfaction du salarié (Bernard, 2016). L'horizontalisation des gouvernances doit viser la reconnaissance tant sur le point de vue humain que sur le point de vue de la performance pour assurer un management favorisant le bien-être des collaborateurs (De Schamphaleire, *et al.*, 2019).

Par conséquent, l'horizontalisation est une affaire d'équilibre entre le partage des pouvoirs et la recherche de sens au travail. Le challenge est de veiller à ne pas sombrer dans les extrêmes au niveau de l'importance des relations humaines au point d'en oublier les résultats (performances) et inversement. Pour favoriser cet accomplissement de soi au travail en donnant aux collaborateurs le sentiment qu'ils exécutent leur travail pour une raison, et non seulement pour une fin, la notion de gouvernance participative devient fondamentale.

1.2.2. Gouvernance participative et participation des parties prenantes

La gouvernance participative permet aux entreprises de s'adapter à des contextes de plus en plus mouvants, nous dit la CLAIE (Coopération Locale et Appui aux Initiatives dans l'Économie, 2015). Il y a un transfert de pouvoir, les différents acteurs partagent les prises de décision entre eux dans un **objectif de bien-être commun**. Morin (2009) a identifié 6 dimensions de la gouvernance participative que sont : la planification, le respect des champs de compétence, la communication et la transparence, l'enracinement dans le milieu, l'implication des membres (employés, clients/usagers et bénévoles) et le leadership. En outre, la CLAIE y rajoute la cohésion de l'ensemble des acteurs autour d'un projet (CLAIE, 2015).

Il reste cependant très compliqué d'identifier un modèle standard de gouvernance participative, car les pratiques de chaque entreprise sont déterminées par leurs normes et valeurs spécifiques. (Younes, Salah, Touzani, 2016). D'après ces lignes, nous pouvons donc retenir **la participation des parties prenantes aux processus décisionnels et la transparence dans la communication** comme aspects généraux des gouvernances participatives.

Selon Harold Fabri (2019), les gouvernances participatives comportent plusieurs atouts. Elles constituent premièrement des organisations plus agiles et plus adaptées au monde VUCA (volatile, incertain, complexe et ambigu), elles sont évolutives et prennent mieux en compte toutes les parties prenantes (pérennité de l'entreprise, bien-être des employés, enjeux sociétaux, etc.) ce qui a pour effet d'améliorer la motivation et l'engagement des employés et donc leur productivité. Ce type de gouvernance partagée procure le terrain propice à l'émergence d'IC (Douarec, 2022).`

Intéressons-nous dès à présent aux différents systèmes d'organisation de la gouvernance.

1.3. Les différents systèmes d'organisation de la gouvernance

Inspirés du livre « Reinventing Organizations » de Frederic Laloux (2014), nous allons maintenant proposer quelques exemples de systèmes d'organisation de gouvernances émergents dans notre société actuelle et réduisant la verticalité des organisations.

1.3.1. L'adhocratie

L'origine du mot *adhocratie* nous vient de l'expression latine « ad hoc » utilisée pour définir quelque chose qui a été créée spécifiquement pour répondre à un besoin (Hellio, 2021). Le concept d'adhocratie en entreprise nous vient de Bennis, Slater et Henry Mintzberg (1964).

Le lexique de gestion et de management définit ce système comme une « Structure d'organisation dans laquelle les individus sont étroitement interdépendants les uns des autres et ont souvent à affronter des situations complexes ou ambiguës. C'est une structure évolutive peu formalisée, adaptée à des activités de projets peu stabilisés ou standardisés et lorsque les membres de l'organisation sont pour l'essentiel des experts » (Denis *et al.*, 2016, p.19).

De plus, Marion Rannou Colliot (2020) complète en expliquant qu'une organisation adhocratique est la combinaison d'une structure professionnelle et divisionnelle, *adaptée à un environnement changeant, complexe et dynamique*. « Les personnes choisies dans l'organisation travaillent dans le cadre de groupes-projets peu formalisés qui bénéficient d'une autonomie importante par rapport aux procédures et aux relations hiérarchiques normalement en vigueur. Les membres de l'équipe sont non seulement en charge de l'exécution des tâches, mais aussi de la gestion de leur avancement (fixer un cap et des priorités, analyser les problèmes, faire des prévisions, évaluer les performances, prendre des décisions difficiles, etc.) » (Rannou Colliot, 2020, p. 15).

Khurosani (2013) quant à lui décrit ce système comme une culture organisationnelle supportée par un système ouvert qui promeut la volonté de prendre des actions. En résumé, l'objectif de ce système est de développer **l'adaptabilité, la flexibilité et la créativité** (Khurosani, 2013).

Cette structure organisationnelle propose une importante souplesse qui nécessite beaucoup d'attention sur les ajustements mutuels pour avoir une coordination de travail efficiente. L'adhocratie permet donc aux organisations de maintenir leurs avantages compétitifs dans un environnement dynamique et complexe où se fait ressentir la nécessité d'être de plus en compétitif et durable (Hussein, 2019). Ce système exigeant une méthodologie de fonctionnement flexible et adaptative s'oppose forcément à la bureaucratie et aux organisations verticales de manière générale.

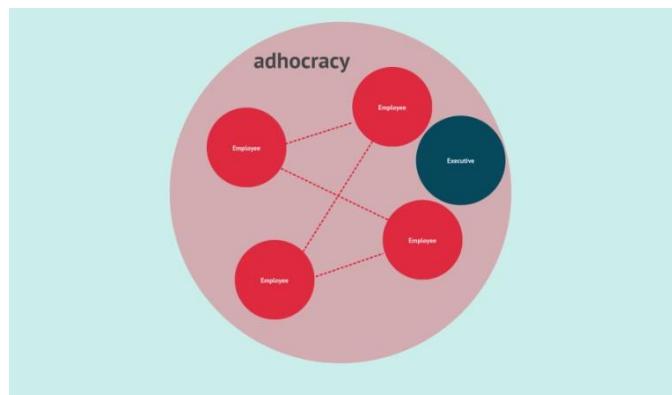


Figure 2 : Qu'est-ce qu'une adhocratie ?

Source : Cuofano, G. (2023). *What Is An Adhocracy ?*. FourWeekMBA. Récupéré le 25 février de <https://fourweekmba.com/adhocracy/>

Avantages et inconvénients

Denis Chambrier (2016) estime que les avantages de ce système sont : l'investissement des individus ainsi que la responsabilité individuelle sur l'objectif stratégique commun et le fait que les décisions soient encadrées par des principes d'action et non des règlements et procédures trop rigides. Cela résulte en un **sentiment d'appartenance** croissant chez les collaborateurs (Decu, 2022).

L'inconvénient réside dans le fait qu'il s'agisse d'une méthode de management déterminée au fur et à mesure, ce qui peut être stressant pour les acteurs tels que les managers ou directeurs ayant l'habitude de verticalité (Romelaer, 2002).

1.3.2. La sociocratie

Le terme *sociocratie* où « *socios* » venant du latin signifiant « compagnon » ou « associé » a été inventé au début du 19^e siècle par le philosophe français Auguste Comte que l'on considère comme le père de la sociologie (CFS, 2010). John A. Buck et Gerard Endenburg(2004), également pionniers de ce système, nous expliquent que la sociocratie réfère à un mode de prise de décision et de gouvernance qui permet à une organisation de se comporter comme un organisme vivant et de s'auto-organiser. Ils avancent également que la méthode d'organisation en cercles sociocratiques repose sur quatre règles issues des découvertes en science de la cybernétique (science de la direction et du contrôle) qui inclut la théorie des systèmes, les concepts reliés aux structures dissipatives et au phénomène de l'auto-organisation.

La première règle de la sociocratie est **le consentement**, c'est dire que les participants sont toujours invités à lever des objections et considérer les informations révélées pour faire évoluer les propositions ou ententes existantes (Bockelbrink *et al.*, 2020). Toutes les décisions d'ordre politiques sont prises uniquement lorsqu'aucun membre n'oppose d'objections (les décisions quotidiennes ne requièrent pas de consentement) (Veny, 2023). La deuxième est **l'élection des personnes**, qui signifie que l'affectation des personnes ou la délégation d'une tâche repose également sur le consentement des membres présents après une concertation dans le cercle (Veny, 2023). Celles-ci se font en exploitant l'IC. Il est impératif d'entendre et de délibérer sur les raisons de la nomination afin d'augmenter l'appropriation de la décision et d'assurer le soutien des personnes impactées au porteur de rôle (Bockelbrink *et al.*, 2020). La troisième règle est **le cercle**. Chaque cercle poursuit un but clairement identifié et organise son fonctionnement comme sous-système de l'organisation. Ces cercles proposent donc une alternative au mode de gouvernance pyramidal, favorisent les processus de démocratie participative et développent des espaces de coopération et de collaboration plutôt que des espaces dominés par la compétition (Biot, 2014). Enfin, la dernière règle est **le double lien**. Un cercle est relié à un autre cercle qui lui est immédiatement supérieur par un double lien, le premier lien est chargé de la mise en œuvre des orientations et stratégies du cercle en amont et le rôle du second lien est de représenter l'esprit du cercle dans le cercle du pilotage (Gouvernance Partagée France, 2022) (Voir ANNEXE 3 « Différences entre la sociocratie et l'holocratie »).

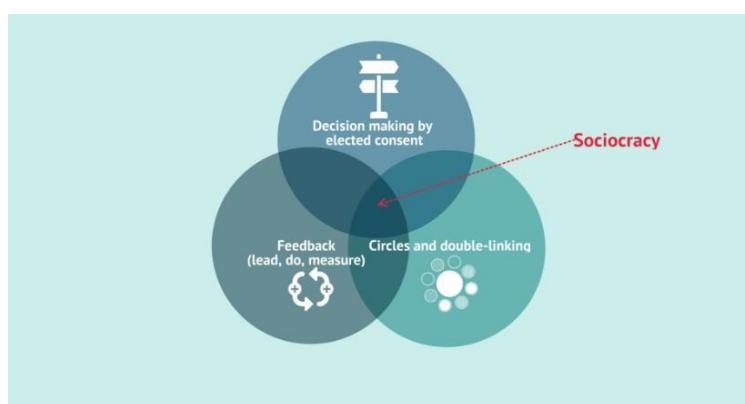


Figure 3: La sociocratie en résumé :

Source : Cuafono, G. (2023). *Sociocracy In A Nutshell*. FourWeekMba. Récupéré le 25 février 2023 de <https://fourweekmba.com/sociocracy/>

Avantages et inconvénients

D'après Buck et Endenburg (2004), les avantages de la sociocratie sont l'accroissement de la vitesse **d'adaptation** de l'organisation aux changements, l'augmentation de la **créativité** et de la résolution de problèmes à tous les niveaux de l'organisation, et la réduction de l'absentéisme dû aux maladies. Ses désavantages seraient la nécessité d'une planification minutieuse de son implantation, les formations du personnel à de nouveaux concepts et l'inconfort des personnes n'ayant pas l'habitude de participer à des décisions difficiles (Buck & Endenburg, 2004).

1.3.3. L'holacratie

L'*holacratie* est un mot inventé par Brian Robertson en 2007, qui lui-même s'est inspiré d'Arthur Koestler, inventeur du mot holarchie en 1967. Composé à partir du grec ancien « *holos* » qui veut dire entier, totalité, entité, c'est un système très différent des organisations pyramidales. Le terme « *Holarchie* » signifie hiérarchie de holons, des éléments qui sont à la fois un tout en eux-mêmes et une partie d'un système plus vaste (L'institut iGi, 2021).

Ce système reprend en quelques sortes les principes de la sociocratie, mais y apporte un degré plus important de formalisme dans sa mise en œuvre opérationnelle (Canivenc, S. 2022). Chiquet (2021), chercheur français en mode de gouvernance la définit comme « Un ensemble cohérent d'outils de management et de self-management qui aide à la responsabilisation de celui qui fait et à la coopération de tous autour de règles du jeu communes, le tout au service de la raison d'être de l'entreprise. » (Chiquet, 2021, para 4).

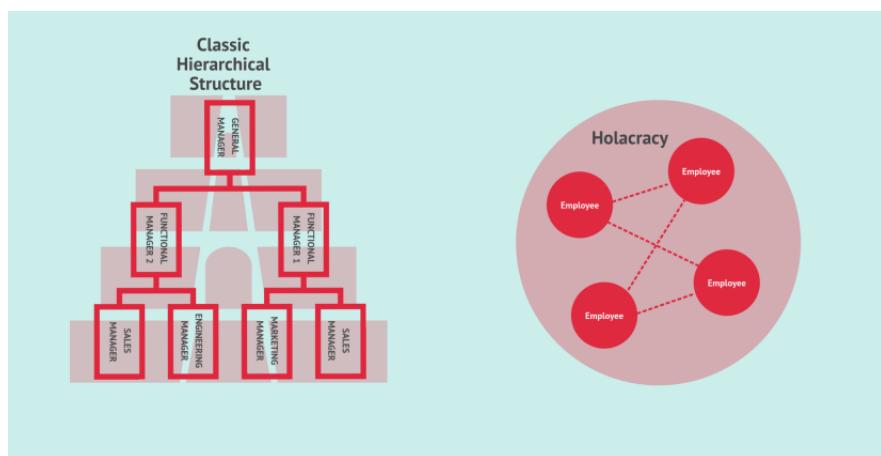


Figure 4 : Différence entre une structure hiérarchique classique et une holacratie.

Source: Cuofano, G. (2023). *What Is Holacracy And Why It Matters InBusiness*. FourWeekMBA.
Récupéré le 25 février 2023 de <https://fourweekmba.com/holacracy/>

Judiciael Paquet (2020) explique que les cercles en holacratie représentent différents rôles. Les rôles sont des personnes qui vont travailler dans un cadre précis pour répondre à « une raison d'être » ; cette dernière étant la désignation de la capacité, d'un potentiel ou d'un but inaccessible du rôle qu'elle concerne au nom de l'organisation. Les cercles peuvent être eux-mêmes découpés en sous-cercles, mais ceux-ci représenteront un rôle précis. Il est possible également d'avoir des sous-cercles de sous-cercles selon les besoins de l'organisation (Paquet, 2020). D'après Chiquet (2013), l'holacratie est un nouveau système d'exploitation adapté aux organisations contemporaines. C'est une pratique concrète qui va au-delà d'un simple modèle ou d'une théorie car elle propose un système d'autorité distribué différent des approches superficielles. En somme, l'holacratie se caractérise par une structure organique et distribuée et sa gouvernance est centrée sur **la mission** de l'organisation et son évolution (Chiquet, 2013).

À travers ce système, **les codes des hiérarchies ordinaires sont brisés**. Chaque personne peut avoir plusieurs rôles et donc des responsabilités plus variées. Les cercles sont autonomes et s'autorégulent. L'holacratie paraît assez similaire à la sociocratie, il peut être facile de les confondre. Nous avons donc écrit quelques paragraphes mettant en lumière leurs différences (Voir ANNEXE 3 « Différences entre la sociocratie et l'holacratie »).

Avantages et inconvénients

D'après Cuofano (2023), ses avantages **sont l'alignement sur les objectifs**, un service client agile, des prévisions claires et ses désavantages sont la difficulté de l'implémenter dans de grandes entreprises, le manque de responsabilité et le manque de concentration.

Nous avons pris le temps de terminer ce chapitre sur les gouvernances horizontales en décrivant les structures organisationnelles que sont *l'adhocratie*, *la sociocratie* et *l'holacratie*. Nous avons effectué cette démarche afin d'être outillé pour déterminer la structure utilisée dans l'association sur laquelle nous faisons notre étude.

Avant d'étudier en profondeur les concepts que sont la coopération et l'IC, voyons en quoi la gouvernance dans les associations est bien plus que dans les entreprises.

1.4. La gouvernance dans les associations à but non lucratif

De nombreux facteurs peuvent structurer la gouvernance des organisations tels que l'aspect juridique, la taille de l'entreprise ou encore la composition de l'actionnariat. De fait, que l'organisme soit une start-up, une PME, une entreprise familiale ou une banque, sa gouvernance se voit prédéterminée par les influences de ces types structurelles (Cabane, 2018). Comme expliqué plus haut, dans ce Mémoire, nous nous concentrerons sur la gouvernance des associations, car notre étude de cas est réalisée à propos d'une ASBL (cf. supra p. 46) qui sont aussi considérées comme des entreprises sociales (Paques, 2016).

Pour rappel, une association est constituée par une convention entre deux ou plusieurs personnes. Elle poursuit un but désintéressé dans le cadre de l'exercice de ses activités et a interdiction de distribuer des avantages patrimoniaux (Art.1.2 du Code des Sociétés et Associations, 2019). Distinguons les différents types d'associations et ensuite voyons ce que montrent les chiffres dans le milieu associatif en Belgique.

1.4.1. Types d'associations

Nous pouvons distinguer 4 types d'associations en Belgique : l'association internationale sans but lucratif (AISBL), l'association sans but lucratif (ASBL), la fondation privée et la fondation d'utilité publique (Service Public Fédéral Justice, 2020).

Le cadre comptable belge distingue 4 tailles d'associations :

Tableau 2 : Les différents types d'associations

| Taille d'association | Effectif par an en ETP | Chiffre d'affaires | Total bilan | Type de comptabilité |
|--|---|--|--------------------|--|
| Petite micro – ASBL N'atteint aucun ou un seul des critères suivants | 5 travailleurs (bénévoles, intérimaires non compris) | 334 500 EUR HTVA (hors recettes exceptionnelles) | 1 337 500 EUR | Simplifiée |
| Micro – ASBL Atteins au moins deux des trois critères suivants | 10 travailleurs (bénévoles, intérimaires non compris) | 7 000 000 EUR HTVA (hors recettes exceptionnelles) | 3 500 000 EUR | Partie double (modèle abrégé ou micro) |
| Petite ASBL Ne dépasse pas plus d'un des critères suivants | 50 travailleurs (bénévoles, intérimaires non compris) | 9 000 000 EUR HTVA (hors recettes exceptionnelles) | 4 500 000 EUR | Partie double (modèle abrégé ou micro) |
| Grande ASBL : Dépasse au moins un des critères suivants | 50 travailleurs (bénévoles, intérimaires non compris) | 9 000 000 EUR HTVA (hors recettes exceptionnelles) | 4 500 000 EUR | Partie double (modèle complet) |

Source : Production personnelle, données reprises de (Fgov.be)

Au niveau des obligations générales, toutes les ASBL doivent établir un budget chaque année pour l'exercice suivant et le faire approuver par l'AG au plus tard 6 mois après la clôture de l'exercice comptable. Elles doivent également établir un bilan social à partir de 20 collaborateurs (1819.brussels, 2023).

1.4.2. Le milieu associatif en Belgique en chiffres

En 2020 en Belgique, nous comptions 147 172 ASBL dont 62 492 en Flandre, 40 828 en Wallonie et 34 530 à Bruxelles (MonASBL, 2020). La même année, la Fondation Roi Baudouin a mené une étude pour examiner la distribution des institutions sans but lucratif (ISBL), un terme qui englobe les ASBL, les syndicats, les fondations et les partis politiques par secteur en Belgique.

Selon l'étude, la majorité des ISBL se trouvent dans les « autres activités de services » (36,5 %), qui comprennent les associations de jeunesse, les associations pour adultes, les associations pour la prévention de la santé, les partis politiques et les syndicats, entre autres. En outre, 23,1 % des ISBL sont axées sur l'action (médico)-sociale, y compris les maisons de repos et les foyers d'accueil, tandis que 19,9 % sont consacrées aux arts, aux spectacles et aux activités récréatives (monASBL, 2020).

Selon les résultats de l'étude de la Fondation Roi Baudouin de 2020, les ISBL emploient 497 400 salariés en Belgique, ce qui représente 12,6 % de l'emploi salarié total. De plus, entre 2009 et 2017, le secteur associatif a connu une croissance de 19,7 % en termes d'emplois créés, tandis que le reste de l'économie n'a augmenté que de 4,1 %. Il est courant que les OA des ASBL soient composés d'environ 6 administrateurs en moyenne.

Par conséquent, avec environ 200 000 ASBL dans le pays, cela signifie que près de 500 000 personnes sont impliquées dans la gestion des ASBL dans tout le pays en tant qu'administrateurs (MonASBL, 2020). A propos des autres participants, en 2019, plus de 866 500 personnes en Belgique étaient impliquées dans des activités bénévoles, ce qui représente 9,2 % de la population. Cependant, depuis la crise sanitaire liée à la COVID-19, le nombre de bénévoles a diminué de moitié dans 33 % des associations (Fondation Roi Baudouin, 2021).

Ipsos (2022) a réalisé une étude auprès de 700 associations afin d'évaluer leurs situations financières notamment après l'impact de la crise Covid, tous les chiffres représentent des pourcentages. La courbe rouge représente le pourcentage des associations ayant vu leur situation financière se dégrader et la jaune, le pourcentage des associations ayant vu leur situation rester stable. L'étude confirme également la diminution du nombre de bénévoles pour 30 % des associations faisant partie de l'enquête (Ipsos, 2022).

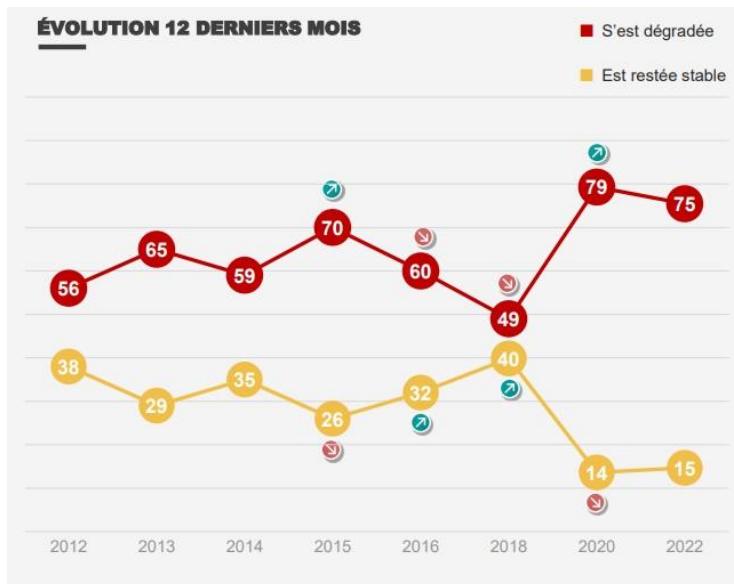


Figure 5 : Situation financière du Secteur associatif en Belgique

Source : Ipsos. (2022). *Baromètre des associations. 2022.* Fondation Roi Baudouin : Bruxelles.
Récupéré de https://media.kbs-frb.be/fr/media/10132/FRB_Barometre_des_Associations_2022

Nous voyons que de 2020 à 2022, le pourcentage des associations ayant vu leur situation financière se dégrader diminue de 4%, et celui des associations étant restées stables n'augmente que d'1%. De plus, près d'une association sur deux (48 %) s'attend à ce que sa situation financière se détériore encore au cours des 12 prochains mois, ce qui représente plus du double par rapport à l'année 2018 où la situation était positive (Ipsos, 2022).

Constatant l'importance qu'a le milieu associatif en Belgique au niveau de l'emploi, nous comprenons l'intérêt de porter attention à ce secteur. Cela dit, ce milieu comporte de nombreuses différences par rapport aux secteurs lucratifs.

Regardons maintenant de plus près les éléments rendant les associations plus complexes que les entreprises d'un point de vue du management.

1.4.3. Management des associations

1.4.3.1. Les outils de mesure de performances

La difficulté quant à ce type d'organisation réside notamment dans **l'absence d'outils quantitatifs** concernant la production des biens et services réalisés par celles-ci. En effet, il peut être souvent compliqué de qualifier les produits et services proposés par les associations (Zoukoua, 2019). L'absence d'indicateurs spécifiques et synthétiques de mesure de performance, notamment l'impossibilité d'estimer la rentabilité ou la profitabilité des associations démontrent cette nature

complexe (Meier, 2021). Assurément, chaque association a ses propres particularités dont dépendent les moyens de mesure de réussite d'un projet associatif (Deloitte, 2014).

Une autre difficulté consiste en la complexité et le nombre des rapports entre les différents acteurs composant une association. De plus, la délimitation entre les bénévoles, usagers, experts peut être abstraite (Meier, 2021) (cf. supra p. 16). Ferreboeuf (2018) nous donne la définition suivante de la performance associative : « La performance associative serait la capacité d'une association à solliciter et créer des richesses dans un environnement donné puis à en récolter les fruits pour les mettre à disposition du projet associatif dans le but de répondre à un besoin de société (Ferreboeuf, 2018, p. 19) ».

Hassas *et al.* (2020) confirment cette définition en expliquant que les ASBL se concentrent sur la recherche de résultats humains et sociaux, les problèmes sociaux internes et non des simples objectifs financiers. Ainsi, ils posent la question de la multi dimensionnalité de l'efficacité des associations. Pour cela, ils déterminent les dimensions suivantes : *la réalisation des objectifs, la collecte de Fonds, la satisfaction des parties prenantes* (Hassas *et al.*, 2020)

Intéressons-nous maintenant aux pratiques de gestion mises en place dans les associations à but non lucratif.

1.4.3.2. La gestion de projets

Tout d'abord, Muraro (2017) explique qu'un projet associatif est le résultat d'une **réflexion collective** sur ce que les membres de l'association souhaitent réaliser, la manière dont ils veulent le mettre en exécution, selon un délai et le contexte actuel de la structure. Le projet associatif s'effectue après un diagnostic de l'association, une formalisation du projet, une traduction (plan d'action) et est suivi d'une évaluation (CRDLA, 2015). De plus, les différents départements des associations sont organisés de manière à ce qu'ils s'alignent avec leurs missions et leurs valeurs.

Ces projets doivent également être en accord avec les diverses parties prenantes de l'association. Voici un schéma reprenant les parties prenantes composant les associations de manière générale.

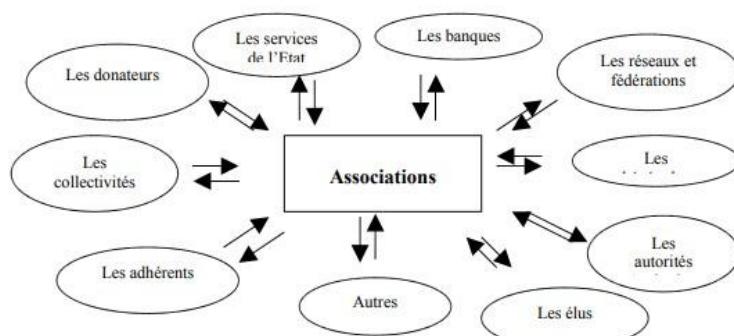


Figure 6 : Configuration des principales parties prenantes adaptées de Donaldson et Preston (1995)

Source : Zoukoua, E-A. (2019). *La Gouvernance Des Associations : Quels Acteurs, Quels Mécanismes ?* Récupéré le (16/04/23) de <https://www.levolontariat.be/sites/default/files/2019-10/2012%20Gouvernance%20associations.pdf>

1.4.3.3. Les ressources humaines.

Généralement, les ressources humaines rencontrées dans les associations sont : *les bénévoles, les services civiques, les salariés, les stagiaires et les prestataires* (Addel, 2021). Comme dans toutes les organisations, ce département est d'une importance considérable : « Les ressources humaines sont donc au cœur du processus de production, ce qui mène les associations à faire du développement du capital humain leur priorité » (Buttiens, 2015, p. 10). Parmi les fonctions des ressources humaines, nous retrouvons : la gestion de la motivation et de *l'implication des travailleurs*, la gestion de la diversité des ressources humaines, le développement et renforcement de la *culture d'entreprise*, le recrutement et la gestion des contrats/départs (Addhari, 2021, p. 10). Ce sont pratiquement les mêmes fonctions que l'on retrouve dans les entreprises traditionnelles, cependant la différence réside dans la multitude de parties prenantes, qui souvent ne possèdent pas de contrats de rémunération (Addhari, 2021).

Nous pouvons déjà déterminer que les ressources humaines jouent un rôle clé dans la réponse à notre question de recherche. Le département des ressources humaines se charge véritablement de faire vivre la coopération en association. Ceci explique pourquoi elles joueront un rôle important dans l'apparition de facteurs favorisant l'IC. Notre thème traite de la coopération humaine (parties prenantes), si les ressources humaines sont adéquates, la coopération se déroulera efficacement.

1.4.3.4. Financements

En raison de la nature de leurs activités et de leur finalité non lucrative, les associations peuvent rencontrer des problèmes spécifiques de financement (Mertens & Marée, 2014). La grande différence avec les entreprises à propos des financements est que les associations bénéficient principalement d'aides de l'état (Voir ANNEXE 4 « Sources de subsides des associations belges »). Certes, Mertens et Marée (2014) développent que les associations recourent généralement à des **ressources dites non marchandes** telles que des subsides ou des cotisations et également des ressources non monétaires telles que des apports en nature ou des prestations de travail bénévole. Même si c'est rarement le cas pour des raisons de principes, les associations peuvent également recourir à des crédits bancaires pour financer des investissements plus importants (Mertens & Marée, 2014).

Les associations peuvent obtenir des subsides de la Belgique et de l'Europe si elles en font la demande en rentrant un dossier respectant une série de critères précis (SPF Justice, 2021). De manière générale, en Belgique, les associations faisaient en moyenne 6 demandes de subsides par ans, et ceux-ci étaient majoritairement d'origines régionales (36 %) (Voir ANNEXE 4 « Sources de subsides des associations belges »).

Le financement des opérations courantes des associations consiste en dons perçus, cotisations, produits d'activités, financements publics et ceux des dépenses d'investissement et des besoins de trésoreries en fond propres, emprunts et en hybridation des ressources (Pâques, 2016).

Après avoir abordé le terme gouvernance et spécifié le cas des associés, nous estimons que le terrain est bâti pour poursuivre notre étude en nous intéressant à la **coopération**. Avant cela, proposons une conclusion de ce premier chapitre.

1.5. Conclusion

Dans son livre « Reinventing Organization », Frédéric Laloux (2014) nous explique que nous arrivons peut-être à la fin d'une période à gestion managériale hiérarchique comme base d'organisation. Nous entrons dans une nouvelle ère où l'IC sera dominante. C'est la complexité et l'imprévisibilité de notre monde évoluant de jour en jour qui nous pousse à revoir nos structures organisationnelles. Nous sommes dans une ère où l'innovation technologique notamment avec l'intelligence artificielle est une voie pour se défaire de l'environnement V.U.C.A (volatile, incertain, complexe et ambigu). Cependant ce qui nous intéresse ici est l'humain, dans notre société de plus en plus individualiste, il est paradoxal d'apporter tant d'attention sur des gouvernances mettant en avant les collectifs. Le monde est d'autant plus compétitif, cette compétition se fait même ressentir au sein des organisations. Toutefois, les modes de gouvernances que nous venons de mettre en avant prônent la coopération et l'union. Il est évident qu'ils ne peuvent être fonctionnels seulement dans les entreprises ou associations dont les cultures puissent les adapter.

L'adhocratie, la sociocratie et l'holocratie sont des gouvernances horizontales avec de nombreux points communs. Cependant en adhocratie, on remarque une légère notion de verticalité, car il y a quand même une unité exécutive qui donne la direction stratégique à l'entreprise.

Ces différents types de gouvernances horizontales impliquent fortement la notion de **collectif**. Les spécificités du management ainsi que la philosophie des milieux associatifs les rendent plus prênes à user ce genre de gouvernances. Ce qui nous intéresse est de voir en quoi celles-ci influencent **la coopération** au sein d'une organisation. Pour décrypter cette influence, nous devons passer par ce phénomène d'IC. Avant cela, abordons la coopération et les éléments utiles y consistant.

2. Coopération

Pour rappel, l'objectif de ce mémoire est de traiter des dynamiques de coopération entre les parties prenantes du SCI, l'association où nous avons fait notre stage, et d'analyser en quoi les techniques d'IC influencent celle-ci. A travers ce chapitre, nous allons analyser diverses composantes de la coopération et aborder les processus décisionnels collectifs.

2.1. Contextualisation

Le phénomène de la coopération date depuis les débuts de l'humanité, c'est une caractéristique originelle et naturelle de la société humaine. Tout d'abord pour leur survie, les humains ont compris qu'il était plus que nécessaire de mettre leurs forces et ressources en commun. Dans son livre *Sapiens*, une brève histoire de l'humanité, Yuval Noah Harari (2015), explique comment les premiers humains ont commencé à chasser, cultiver et se protéger contre les menaces extérieures : « La coopération sociale est la clé de notre survie et de notre reproduction. Il ne suffit pas aux hommes et aux femmes de savoir où sont les lions et les bisons. Il importe bien davantage pour eux de savoir qui, dans leur bande, hait qui, qui couche avec qui, qui est honnête, qui triche. » (Harari, 2015, p. 28). Dans son livre il souligne le fait que la coopération devient de plus en plus *complexe* au fil du temps.

Commençons par définir le terme.

2.1.1. Définition de la coopération

Le terme **coopération** est apparu au 15^e siècle venant du latin chrétien « cooperatio » signifiant « part prise à une œuvre commune » (Dictionnaire de l'académie française, s.d.). Hugo Viciana (2019) explique précisément que la coopération est une problématique qui embrasse des études très diverses en sciences humaines et en sciences de la vie. Il dit que c'est dans le cadre de la théorie des jeux et de la biologie évolutive que la coopération a été définie de la manière la plus rigoureuse.

Toutefois, Marc Thiébaud et Jurg Bischel (2015), dont nous nous inspirerons dans ce chapitre, expliquent que la coopération est une activité élaborée en commun dans **une interdépendance** avec une organisation du travail et des ajustements réciproques, dans une situation donnée et au service d'une **vision partagée**, portée par tous (Thiébaud & Bischel, 2015). D'après eux, la coopération va bien au-delà de la coordination des tâches et de la collaboration.

Hervé Charmettant (2020) pour sa part informe que la coopération caractérise de façon graduelle, ce qui signifie qu'elle admet des degrés variables et n'est pas du « tout ou rien » : «

- **Des actions conjointes**, ce qui suppose l'existence d'interdépendances entre des individus ou des organisations et s'applique donc à l'action collective
- **À l'occasion d'activités productives**, ce qui restreint les actions à observer et pousse à les relier à la nature des activités de production concernées,
- **Avec des finalités partagées**, ce qui sépare la coopération de la « pure coordination », avec l'idée de la transcendance d'un intérêt collectif

- **Reposant sur l'activation de ressources**, ressources qui doivent être mobilisées afin de faire émerger la coopération et qu'il faut repérer
- **Au cours d'épreuves renouvelées**, ce qui évite le piège d'une coopération considérée comme donnée alors qu'elle est constamment remise sur le métier (Charmettant, 2020, p. 11) ».

Semblablement, Samia Kheniche (2010) partage le même ressenti que Charmettant expliquant qu'une *coopération est plus ou moins forte* en fonction du degré de la division du travail. Cependant, Charmettant (2020) souligne tout de même qu'il faut considérer la coopération interne symbolisant les relations entre les membres de l'entreprise et la coopération externe caractérisant les relations avec les parties prenantes à l'extérieur de l'entreprise.

C'est de la conception de la coopération que naissent les pratiques de collaboration, le choix des partenaires et les rôles et missions des différentes parties prenantes. On peut donc définir la coopération comme une (des) action(s) conjointe(s) entreprise(s) par deux ou plusieurs parties dans le but d'atteindre un **objectif commun**. Celle-ci implique donc la participation active et consentie de toutes les parties concernées. Durant la coopération, il y a donc un partage de ressources, de connaissances et de compétences pour parvenir à une solution bénéficiant à tous. Les mots clés de la coopération sont : **l'interdépendance** et la **vision partagée**.

Avant d'aller plus loin, voyons en quoi la collaboration diffère de la coopération.

2.1.2. Les différences entre la « coopération » et la « collaboration »

Les termes « coopération » et « collaboration » sont souvent considérés synonymes bien qu'il existe d'importantes différences entre ces 2 mots.

D'après Alain Goudmset (2018), la coopération et la collaboration sont 2 concepts distincts qui cependant aident les équipes à mieux travailler ensemble. Il explique que la collaboration est « intrateam » (dans l'équipe), et c'est ce qui permet à une équipe de supporter la pression tandis que la coopération est « interteam » (entre ou parmi les équipes). Selon lui, la collaboration trouve ses fondements dans l'*objectif commun*, le *cadre commun* (les règles de fonctionnement) et la *confiance* tandis que la coopération à ses sources dans le « purpose » les valeurs et la fierté d'appartenance. Goudmset (2018) insiste également sur le fait que ces **2 notions doivent être en interaction permanente** pour susciter la meilleure dynamique collective possible. Ce sont donc en effet 2 concepts qui vont de pairs.

Stephane Veyer (2022) rejoint Goudsmet dans la démonstration de la différence entre la coopération et la collaboration à travers les lignes suivantes : « La coopération va au-delà du labeur et de la simple exécution de tâches ; elle incorpore au travail toutes les actions qui forgent une œuvre : coopérer, ce n'est pas simplement "charbonner" ensemble, mais aussi rêver, concevoir, débattre, grandir, s'émanciper, chercher, apprendre, militer, décider (et donc hésiter), transmettre... ensemble ! » (Veyer, 2022, p. 18).

Cette supériorité d'interdépendance dans la coopération par rapport à la collaboration est également confirmée par Michel et Collin-Lachaud (2019) : « La coopération relève d'un niveau supérieur d'interdépendance entre les personnes engagées dans un projet de recherche. » (Michel et Collin-Lachaud, 2019, p. 5).

Nous pouvons en conclure que la coopération et la collaboration représentent bien un travail collectif, cependant, **la coopération implique un sens plus profond**. En effet les parties prenantes peuvent être reliées par une mission globale commune qui les rassemble intérieurement. La coopération nécessite implicitement la collaboration, cependant dans la coopération, il y a un point de mire sur la « **vision partagée** » à laquelle les différentes parties adhèrent.

Avant de nous intéresser aux composantes essentielles de la coopération, faisons un point historique sur l'évolution des théories d'organisations dans le temps. Nous verrons que c'est avec le temps que la notion de « sens » s'est développée pour tous les acteurs d'un projet commun.

2.1.3. L'évolution des théories d'organisations à travers les époques

Dans les années 1880 est apparu le Taylorisme, inventé par Frederick Winslow Taylor (1911). Il a développé la notion de travail à la chaîne ainsi que les divisions horizontales et verticales du travail. Son but était d'augmenter la productivité et de répondre à la théorie de la « flânerie » expliquant que les ouvriers chercheront toujours à faire le minimum d'efforts pour un maximum de gain monétaire (Cultiaux, 2022). Au début du XXe siècle est apparu le Fordisme, continuité du Taylorisme où l'être humain est considéré tout autant comme le prolongement de la machine (El Hilali & Mathieu, 2010).

En 1938 Chester Barnard considérera l'organisation comme un système social composé d'interactions complexes (Barabel, 2017). D'après lui, les organisations sont comme des sortes de coopération entre des individus sous 3 conditions : la capacité à communiquer, le consentement dans la coopération et l'orientation vers un **objectif défini** (Brabant, 2015). À cette période, les intérêts des travailleurs commenceront à être pris en compte, c'est d'ailleurs en 1940 qu'Abraham Maslow inventera la pyramide des besoins (Maslow, 1943).

Les scientifiques de management continueront dans ce sens : Douglas Mac Gregor développera dans les années 60 la « Theory Y » qui placera en adéquation les besoins individuels et organisationnels. D'après lui, les personnes veulent travailler au même titre qu'elles veulent jouer et se reposer (Thomas, 2017). Parallèlement, l'auteur Chris Argyris (1957) mettra en avant l'individu et ses savoirs au centre de l'organisation. Il expliquera qu'il faut satisfaire le **besoin d'accomplissement des travailleurs en les faisant participer aux processus de décision et à la conception du travail**. En outre, il abordera également l'importance du développement personnel des individus au travail (Argyris, 1957). À cette époque-là, on retrouve déjà les prémisses d'un facteur de l'IC qui est la *focalisation sur l'individu* (cf. supra p. 37). Cette théorie-ci se rapproche de la gouvernance horizontale que nous avons décrite plutôt (cf. infra p. 4). Dans ce mémoire, nous nous intéresserons à une coopération librement consentie dans un modèle post-industriel. Nous avons la présomption que pour que celle-ci puisse avoir lieu, il est nécessaire que tous les acteurs trouvent un **sens** dans leur travail.

Dans les sciences économiques, les différents auteurs se rejoignent sur le fait que le niveau de performance économique d'une organisation dépend de la qualité de l'interaction entre les structures de l'organisation et les comportements humains qui agissent au sein de cette organisation (Savall & Zardet, 1987).

Que ce soient des coopératives, des associations, des entreprises traditionnelles, on retrouve souvent les mêmes défauts que dans le monde du travail capitaliste (Cottin-Marx & Le Lay 2021).

Selon Christophe Dejours (2021), spécialiste en psycho dynamique, cela s'explique **par l'absence d'une théorie de « la coopération du travail vivant individuel et collectif »**. Dans les organisations verticales, la coopération dépend de l'activité déontique, c'est-à-dire de la formation d'un compromis instable entre le respect des règles et la possibilité de « tricher » sur celles-ci entre les travailleurs et les dirigeants (Dejours, 2021). Il explique que si les travailleurs suivent simplement la coordination (les ordres prescrits sur la manière de travailler), ils sont limités et que cette « triche » est produite avec l'intention de faire mieux les choses. En cela, il démontre un aspect négatif de la coopération verticale. « Les structures conditionnent davantage les comportements que les comportements conditionnent les structures » (Khenniche, 2010, p. 36). Les comportements et les structures entretiennent donc une relation asymétrique, ce qui peut provoquer des dysfonctionnements d'un point de vue social. Ceux-ci deviennent alors sources d'insatisfactions ou de conflits. **En produisant de la valeur, les travailleurs doivent éprouver du plaisir, un sentiment d'accomplissement de soi et un enrichissement de compétences collectives au travail** (Dejours, 2021). Nous verrons que l'IC peut être une solution afin d'atteindre cet idéal.

Finalement, la coopération a toujours lieu dans un cadre conflictuel, car l'humain est un agent motivé par des pulsions contradictoires tels que le conflit et la coopération, l'individualisme et la solidarité d'équipe ou l'autonomie et la concertation (Khenniche, 2010, p. 36). On constate l'irrationalité de l'être humain dans ces paradoxes.

Dans le domaine des sciences de gestion, la coopération est généralement associée aux activités de conception plutôt qu'à celles de production cependant, il n'est pas dit qu'elles sont strictement séquentielles (Khenniche, 2010).

Nous allons maintenant analyser des composantes de la coopération.

2.2. Les composantes principales de la coopération

Basés sur des travaux de la psychologie sociale des groupes ainsi que 15 ans de formations et interventions menées, Thiébaud et Bichsel (2015) ont développé un modèle explicitant les dimensions clés de la coopération pour les contextes professionnels. Ce modèle démontre que les éléments clés des coopérations sont **le sens partagé, l'organisation et les méthodes de travail, l'implication des individus, les relations de groupe ou d'équipe**. Ils ne précisent qu'aucune de ces dimensions n'est considérée comme prioritaire face aux autres et qu'elles sont toutes importantes. De plus, ces composantes ont un effet systémique, elles jouent une influence les unes sur les autres.

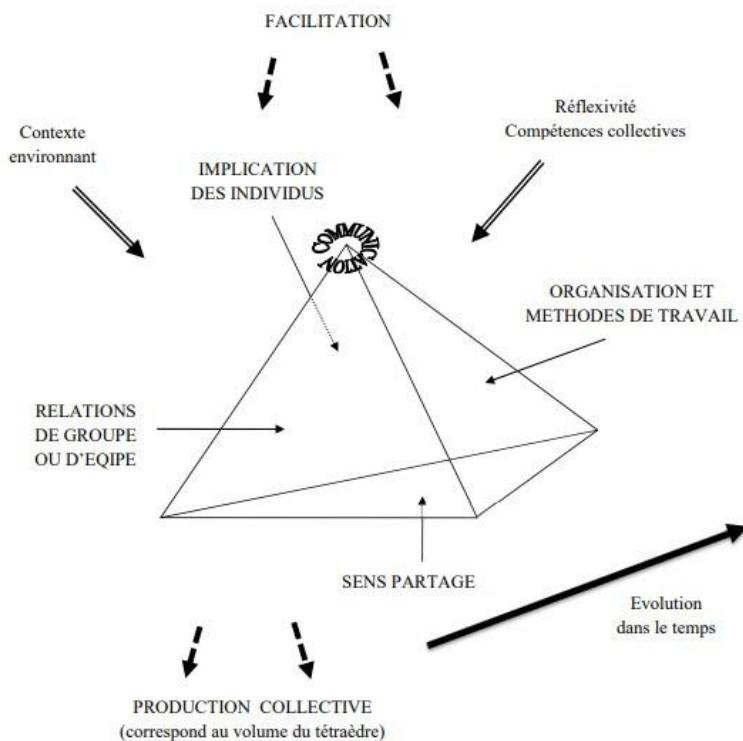


Figure 7 : Les éléments clés de la coopération.

Source : Thiébaud, M. Bischel, J. (2015). Faciliter la coopération au sein de groupes et d'équipes professionnelles. Récupéré de <https://www.cooperer.org/wp-content/uploads/faciliter-cooperation-thiebaud-bichsel.pdf>

2.2.1. Le sens partagé

Cette dimension permet d'orienter le groupe sur la direction commune qu'ils veulent prendre ensemble. Le **sens partagé** ramène également à la notion d'utilité ainsi qu'à la notion de cohérence (Thiébaud & Bischel, 2015). En effet, dans un travail, il est possible que tous les acteurs ne perçoivent pas le même sens. Le but est ici de les relier dans un objectif commun afin que les ambitions s'alignent. « C'est par la compréhension de ce qui donne du sens au travail qu'il est possible de trouver de puissants leviers de motivation » (Barral, 2013). Une des plus-values que nous avons considérées de l'IC est justement la création de ce sens partagé (cf. supra p. 41). Les employés s'impliquent réellement

davantage dans l'association lorsqu'ils perçoivent leur travail de façon positive, ils deviennent plus consciencieux et enclins à coopérer avec les autres (IRSST, 2009). Godeau (2019) souligne également que **le sens au travail est indubitablement relié aux pratiques de gouvernance** et de management, qui créent l'environnement et les conditions de travail propices à la coopération et à la collaboration entre collègues. D'après Charmettant *et al.* (2020), la coopération correspond au fait que chacun puisse participer à égalité à la définition du but collectif. Cette quête vers une direction commune pousse Khenniche (2010) à considérer la coopération comme l'articulation entre l'individu et le collectif.

2.2.2. L'organisation et les méthodes de travail

Cette dimension renvoie au « comment ? », elle correspond aux démarches, moyens et procédés utilisés par l'équipe dans son travail collectif. Elle comporte la définition des rôles et répartition des tâches, la structuration des étapes de travail, la cohésion et la satisfaction dans le groupe, les méthodes et outils de travail et la gestion du temps (Thiébaud & Bischel, 2015). Nous pouvons aussi utiliser le mot « coordination » pour désigner cette composante.

Nous rappelons que les composantes ont un effet systémique, le sens partagé peut être renforcé ou ralenti par cette organisation et ses méthodes de travail (Morin, 2015). Bien entendu, cette composante comporte également en elle le type de gouvernance appliquée par l'organisation. L'approche culturelle de la coopération nous questionne sur les méthodes appliquées : certaines organisations peuvent utiliser des principes des coopératives, d'autres des entreprises libérées, des méthodes de projets agiles, de la gestion par consentement ou de la sociocratie (L'office. 2020).

2.2.3. L'implication des individus

Cette composante concerne le fait d'impliquer chaque personne individuellement, de la mobiliser, de la responsabiliser, de l'intégrer avec ses différences dans une activité ou un projet.

Thiébaud et Bischel (2015) rajoutent que la coopération doit tenir compte des caractéristiques individuelles des membres, c'est-à-dire leurs besoins, leurs ressentis, leurs compétences et limites individuelles : lorsqu'elles sont connues, elles peuvent être utilisées et valorisées pour performer de manière optimale (Thiébaud & Bischel, 2015).

À travers cette composante, nous comprenons l'intérêt de faire participer l'ensemble des collaborateurs aux processus de décisions. Si ceux-ci travaillent dans un cadre de décision auquel ils n'ont pas participé ou n'ont même pas conscience, cela provoquera une forme de désengagement et de désimulation (Laborie, 2019). Cette implication devient alors un rempart solide lorsque les problèmes deviennent imprévisibles et que les règles et procédures ne suffisent plus, car elles encouragent les individus à avoir des comportements appropriés (Pesqueux, 2020).

2.2.4. Les relations de groupe ou d'équipe

Cette dimension se rapporte également à l'implication des individus, mais de façon collective. Elle correspond aux liens entre les personnes du groupe qui influencent son climat et sa culture. Ses caractéristiques sont : la vie affective et le climat (sympathie/antipathie), la culture du collectif (c'est-à-dire les normes, valeurs ainsi que les représentations et croyances sur les questions portant sur l'entraide et la solidarité) et les interactions dans le groupe ou l'équipe (Thiébaud & Bischel, 2015).

Ces 3 aspects étroitement liés influencent la manière dont le collectif adopte et suit des règles de communication explicites ou implicites ; effectue des régulations (si une règle est transgessée) ; dispose d'espaces d'expression pour les échanges affectifs, qu'il s'agisse de célébration, de reconnaissance ou de tensions ; aborde les différends et les conflits ; décide ce qui est dit et ce qui est tu dans le groupe (Thiébaud & Bischel, 2015).

Jean-François Lallemand (2015) explique que 3 formes d'influences produisent de la similarité dans les comportements des gens, celles-ci sont : l'uniformité, le conformisme et la soumission. Ces formes d'influences ont une utilité pour instaurer une culture d'organisation, mais poussées à leurs extrêmes, elles peuvent prendre une connotation négative.

Après ces 4 dimensions clés, abordons un élément essentiel figurant au sommet de ce tétraèdre.

2.2.5. La communication interne

La communication est le cœur de la coopération, c'est le véhicule qui permet les échanges (tant verbaux que non verbaux) entre les membres du groupe (Thiébaud & Bischel, 2015). Effectivement, Eric Brangier et Gérard Valléry (2021) appuient le fait qu'à notre époque émergent de nouvelles formes d'organisation du travail et l'instrumentation des communications. C'est pourquoi la qualité du travail repose à juste titre fortement sur la qualité des communications entre les membres du collectif : « En entreprise plus qu'ailleurs, l'information, qui est la matière première de la décision, n'est pas donnée, mais elle est construite (D'Almeida & Libaert, 2019, p. 7) ». On trouve un avantage des gouvernances horizontales concernant la communication dans le sens où les hiérarchies verticales peuvent limiter celle-ci. En effet, un travailleur peut s'estimer illégitime de questionner un supérieur dans la peur de subir des conséquences (Bonnot *et al.*, 2021). En d'autres termes, la façon dont la communication est gérée à l'intérieur d'une organisation reflète ses valeurs et ses croyances, ainsi que son système de gouvernance. La communication interne est constituée de dispositifs fonctionnels et symboliques qui doivent être en lien avec le positionnement de l'organisation (Guiffault, 2010). Finalement, la communication représente donc un important vecteur de **confiance**, que nous pouvons aussi ajouter en tant que composante de primordiale de la coopération.

2.2.5.1. *La confiance*

Karsenty (2016) définit la confiance au travail comme un sentiment de sérénité émanant de la relation à un acteur sur lequel on repose dans une situation donnée avec l'attente qu'il prenne soin de nos intérêts. Le travail est généralement une affaire de groupe et est donc par essence relationnel (Karsenty, 2016). Ce n'est pas pour autant qu'il est nécessaire de considérer ses collaborateurs comme

des amis proches, on parle d'une confiance dans les compétences de ses partenaires : « Plus que les liens affectifs, ce sont la confiance et la connaissance mutuelle qui animent la coopération (Khenniche, 2010, p. 77) ». C'est là que l'on comprend l'importance d'avoir un environnement favorable où un climat d'harmonie et de confiance est instauré. Certainement, pour que la confiance s'établisse, **des règles générales et claires** doivent être définies (Bouzou, 2018). Dejours et Gernet (2012) précisent également que la coopération ne peut pas fonctionner sans relations de confiance structurées par la référence à des règles et au respect de celles-ci.

Avant de conclure ce chapitre, abordons les processus de décisions, car bien qu'elles peuvent être séquentielles, la coopération concerne plus la *conception* de projets que la production en management (Khenniche, 2010).

2.3. Le processus décisionnel

La prise de décision est un processus complexe, car de nombreux facteurs peuvent l'influencer tels que la **qualité de l'information** disponible, la **fiabilité des systèmes de communication** ou encore **les outils d'aide à la décision** existant au sein de l'organisation (Guiffault, 2010). Galland, Boulanger et Rostaing (2008) définissent la prise de décision comme « Un acte par lequel un ou des décideurs opèrent un choix entre plusieurs options, en tenant compte de critères tels que la détermination des objectifs ou encore les ressources disponibles afin d'apporter une solution satisfaisante à un problème donné. » (Galland et al., 2008, p. 102). Abordons la théorie au sujet des principales instances de prise de décision.

2.3.1. La dynamique des Assemblées générales et des Organes d'administration

Les instances principales de prise décisions des associations et entreprises sont les AG et les OA (ultérieurement conseil d'administration) (Flossy, 2021).

Les AG sont considérées comme *le pouvoir législatif* d'une association, elles ont le pouvoir de faire ratifier les actes qui intéressent celle-ci (Code des sociétés, art 531, 2005). Elles se voient réservé des attributions telles que la modification des statuts ; la nomination et la révocation des administrateurs et la fixation de leur rémunération (si une rémunération leur est attribuée) ; l'approbation des budgets et des comptes, etc. Elle est composée de tous les membres effectifs et cependant d'autres membres peuvent y assister si les statuts le prévoient (SPF Justice, 2022).

L'OA doit être composé de minimum 3 personnes, qui peuvent être physiques ou morales, membres ou non de l'association (si l'association possède moins de 3 membres, il peut être constitué de 2 personnes). L'OA est compétent *pour tout ce que la loi n'a pas attribué explicitement à l'AG* (SPF Justice, 2022). Dans une étude réalisée en 2010 par Adams, Hermalin et Weisbach, il a été observé que l'OA avait sa propre dynamique qui était influencée par plusieurs facteurs, tels que les relations entre les administrateurs, leurs personnalités, leur expérience, leurs compétences et enfin leurs motivations. Cette instance a une place indispensable dans la gouvernance de l'organisation ainsi que dans son fonctionnement, car son efficacité joue un rôle important sur la production de valeur et le bien-être des acteurs (Godard & Schatt, 2000).

C'est lors de ces instances que sont prises différents types de décisions que nous allons introduire ci-dessous.

2.3.2. Les décisions stratégiques, tactiques et opérationnelles

Igor Ansoff (1989), fondateur du management stratégique, distingue 3 types de décisions : *la décision stratégique*, *la décision tactique* et *la décision opérationnelle*.

Premièrement, *la décision stratégique* a un **effet à long terme**, est souvent irréversible et peu courante. Elle est prise en cohérence avec les finalités de l'entreprise ou association (lucratives, sociétales ou environnementales). Deuxièmement, *les décisions tactiques* sont les décisions d'organisation, elles concernent la gestion des ressources de l'entreprise/association et ont des incidences **à moyen terme**. Elles sont répétées de manière régulière et peuvent donc être réversibles. Quant à *la décision opérationnelle*, celle-ci est répétitive, à **court terme**, directement sur le terrain et réversible (Block 2017).

Baheux (2022) rajoute que dans les organisations horizontales (décentralisées), les décisions sont plus rapides, il y a plus d'autonomie, plus de cohérence avec les problématiques opérationnelles, mais le point négatif serait de souvent assurer des contrôles afin de garantir la cohérence de l'ensemble. Mais est-ce qu'une organisation horizontale garantit automatiquement la participation équitable et active de toutes les parties prenantes ? C'est une question que nous étudierons dans la suite de ce Mémoire.

2.3.3. La participation des parties prenantes aux prises de décision

Nous entendons la participation comme la possibilité de participer aux processus décisionnels et de détenir un pouvoir d'influence sur les enjeux concernant l'organisation. Mercier (2010) décrit les parties prenantes comme l'ensemble des agents pour lesquels le développement et la bonne santé de l'entreprise ou association constituent des enjeux importants. Nous constatons 2 catégories de parties prenantes :

- **Les parties prenantes primaires** ou contractuelles qui concernent les agents organisationnels en relation directe avec l'organisation
- **Les parties prenantes secondaires** qui regroupent les agents situés autour de l'organisation envers qui elle aura un impact sans pour autant qu'il y ait un lien contractuel (Pesqueux, 2020).

Notre travail ici a pour intérêt de garantir que les parties prenantes primaires et secondaires aient une participation active et équitable à ces instances.

Assurer une participation active et équitable dans les processus décisionnels nécessite un engagement ferme en faveur de la démocratie et de l'inclusion ainsi que **des pratiques de communication transparentes et accessibles**. Il n'est pas sans dire que la transparence augmente le sentiment d'appartenance d'un individu à son environnement de travail (Farrel, 2016). Pour garantir une participation active des parties prenantes, il faut premièrement que ceux-ci partent sur un pied

d'égalité au niveau de l'accès à l'information. Van Den Hove (2000) explique l'intérêt d'avoir des approches participatives dans les processus de décisions, car elles permettent de susciter un véritable dialogue qui provoquera une création de sens. Elles ne peuvent donc autoriser la circulation d'information à sens unique (des participants vers les décideurs ou l'inverse) (Van Den Hove, 2000).

Notre étude des techniques d'IC nous pourvoira d'outils permettant le déroulement de cette participation dans la plus grande égalité. Il nous reste à savoir si cela se confirmera dans la pratique. Concluons ce chapitre et intéressons-nous ensuite à l'IC.

2.4. Conclusion

La notion de coopération est un phénomène qui contient plusieurs composantes ayant des impacts les unes sur les autres. Nous remarquons une coopération lorsque les éléments **d'interdépendance** et de **vision partagée** sont implantés au sein d'un collectif. Elle diffère de la collaboration dans le sens où elle trouve sa source dans le « purpose » des acteurs coopérants. Malgré nos recherches documentaires, nous avons constaté qu'il n'existe pas de théorie de la coopération du travail en tant que telle. Dejours (2022) estime que ce manque de documentation scientifique est la cause de nombreuses problématiques dans le management.

Nous avons donc principalement étudié ce concept à travers le modèle de Thiébaud et Bischel (2015), reprenant la coopération dans son ensemble et soulignant l'effet systémique qu'ont ses dimensions. La coopération est essentielle au bon fonctionnement des OA et AG. En effet, dans ces contextes, les membres doivent travailler ensemble pour atteindre des objectifs communs et prendre des décisions importantes. La coopération permet principalement d'éviter les conflits d'intérêts et les blocages décisionnels, en favorisant un climat de confiance et de respect mutuel.

3. L'intelligence collective

Nous avons pu voir que dans les gouvernances horizontales, ce n'est pas un individu au-dessus de la pyramide qui réfléchit à la direction que va prendre son association/entreprise, c'est l'ensemble des travailleurs. Pour cela, il est important d'étudier la notion d'IC que l'on retrouve fortement dans ces gouvernances participatives. Dans ce chapitre, nous allons nous concentrer sur le management de l'IC, les techniques d'IC et les plus-values de ce concept.

3.1. Contextualisation

Pour qu'il y ait présence d'IC, il faut un environnement propice à son émergence, des conditions préconisées pour son existence. Après avoir étudié les gouvernances horizontales, nous pouvons d'ores et déjà insinuer qu'elles constituent une partie de cet environnement.

L'IC est un concept multidisciplinaire issu des sciences sociales et de la psychologie du travail. Cette notion était généralement étudiée et appliquée dans les domaines de la technologie, du management et de l'informatique. Cependant, aujourd'hui, elle est reliée à tous les phénomènes sociaux (Gréselle-Zaibet, 2019). Ce concept est défini de plusieurs manières différentes selon les auteurs et leurs domaines de préférences. Voyons quelques définitions de l'IC dans le domaine des sciences de gestion.

3.1.1. Définition de l'IC

Green (2015) définit l'IC comme la capacité d'un groupe à améliorer sa capacité à accomplir une tâche donnée en partageant des informations et en réagissant à des signaux de l'environnement durant le travail. Pour que le groupe atteigne l'IC selon cette définition, il doit répondre à deux critères :

- **Le groupe est plus performant que les individus dans une tâche donnée.** En d'autres termes, les groupes composés de plusieurs agents obtiennent de meilleurs résultats que chacun d'entre eux pris isolément.
- **Le groupe est plus qu'une simple foule avisée :** le groupe obtient de meilleures performances lorsque les agents coordonnent leur comportement que lorsque chaque agent travaille seul en parallèle (Green, 2015).

Quant à Zaibet- Gréselle (2019), elle définit l'IC comme « Un ensemble de capacités de réflexion, de compréhension, de décision et d'action d'un collectif de travail restreint issues de l'interaction entre ses membres et mises en œuvre pour faire face à une situation donnée présente ou à venir complexe » (Zaïbet-Gréselle, 2019, p. 202).

Finalement, Guy Veny (2023) définit l'IC comme **un objectif à atteindre** : « C'est le moment où un collectif commence à fonctionner de manière fluide, agile, avec plaisir où chacun sait ce qu'il a à faire, chacun sait ce que l'autre fait et ils n'hésitent pas à se faire aider ou demander de l'aide. C'est plaisant, il y a de la reconnaissance, il y a du bien-être et on est au-delà de l'efficacité, on est dans l'efficience. Il peut y avoir de la hiérarchie ou pas ça n'a pas d'importance, mais le collectif fonctionne tout seul comme une cellule vivante et tout se fait de manière naturelle. L'IC est cet objectif-là. » (Veny,

communication personnelle, 18 avril 2023). Néanmoins, Veny (2023), précise qu'il n'y a pas une définition exacte de l'IC pour une organisation et que chaque groupe est différent. En d'autres termes, l'IC du « groupe A » va être différente de l'IC du « groupe B » (Veny, 2023).

En somme, nous pouvons donc définir l'IC comme la capacité des individus à travailler ensemble de manière coopérative, à mettre en commun leurs compétences d'expertises et connaissances pour atteindre des objectifs communs, résoudre des problèmes complexes et prendre des décisions claires. Il s'avère que cette IC est supérieure à la somme individuelle des intelligences des participants.

Ce phénomène d'IC nous intéresse, car il s'agit du sujet central de notre étude sur la coopération entre différentes parties prenantes. Grâce à l'IC, cette idée de coopération sera de dépasser les intérêts de telle ou telle partie prenante et d'essayer d'avoir une **meilleure compréhension de l'ensemble des acteurs pour cerner l'intérêt général du projet avec plus de profondeur** (Garbarcyk, 2017, p. 4). À présent, déterminons les caractéristiques de l'IC.

3.2. Les caractéristiques de l'IC

D'après Pierre Lévy (1997), pionnier du domaine, l'IC serait caractérisée par :

- La double décentralisation des savoirs et des pouvoirs ;
- L'autonomie des individus mis en confiance et valorisés en tant que créateurs de sens
- L'importance de l'espace intersubjectif autonomisé par rapport aux contraintes économiques et étatiques
- L'interactivité constante et instantanée entre les individus et leur environnement ;
- La désagrégation des structures massives au profit d'entités autonomes, petites et conviviales
- L'émergence d'une nouvelle éthique basée sur la convivialité ;
- L'importance des nouvelles formes d'auto-organisation ;
- L'émergence de l'espace du savoir à côté de ceux de la terre, du territoire et des marchandises (Levy, 1997).

À travers ces caractéristiques, nous comprenons la pertinence de mettre en lien les gouvernances horizontales avec l'IC. Tout d'abord la double décentralisation des savoirs et des pouvoirs démontre que tous les membres d'une organisation ont **accès aux mêmes informations** et que **leurs pouvoirs décisionnels sont équivalents**. Ceci correspond aux prérequis pour atteindre une participation active et équitable des acteurs.

Deuxièmement, l'autonomisation des individus permet de les rendre **créateurs de sens** et non plus chercheurs de sens comme l'expliquait la CDEM (2021) (cf. infra p. 5). Ensuite, l'espace intersubjectif autonomisé correspond aux **relations horizontales** qu'entretiennent les différents acteurs sans que les contraintes économiques ni étatiques aient un impact dessus (Levy, 1997).

De plus, l'interactivité constante et instantanée entre les individus et leur environnement nous ramène à la définition de Guy Veny (2023), où toutes **les interactions se déroulent naturellement**. À juste titre,

Gréselle-Zaibet (2019) définissait également l'IC comme un processus en mouvement permanent qui ne peut être arrêté ou représenté dans un schéma figé.

À propos des entités autonomes, petites et conviviales, Levy (1997) considère aussi l'importance des nouvelles formes d'auto-organisation (*adhocratie, sociocratie, holocratie*). Il insiste qu'on va tout de même plus loin qu'une simple chute de verticalisation dans l'organisation en mettant en avant **la convivialité** ici, comme le précisait également Olivier Pastor (2021) dans notre chapitre sur la gouvernance horizontale. Bien que Guy Veny (2023) témoigne que la présence de hiérarchie ou non n'a pas de conséquence, l'IC serait difficile à atteindre dans des structures hiérarchiques, car elle nécessite de la liberté, du volontariat et une formation d'opinions sincères (Lee & Jin, 2019).

Après avoir exposé les bases de l'IC, intéressons-nous à son implémentation dans une organisation d'un point de vue théorique.

3.3. Le management de l'IC

L'IC est critique à la résolution de problèmes scientifiques, de management et d'autres types, mais les organisations arrivent rarement à l'atteindre (Riedl *et al.*, 2021). En vue d'améliorer la prise de décision des groupes et de produire de meilleures performances, celle-ci représente un facteur déterminant (Engel *et al.*, 2014). Étant donné des avantages qu'elle peut apporter à une organisation (cf. supra p. 41) nous comprenons l'intérêt d'étudier ce concept en profondeur.

Commençons par élucider la Théorie U pour avoir une base de l'implémentation de l'IC en entreprise.

3.3.1. La Théorie U

En 2008, le chercheur au MIT Otto Scharmer a introduit *La Théorie U*. Il s'agit d'un cadre de travail, d'une façon d'être, d'un métaprocessus de transformation, d'innovation et d'accompagnement du changement (Monnoury & Michet, 2021).

L'objectif de cette théorie est de transformer durablement les collaborateurs afin de créer un collectif réuni autour d'une vision commune (Derriks, 2021). En effet, ce processus invite les parties prenantes à entrer dans un dialogue cherchant à prendre conscience de ce qui influence nos choix, nos comportements et ainsi dégager une compréhension commune de ce qu'il en est. Ce travail doit se réaliser sur 3 niveaux de connaissances que sont : l'ouverture d'esprit, le cœur et la volonté (Monnoury & Michet, 2021).

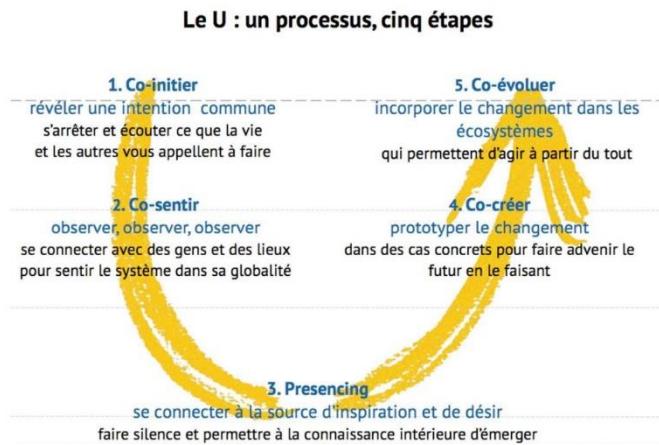


Figure 8 : La théorie U

Source : Monnoury, A. Richet, M. (2021). *Introduction à la théorie U*. Université du Nous. Récupéré de <https://dialogue-ic.com/wp-content/uploads/2021/05/LA-THEORIE-U-introduction-final.pdf>

Premièrement, la *Théorie U* commence par une phase descendante dont la 1^{ère} étape est la co-initiation. Au début de chaque projet, les individus se réunissent dans l'intention de changer une situation qui leur importe. Durant la formation de ce noyau, ils créent et maintiennent une intention commune par rapport à leur objectif, aux gens qu'ils veulent impliquer et à la façon dont ils veulent procéder. La deuxième étape est co-sentir, car généralement l'obstacle aux changements transformationnels est l'incapacité de ressentir. Les membres du groupe se rassemblent et constatent leur potentiel collectif (Monnoury & Richet, 2021).

Arrivée au creux du U, la troisième étape est le presencing, cette étape concerne le fait de lâcher prise à tout ce qui n'est pas essentiel. C'est à ce moment que se déroule la transition entre l'ancien potentiel des individus et le futur potentiel créé par l'IC. La quatrième étape, co-créer, est le fait de tester ce nouveau potentiel dans des cas concrets. Après avoir fait le vide, s'être débarrassé de tout ce qui est inutile, on laisse venir à nous les solutions créatives dans nos cas concrets. Cela se déroule grâce à la méthode prototype : on clarifie la question, on observe et puis on construit de façon à mieux observer et adapter et ainsi de suite. La cinquième étape consiste à évaluer la nouvelle méthode créée, l'utiliser à plus grande échelle si elle est efficiente et en faire une nouvelle pratique officielle de l'organisation (Boutemy & Peltreau, 2016).

La *Théorie U* démontre les grandes lignes de la mise en place de l'IC, elle est fondamentale à ce concept. Avant de passer en revue les facteurs de réussite de l'IC, voyons les points sur lesquelles celle-ci évoque de la paradoxalité.

3.3.2. La paradoxalité de l'IC

Eric Mellet, dans la préface du livre « Management et Intelligence Collective » de Denis Cristol et Cécile Joly (2021) explique que favoriser l'émergence et la dynamique d'IC repose sur un mélange d'éléments qui peuvent souvent être considérés comme opposés. Il faut par exemple associer la logique de *la raison à l'irrationnel, l'ordre* qui favorise la création de sens aux vertus du *chaos* pour nous projeter dans l'avenir ou encore conjuguer la nécessité de satisfaire les besoins de l'individu tout en contribuant à l'épanouissement du collectif dans l'intérêt du **bien commun** (Préface de Mellet, Cristol & Joly, 2021). Zara (2013) apporte des propos similaires à ceux de Mellet (2021), expliquant qu'en entreprise, le manager tombe dans un paradoxe d'une part de logique « Ordre & Institution » concernant le rythme de travail de l'individu et d'autre part une logique « Chaos & Individu » concentrée sur l'avenir, l'essentiel où l'énergie est placée sur l'agilité dans le but d'apporter une contribution au collectif. En entreprise, la problématique quant à ce type de management concerne majoritairement le rôle du manager. Effectivement, il se différencie fortement du manager classique, dans le sens où il n'est plus sollicité pour donner des ordres, mais surtout pour s'appuyer sur les idées des collaborateurs, les coacher et trouver des solutions innovantes ensembles (Godefroy, 2022).

Un point essentiel à retenir du fonctionnement de l'IC concerne la stimulation d'interconnexions. Il est primordial que tous les acteurs prennent conscience que leurs actions auront une incidence sur celles de leurs collaborateurs et inversement (Ferreboeuf, 2018). Qu'il s'agisse d'entreprise ou d'association, qu'il y ait présence de manager ou pas, l'IC doit être manager.

Concentrons-nous maintenant sur les facteurs facilitant son implémentation.

3.3.3. Les facteurs de réussite de l'IC

Il ne suffit pas de s'asseoir autour d'une table en groupe afin de provoquer l'IC (Zara, 2013). Celle-ci nécessite de nombreux facteurs spécifiques pour faciliter son émergence. Nous allons passer en revue les facteurs les plus recensés de notre recherche documentaire.

3.3.3.1. *L'existence d'un collectif de travail*

Bien que ce facteur paraisse évident, Duckit Guillain (2020) rappelle qu'un groupe d'individus ne représente pas nécessairement un collectif de travail. Le groupe doit avoir une **mission commune**, un objectif à réaliser (Guillain, 2020). Il peut être tout de même difficile de caractériser un collectif de travail avec la notion de distance qui maintenant est de plus en plus présente dans le monde professionnel depuis la crise Covid. Pour sa part, Hittinger (2016) retient 3 composantes essentielles afin d'apporter de la clarté :

- Le partage d'un **but commun** entre les opérateurs
- Les objets d'actions des opérateurs (qui peuvent être identiques ou différents selon les situations de travail)
- La stabilité temporelle de l'entité collective (Hittinger, 2016).

Pour implémenter de la cohérence dans ce collectif de travail, Cécile Dejoux (2023) a développé une matrice appelée le « modèle des 5 R », comportant 5 règles établissant un collectif de travail pour instaurer de l'IC. Ces 5 leviers sont :

Les rôles : chaque individu doit avoir un rôle spécifique qui parfois peut être différent de sa fiche de post (une personne peut avoir différents rôles informels dans son attitude collaborative).

Les routines : l'ensemble des membres du groupe doivent co-créer des routines pour établir une culture spécifique à ce groupe

Les règles : le collectif doit imposer des règles de fonctionnement qui doivent être acceptées par tous les membres du groupe

La reconnaissance : celle-ci permettra de faciliter la collaboration d'un individu dans un groupe, s'il est valorisé, sa motivation sera augmentée.

Le respect : il est essentiel que la diversité des profils soit respectée afin que les individus ayant chacun leurs différences propres puissent participer au projet sans retenue (Déjoux, 2023).

Ce modèle simple permet d'implémenter des conditions saines afin de développer de l'IC. Guillou et al. (2020) vont un pas plus loin et disent que le groupe doit témoigner d'une *conscience collective*.

3.3.3.2. *La présence d'une situation complexe*

Une situation complexe est une situation qui sollicite la mise en synergie des ressources disponibles dans un environnement où les informations sont enchevêtrées (Académie de Bordeaux, 2018). Selon Olivier Zara (2013), les problèmes complexes des entreprises peuvent s'articuler autour de 4 points que :

- **Le développement de performance/stratégies**
- **Les problèmes techniques complexes/gestion des risques/sécurité au travail**
- **La gouvernance/les modes de travail**
- **L'innovation** (Zara, 2013).

D'après Zara (2013), l'IC peut également répondre aux questions de gouvernances. De plus, Derriks (2021) souligne que lorsque l'on regroupe différentes personnes autour d'une situation complexe, il est préférable d'avoir des profils différents. En effet, différentes perspectives incitent à trouver des solutions qu'une personne seule n'aurait eues le recul de trouver (Derriks, 2021). De plus, il y a également cette notion de responsabilité collective qui entraîne le groupe à résoudre le problème ensemble. Dans le temps, Pascale Auger (2008) nous expliquait que les limites du management se trouvaient dans la simplification de la complexité et le désir de contrôle de la complexité. C'est lors de ces situations complexes que les individus ont tendance à faire face à des blocages psychologiques en cela, les organisations nécessitent de développer des nouveaux réflexes de pensée (Auger, 2008). Ce qui est intéressant, c'est que ces situations complexes sont justement des opportunités pour l'organisation d'évoluer en tant que collectif (Zara, 2013). Ainsi, elles conviennent parfaitement comme préconisation de l'IC.

3.3.3.3. Un climat d'harmonie et de confiance

Bien que cela paraisse secondaire, le confort dans l'environnement de travail physique est primordial. La lumière, l'ambiance thermique, le bruit et la surface disponible sont des éléments à ne pas négliger. Tout doit être mis en place pour favoriser le bien-être des collaborateurs (Duckit, 2020).

Au niveau de l'aspect psychologique, Patrick Plein (cité par Frimousse & Peretti, 2019) explique l'intérêt d'avoir **un cadre commun et précis** pour le collectif de travail. Par conséquent, il faut un cadre permettant le déroulement d'interactions fluides et porteuses de fruits. Pour arriver à cela, il nécessite une posture managériale adaptée qui fédère autour de buts communs, qui provoque un sentiment **d'engagement** et favorise **l'autonomie** de façon à créer des conditions de **confiance** mutuelle entre les collaborateurs. L'objectif est **d'encourager la prise de parole et la prise de risque** ainsi que de pratiquer une prise de décision plus consensuelle (Patrick Plein cité par Frimousse & Peretti, 2019). Les travailleurs ayant accès à des ressources en suffisance dans leur milieu de travail voient leur performance et leur bien-être dépendre fortement de leur satisfaction à leur besoin d'autonomie, de compétence et d'affiliation sociale (Crevier-Braud, 2016).

Cet environnement favorable doit inspirer un climat **d'harmonie et de confiance**. A cet égard, Charles-Henri Besseyre des Horts (cité par Frimousse & Peretti, 2019) note l'importance d'une véritable coopération fondée sur la confiance et l'harmonie en rappelant notamment qu'il s'agit d'une exigence de plus en plus forte de la part des générations plus jeunes qui demandent à être plus écoutées et plus reconnues. Il insiste sur la pertinence de l'IC dans notre ère de transition écologique et de révolution digitale : « Ce n'est plus la juxtaposition des talents individuels qui fera le succès de l'entreprise, mais plutôt la qualité des interactions entre ses membres » (Besseyre des Horts, cité par Frimousse & Peretti, 2019, p.103). Il semble tout à fait naturel que l'atmosphère de l'entreprise ou association respire l'harmonie et la confiance pour y faire croître l'IC : « Dialoguer, enfin, passe par la confiance en l'autre, en acceptant, pour le manager ou le dirigeant de se mettre en vulnérabilité par rapport à la parole de l'autre » (ICAM, 2018, p. 31).

3.3.3.4. Des relations horizontales

Quand les interactions sociales sont nombreuses, les liens entre l'organisation et les travailleurs sont augmentés, ce qui permet de renforcer l'engagement du travailleur (Bonnard *et al.*, 2014). Afin que l'autonomie soit pleinement ressentie, il est nécessaire que la pression hiérarchique soit réduite au plus possible. En effet, dans l'optique d'avoir des interactions fructueuses entre collègues, il est requis que les collaborateurs puissent **s'exprimer pleinement sans retenue**. Malgré les dispositifs mis en place pour les salariés et managers au service de la performance, il reste impératif d'adapter une structure horizontale qui favorise les interactions dans l'organisation, nous souligne Moussaceb Sofiane (cité par Frimousse & Peretti, 2019). En outre, les programmes managériaux, ateliers de co-développement, les formations de pairs et la culture du feedback sont sous l'emprise d'un accélérateur qu'est le digital, ce qui est positif pour l'IC. Cependant, d'après Moussaceb cela n'est pas suffisant au quotidien et il faut que le management intervienne de manière à ce que les salariés se sentent en

confiance, travaillent en équipe, et agissent de manière localisée sur un projet (Frimousse & Peretti, 2019).

3.3.3.5. La focalisation sur l'individu

Le collectif est composé de plusieurs individus et il est important que chacun ait sa place dans le groupe. Hélène Beaugrand (cité par Frimousse & Peretti, 2019) atteste que si les pratiques collaboratives sont nécessaires au développement de l'IC, elles n'en restent du moins pas suffisantes. L'accompagnement de personnes composant le collectif doit être mis en avant. Il faut que les conditions permettent à l'individu d'avoir ce **sentiment d'appartenance** dans un groupe qui sait utiliser et développer **ses ressources personnelles et ses compétences** en lui laissant la liberté d'exploiter **son potentiel créatif** (Beaugrand, cité par Frimousse & Peretti, 2019). Par conséquent, le développement personnel participe au passage des logiques de processus et de compétences individuelles à celles d'interaction et de régulation dans un groupe (Imhoff & Silva, 2016).

D'après Beaugrand (2019), accorder un temps d'introspection guidée pourrait aider l'individu à explorer ses attentes et aspirations et à identifier ce qu'il pourrait apporter au collectif, et en quoi le collectif le fera évoluer lui-même : « Ce temps lui permet aussi de repérer en quoi le collectif peut le nourrir et, en retour, ce qu'il peut lui-même apporter » (Beaugrand, cité par Frimousse & Peretti, 2019, p. 102).

3.3.3.6. La diversité :

Selon Françoise De Bry (cité par Frimousse & Peretti, 2019), plus de diversité dans un groupe équivaut à un groupe plus intelligent. Non moins que de nombreuses études attestent que plus le groupe comporte de la diversité sous ses aspects géographiques, socioculturels, générationnels, sexuels et religieux, plus il sera intelligent. De surcroit, l'hétérogénéité de genres, comme d'ethnies, doit donc être privilégiée dans la mesure du possible : « Il ne sert à rien d'être nombreux si tout le monde pense pareil » (De Bry citée par Frimousse & Peretti, 2019, p. 107). Ainsi il importe d'avoir une « rupture » c'est-à-dire des personnes du groupe ayant des opinions très affirmées sur certaines problématiques (Derricks, 2021). À la fin, la diversité de l'IC contribue non pas seulement en ajoutant différentes perspectives au groupe, mais aussi en facilitant l'opportunité des individus de dire ce qu'ils pensent réellement, sachant que la diversité provenant de l'IC aide à préserver l'indépendance (Jeong *et al.*, 2021).

Aline Laurent-Brochet (2020) note cependant que la diversité professionnelle peut être un frein notamment dans les relations interpersonnelles entre les membres.

De nombreux aspects parmi les facteurs de l'IC que nous venons de citer se retrouvent en tant que caractéristiques directes de gouvernance horizontale. Bien que la gouvernance horizontale facilite réellement l'apparition de l'IC, elle n'en garantit pas son succès. Certes, quelques éléments peuvent nuire à celle-ci.

Après avoir passé en revue les éléments permettant d'implémenter l'IC, voyons ceux qui peuvent ralentir, voire stopper celle-ci.

3.4. Les entraves à l'implémentation de l'IC

En premier lieu, Laurent Bourgeon (cité par Frimousse & Peretti, 2019) aborde **les limites psychologiques** que possèdent les individus, qui les incitent à se préoccuper uniquement des problèmes routiniers ainsi que la force d'inertie manifestée dans leur vie organisationnelle. Elles deviennent des obstacles à la dynamique d'apprentissage si elles ne sont pas traitées. Entre autres, il est naturel pour les collaborateurs de rester dans leur zone de confort, néanmoins c'est ce conformisme qui peut parfois bloquer les opportunités d'IC. Par exemple, Yann Scavennec (cité par Frimousse & Peretti, 2019) relève la difficulté à changer leurs habitudes, la peur du changement ou les difficultés à devoir se réorganiser comme freins à l'IC. Enfin, les biais cognitifs individuels et de groupes figurent aussi comme limites à l'IC (Guillou *et al.*, 2020).

En deuxième lieu, **la pression hiérarchique, les jeux de pouvoir et la communication erronée** constituent un frein pour l'IC, nous dit Christian Morel (2014). Il explique que trop d'autorité et/ou trop d'obéissance représentent des symptômes d'un mode organisationnel défaillant. C'est pourquoi Kofman & Senge (cité par Gréselle-Zaibet, 2019) rapportent que l'organisation doit avoir une culture managériale orientée vers l'importance du collectif pour encourager les pratiques collaboratives. Comme nous l'avons dit plus haut, à notre époque, le succès de l'entreprise peut se remarquer à travers la qualité des interactions entre ses membres. Il est de rigueur que la dynamique relationnelle soit prise au sérieux afin de démasquer les jeux de pouvoir et de réduire les risques de conflits. Duckit (2020), nous informe également de la tentation de certaines organisations de donner l'impression qu'elles mettent en marche des démarches d'IC pour obtenir l'approbation du plus grand nombre alors qu'en réalité les décisions sont déjà prises en avance. Le terme « facipulation », mélange de facilitation et manipulation a été créé pour dénoncer ces pratiques (Duckit, 2020).

En troisième lieu, **l'instabilité du collectif** peut être une limite à l'IC. Duckit (2020) cite : « Les interactions indispensables à l'émergence de l'IC, la confiance entre les membres du collectif ou encore l'échange de connaissances prennent du temps. Or, le développement du management en «mode projet», où les équipes se décomposent ou se recomposent sur des périodes courtes, peut entraver cette émergence. » (Duckit, 2020,p. 17). Nous avons une confirmation de plus qui prouve que l'IC n'est pas un concept inné dans le groupe, mais se travaille dans le temps.

Pour conclure, Guy Veny (2023), résume les limites de l'IC par **l'égo** (pression hiérarchique, jeux de pouvoir) et **la peur** (limites psychologiques).

3.5. Les techniques d'IC

Pour implémenter l'IC d'un groupe dans un contexte spécifique et avec un objectif défini, il existe plusieurs techniques d'IC aussi appelées « outils d'IC ». Ces techniques peuvent être utilisées par un membre de l'entreprise/association, mais aussi par des facilitateurs externes, experts dans le domaine.

Évidemment, chaque technique est utilisée pour une situation complexe spécifique. Nous nous baserons sur les 4 situations présentées par Olivier Zara (2013) (cf. infra p. 35) pour définir l'utilité de ces techniques.

3.5.1. L'élection sans candidat

Lors de situations complexes impliquant des questions **de développement stratégique, de performance** ainsi que **des questions de gouvernances**, *l'élection sans candidat* est une technique efficace. Elle consiste à aider une organisation à décider *en consentement* de la personne qui prendra la responsabilité d'un rôle, d'un poste ou d'une fonction. A titre informatif, une décision en consentement signifie que personne n'est contre la décision tandis qu'une décision par consensus signifie que tout le monde est pour la décision (Tondeur, 2022). Par conséquent, elle permet à une organisation de rester **agile** et de s'adapter aux besoins, de limiter la démotivation de certains, de faire tourner la fonction et enfin de trouver la personne la plus adaptée à un poste (Aviso, 2019). Généralement un facilitateur externe est appelé à mener l'élection (Réseau wallon de Développement Rural, 2017).

Pour la première étape, le facilitateur se chargera de définir un mandat le plus précisément possible en indiquant les caractéristiques indispensables de la personne qui sera élue. Par exemple, s'il s'agit d'acheter un lot de matières premières dans un contrat de construction, on cherchera quelqu'un qui a des capacités de négociations et/ou qui a déjà effectué cette mission (Gregory Leveau, 2020).

Ensuite il y aura un premier tour de vote (sans candidat déclaré) avec interdiction de voter pour soi. Lors de cette étape, chaque participant choisit la personne qui lui semble la plus adéquate pour remplir le rôle en question, en fonction de sa connaissance des participants. Après cela, chacun devra expliquer son choix, le vote n'est pas à bulletin secret. Suivi des explications de chacun, il y a un second tour de vote si les candidats veulent effectuer des modifications (Réseau wallon de Développement Rural, 2017).

Le facilitateur peut procéder au comptage des votes s'il n'y a plus de modifications. S'il y a une égalité, il fait un tirage au sort. Par la suite, le facilitateur demande enfin à chacun (la personne choisie comprise) le consentement par rapport aux choix de la personne proposée. Si une objection est présentée, la proposition peut être explorée et traitée pour ensuite refaire un nouveau tour de consentement. Le facilitateur peut éventuellement proposer d'emblée une autre personne également comme candidat et faire un tour de table pour obtenir le consentement de tous (Réseau wallon de Développement Rural, 2017).

En guise de conclusion, Leveau (2020) explique que cette approche a vocation à focaliser les participants sur la meilleure décision à prendre pour le collectif, indépendamment des préférences personnelles.

3.5.2. Les six Chapeaux de Bono

En 1985, le psychologue maltais Edward de Bono a inventé la méthode des six chapeaux de Bono pour résoudre les situations nécessitant l'intervention créative d'un groupe. Cette méthode peut être très utile pour les situations complexes nécessitant de **l'innovation**, un **développement stratégique** ou des **questions de gouvernance** dont nous parle Oliver Zara (2013). Ses contextes varient de la construction d'un projet, à une démarche d'évaluation, une résolution d'un problème ou encore une recherche de nouvelles idées (Bono, 1985).

Chacun des 6 chapeaux a une couleur :

- Le chapeau blanc représente la neutralité et l'objectivité. Il s'intéresse aux faits, aux chiffres objectifs aux informations en possessions sans interprétations personnelles ajoutées.
- Le chapeau rouge évoque les émotions, les pressentiments et l'intuition. Il expose un point de vue émotionnel sans aucune justification rationnelle. Ici, il s'agit d'une communication purement subjective.
- Le chapeau noir représente la prudence et l'attention. Il met en évidence les faiblesses d'une idée. À travers celui-ci les participants indiquent les potentiels obstacles de la proposition et les points sur lesquels il faut prêter attention.
- Le chapeau jaune représente la logique positive. Le chapeau jaune est optimiste, couvre l'espoir et la pensée positive. Celui-ci démontre les avantages et intérêts du projet proposé.
- Le chapeau vert représente la végétation, la croissance abondante et fertile. Il indique la créativité et les nouvelles idées.
- Le chapeau bleu porte la couleur du ciel qui est au-dessus de tout. Il est lié au contrôle, à l'organisation du processus de réflexion et à l'utilisation de l'information. Celui-ci définit l'objet et l'objectif des échanges, le déroulement de la réflexion, la synthétisation et la recherche du consensus. Il permet de voir sur quels points les participants sont d'accord (Bono, 1985).

Le facilitateur de cette technique d'IC précise l'objet de la réflexion et choisit une séquence de chapeaux. Ensuite, le groupe doit accepter la séquence et le processus peut commencer. Les participants s'exprimeront collectivement à propos du sujet, mais selon un chapeau à la fois. Par exemple, si le premier chapeau est le blanc, chaque participant dénoncera tous les faits, chiffres qu'il possède à propos du sujet sans ajouter un avis, une émotion ou un sous-entendu. Il est nécessaire de pousser l'exploration de chaque chapeau aussi loin que possible (Bono, 1985).

D'autres exemples de techniques d'IC sont disponibles (Voir ANNEXE 5 « Les techniques d'intelligence collective »).

3.6. Les plus-values de l'IC

Après avoir étudié le concept d'IC, voyons enfin les bénéfices qu'elle apporte et en quoi serait-il nécessaire de l'implémenter dans les managements d'entreprises et/ou d'associations.

Tout d'abord l'IC permet de développer **un sens partagé** par rapport au travail du groupe. La mission du collectif est plus ressentie par les membres et l'engagement dans leur travail est positivement influencé. Au fur et à mesure qu'un groupe parvient à se rejoindre dans une compréhension commune, les participants construisent un tissu commun, une culture de groupe où les membres prennent conscience de l'utilité de leurs devoirs (Thiébaud, 2018). Yves Clot (2021), rajoute que lorsqu'on se reconnaît dans son travail, **les risques de santé se voient diminuer** fortement. En combinant le fait de prendre son travail à cœur à cet esprit de communauté, la santé des collaborateurs est mieux protégée.

Thiébaud (2018) continue en expliquant que l'IC incite également à **la présence, l'ouverture, l'écoute et le questionnement** des personnes au sein du collectif. Cela permet une gestion efficace de l'antagonisme et ainsi de mieux gérer les conflits voire les éviter (Guillou *et al.*, 2020). De plus, les processus mobilisés apportent une curiosité renforcée et une potentielle passion développée ainsi qu'une liberté de partager ses ressentis positifs ou négatifs. Non seulement elle transmet un apprentissage collectif, mais également un apprentissage personnel (les membres mettent en lien les expériences de leurs collègues avec leurs propres expériences). Ce fait de pouvoir apprendre ensemble **améliore la confiance du groupe** (Thiébaud, 2018). En effet, du Payrat et Besseyre des Horts (2019) informent que l'apprentissage collectif et personnel permet ainsi aux collaborateurs de partager leurs compétences entre eux, ce qui développe un apprentissage continu de nouvelles aptitudes. La cohésion, la motivation et la résilience collective sont d'autant plus améliorées grâce à ces échanges, ce qui de fait augmente la résistance au stress des collaborateurs (Du Payrat & Besseyre des Horts, 2019).

Naturellement, ces paramètres expliqués précédemment développent également **la créativité** du groupe et des individus. L'IC donne une impulsion aux acteurs les poussant à s'impliquer au point de créer leurs propres opportunités professionnelles (Greselle-Zaibet cité par Frimousse & Peretti, 2019). Mohamed Bachiri (cité par frimousse & Peretti, 2019) ré enrichit en expliquant que le fait d'impliquer les collaborateurs dans les processus de prise de décisions accroît les synergies et apporte de la **transversalité** dans le travail. Ces éléments incitent les membres du groupe à être plus entreprenants et à se sentir valorisés (Derriks, 2021).

Elena de Preville (cité par Frimousse & Peretti, 2019) rajoute que l'IC est de plus en plus considérée comme un levier indispensable pour **l'amélioration de la performance** économique, mais aussi globale. L'accroissement des performances/résultats, une meilleure génération de valeur sur une large variété de tâches, en particulier sur des sujets complexes dans un groupe, est représentatif d'une situation d'IC selon Guillou *et al* (2020). La dynamique d'apprentissage, la gestion de l'antagonisme ainsi que la politique de prise de conscience entre les collaborateurs concernant le partage d'information mènent aussi l'entreprise à gagner du temps donc de l'argent (Guillou *et al.*, 2020). De prime abord, on se concentre sur l'épanouissement des collaborateurs et c'est cette concentration sur l'humain qui aura un impact positif sur les performances de ceux-ci (Derriks, 2021).

Au niveau de la rétention des employés, Derriks (2021) rapporte que l'IC permet de **retenir plus longtemps les talents** dans l'organisation : « Les possibilités sont en effet plus nombreuses, car les salariés continuent à développer de nouvelles compétences qui pourraient leur ouvrir de nouvelles portes. Le fait de ne pas devoir se séparer de personnes dans lesquelles on identifie du potentiel permet dès lors de contribuer à une bonne performance. C'est d'autant plus important lorsqu'on sait qu'établir une réelle cohésion d'équipe prend du temps. » (Derriks, 2021, p. 38).

Finalement, l'IC joue également sa part dans le but d'atteindre une **performance durable** lorsque les entreprises entament un projet de transformation durable (Frimousse & Peretti, 2019). Mohamed Bachiri (cité par Frimousse & Peretti, 2019), raconte que l'IC peut justement aider les entreprises à s'adapter au niveau de leurs moyens de communications et d'organisations dans un contexte de digitalisation et d'automatisation constante.

Nous allons maintenant conclure ce chapitre sur l'IC. Avant de poursuivre avec notre étude empirique, nous proposerons une conclusion théorique résumant et mettant en lien les différents éléments étudiés dans notre *revue littéraire*.

3.7. Conclusion

L'IC apparaît comme une réponse à notre monde qui se complexifie sans cesse. L'implémentation de celle-ci nécessite des dispositions et processus qui peuvent fortement modifier les structures managériales des organisations, quitte à les transformer. En effet, certaines cultures d'entreprises apparaissent comme plus propices que d'autres à l'implémentation de l'IC et les managers doivent également adapter leur rôle dans cette optique. D'où la motivation d'avoir commencé par décortiquer le concept de gouvernance horizontale.

Il est évident que l'accent est poussé sur l'individu, le groupe donnant l'impression qu'on en oublie les aspects moins humains tels que les chiffres ou autres profits matériels. Cependant, les bénéfices de l'IC sont présents tant sur les plans humains que de performances. Elle apporte une facilitation au déploiement des missions de l'entreprise, renforce l'engagement chez les collaborateurs tout en les mettant en confiance, ce qui permet la fluidité des opérations. Avec l'IC, nous faisons d'une pierre deux coups, mettre en avant le bien-être en des travailleurs c'est mettre en avant le bien être de son organisation !

4. Conclusion théorique

Avant d'entamer *l'étude empirique* de ce travail, nous aimerons pointer l'attention sur l'interconnectivité des concepts afin d'appuyer la pertinence de cette étude. Les gouvernances horizontales font beaucoup de sens par rapport aux concepts d'IC et de coopération sur lesquels nous voulons nous concentrer dans ce travail.

Le monde complexe d'aujourd'hui incite les entreprises/associations à avoir des gouvernances pouvant s'adapter rapidement aux crises de toutes formes. Pour pouvoir surmonter ces crises, les entreprises doivent prévoir des environnements sains pour le développement de leurs activités où le bien être des employés est mis en avant.

Dans ce mémoire, l'IC peut être considérée comme le corps du travail, la gouvernance est le terrain où celle-ci s'opère, la culture selon laquelle elle a lieu et la coopération est l'effet, le résultat du rassemblement de ces 2 composantes. Fanny Letier (2017) estime que la gouvernance c'est d'abord créer un « collectif interne » qui doit être bienveillant, mais exigeant sur les ambitions de l'entreprise. Elle rajoute que pour travailler sur la croissance, la transformation et l'agilité de l'entreprise, celle-ci nécessite une **vision collective et partagée**. On retrouve dans ces propos, l'argument de Duckit Guillain (2020) qui informe que **l'existence d'un collectif** est un facteur primordial d'IC. Concernant la vision collective et partagée, nous avons vu d'après les travaux de Thiébaud et Bischel (2015) que **le sens partagé** est une composante essentielle de la coopération.

On remarque que l'IC apparaît parfois naturellement comme effet d'une certaine gouvernance, cependant cette gouvernance est issue d'accords entre les membres de celle-ci. Les 2 concepts sont donc directement reliés. Alain Fernandez et Pierre Cabane (2018) apportent que les enjeux de la gouvernance sont de mettre en place des dispositifs permettant **la facilitation d'échanges constructifs** entre les parties prenantes. En effet, un **cadre commun** doit être imposé pour pouvoir développer de l'IC, cadre qui peut être naturellement instauré dans une gouvernance sociocratique ou holocratique ou encore d'un autre type. Assurément le cadre commun favorise *la communication*, composante transversale de la coopération (Thiébaud et Bischel, 2015). Il est nécessaire que les collaborateurs aient **une manière de communiquer commune**, acceptée par tous où les non-dits sont aisément reconnaissables, les désaccords ou inconforts, facilement partagés, donc remarqués.

Nous nous sommes concentrés principalement sur les gouvernances horizontales, car le collectif est mis en avant contrairement aux structures hiérarchiques. Qui dit gouvernances horizontales dit *relations horizontales* où les interactions fructueuses peuvent faire naître l'IC d'un groupe (Sofiane, cité par Frimousse & Peretti, 2019). Effectivement, Thiébaud et Bischel (2015) expliquent que les liens entre les personnes du groupe influencent leurs relations. À travers la mise en place de relations horizontales, nous touchons différentes caractéristiques telles que la vie affective et le climat du groupe, la culture du collectif, ses normes et valeurs et donc les interactions en somme.

Nous avons vu que la coopération a une profondeur plus importante que la collaboration, en cela la gouvernance sert d'encrage à son implémentation. L'IC peut avoir lieu si le contexte est adéquat à son émergence. Pour cela, nous ne pouvons mettre de coter la notion de **confiance** dans une organisation. Confiance qui trouve sa source dans *la transparence* des communications, des procédures et règles de

l'association. C'est cette confiance qui peut encourager les parties prenantes primaires et secondaires à participer aux activités de l'organisation dans l'égalité.

Nous avons abordé la gouvernance de manière générale en proposant un seul chapitre concernant les associations, car la matière au niveau des milieux associatifs est très dissipée. Cela s'explique par le fait que les associations comportent des missions différentes (buts non lucratifs) et que leurs services peuvent être compliqués à quantifier pour réaliser une étude de mesure de la performance (Meier, 2021).

Après avoir étudié les différentes composantes de la coopération et mis en avant les avantages que propose l'IC, nous pouvons mettre en lumière certains aspects. Thiébaud (2018) avait avancé que l'IC apportait comme bénéfice **de l'écoute, de l'ouverture, de la présence et du questionnement** dans une organisation. Ainsi les participants sont motivés à apporter leurs savoirs sur la table sans crainte que leurs commentaires ne soient pas considérés qualitatifs par leurs collègues. Cette participation sera notamment plus équitable au niveau de l'influence décisionnelle si la gouvernance est horizontale. Deuxièmement, nous avons constaté que **la diversité** est également un pré requis de l'IC, celle-ci permet de mettre en commun des savoirs provenant de secteurs professionnels, cultures, ou autres caractéristiques représentant un individu, variés. Cette communication hétérogène renforcera potentiellement la confiance du groupe, faisant des différences individuelles une force du collectif. Enfin, nous estimons que l'IC, introduisant une meilleure compréhension commune de l'objectif du groupe, permet de véhiculer un sens partagé au collectif, pouvant même mener à un sentiment d'appartenance profond. Toutes ces explications nous ont menés à construire 3 hypothèses qui nous permettront de répondre à notre question de recherche :

« En quoi les techniques d'IC influencent-elles la coopération entre les parties prenantes dans une gouvernance horizontale ? ».

Les 3 hypothèses sont les suivantes :

Hypothèse 1 : Les techniques d'IC permettent une participation plus active et équitable des parties prenantes impliquées dans le processus de décision grâce à la gouvernance horizontale.

Hypothèse 2 : Les techniques d'IC renforcent la confiance entre les parties prenantes en encourageant une communication incluant la diversité dans les points de vue.

Hypothèse 3 : Les techniques d'IC transmettent un sens partagé entre toutes les parties prenantes.

L'étude empirique du mémoire cherchera à confronter nos hypothèses théoriques présentées ci-dessus à la réalité du terrain.

Nous allons maintenant exposer la méthodologie de notre mémoire ainsi qu'une présentation importante des aspects de l'association où nous avons effectué notre stage. Il est important de mettre en évidence la structure de cette organisation, car elle contient une combinaison d'éléments provenant de divers systèmes de gouvernance incitant l'horizontalité.

II. Étude empirique

Nous débuterons notre étude empirique par présenter notre étude de cas premièrement. Nous allons ensuite exposer notre méthodologie. Après cela, nous démontrerons notre analyse de données suivie d'une interprétation de celle-ci où nous traiterons également des limites rencontrées durant l'élaboration de ce travail. Enfin, nous proposerons des potentielles recommandations à l'organisation où nous avons effectué notre stage et nous conclurons par la suite ce Mémoire.

5. Présentation de l'étude de cas

Avant d'entamer la partie méthodologie, nous allons premièrement effectuer une présentation de l'association où l'observation de terrain a été effectuée. Le stage au SCI nous a inspiré l'étude des questions de gouvernances, d'IC et de coopération. Nous allons énoncer sa mission, sa vision et ses valeurs et expliquer en quoi cette association possède un modèle structurel intéressant. Enfin nous allons proposer un organigramme de celle-ci suivi d'une explication de l'évolution de sa gouvernance.

5.1. Présentation de l'association

Notre étude de cas porte sur le SCI-Projets internationaux ABL , une ONG belge contenant plusieurs branches à l'international. Cette organisation possède une structure assez flexible que nous présenterons dans les points suivant la présentation de celle-ci.

Le SCI-Projets Internationaux ABL offre des projets de volontariat en Belgique et à l'étranger, des formations, des animations dans les milieux scolaires ou associatifs ainsi que des espaces de mobilisation et d'actions collectives. Ces activités ont pour but de promouvoir la paix, le dialogue interculturel, des alternatives au système dominant actuel et la transition écologique. La branche belge du SCI fait partie d'un mouvement pacifiste international, le Service Civil International (SCI), qui existe depuis plus de 100 ans et qui a des branches et des organisations partenaires dans de nombreux pays du monde. Le SCI-Projets Internationaux ABL est ouvert à toutes et à tous, dans son travail de promotion de la paix et de la compréhension interculturelle. En Belgique, le SCI est reconnu comme ONG d'éducation à la citoyenneté mondiale et solidaire et Organisation de Jeunesse (SCI-Projets internationaux, 2020).

5.1.1. Historique du SCI

L'histoire du Service Civil International a débuté en 1919, juste après la Première Guerre mondiale, lorsque Pierre Ceresole (ingénieur suisse) a rassemblé un groupe de pacifistes pour créer le « Service Civil Volontaire ». Pierre Ceresole s'était engagé comme objecteur de conscience et a créé ce service civil volontaire dans le but de remplacer le service militaire qui était obligatoire dans de nombreux pays d'Europe à cette époque. Cette initiative a posé les bases du futur Service Civil International. En 1920, le premier projet a eu lieu à Esnes, en France, où un groupe de volontaires français et allemand ont travaillé ensemble à la reconstruction d'un village près de Verdun, symbole de réconciliation entre

ces peuples. À la suite de la Seconde Guerre mondiale, la branche belge du SCI a été créée en 1947, et elle s'est concentrée sur des projets de reconstruction (SCI-Projets internationaux, 2020).

5.1.2. Le SCI en chiffres

Concernant les chiffres, nous n'avons pas eu accès aux données précises des participants aux volontariats depuis la branche belge du SCI. Cependant au niveau international, nous constatons qu'en 2022, 1163 volontaires ont pris part aux activités du SCI. Il y a eu 136 camps de travaux organisés, 839 volontaires ont pris part aux camps de travaux et 324 volontaires ont pris part à des projets long termes. Parmi eux, 37 % étaient étudiants, 28 % employés, 6 % au chômage, 6 % étaient à l'école primaire et les 23 % restent inconnus. (SCI, 2022).

5.1.3. Valeurs

Les valeurs que le SCI soutient sont :

- Le Pacifisme : L'association a pour ambition d'établir la gestion de conflits et de réguler les rapports de force dans la société à travers une culture du respect, du dialogue et du consensus.
- L'Écologie : Le SCI promeut un mode de vie respectueux de l'environnement et de sa biodiversité considérant les ressources naturelles comme un bien commun à tout être vivant. Dans cette optique, l'organisation lutte pour la préservation de celles-ci en tant qu'acte de solidarité et de don pour les générations actuelles et futures.
- La Solidarité : Nous vivons dans un monde bâti sur l'interdépendance des individus, l'association vise à conscientiser les gens sur cette interdépendance et à rendre les individus coresponsables de l'avenir du monde en œuvrant à améliorer la situation de toutes et tous.
- La Diversité : Le SCI promeut l'interculturalité (la rencontre et l'échange dans le respect des identités) et le pluralisme en opposition à une vision qui prônerait l'unicité des cultures et des manières de penser.
- La Convivialité : L'association considère le plaisir du vivre ensemble comme un facteur essentiel pour un fonctionnement harmonieux des rapports humains, quel que soit le lieu. Cela implique un souci permanent du respect de l'autre et de soi.
- La Citoyenneté : Enfin l'organisation estime que chaque citoyen(ne) doit pouvoir être acteur(trice) à part entière de la société. Pour cela, il s'agit non seulement d'avoir des droits, mais aussi d'avoir conscience d'appartenir à la société et d'avoir un rôle à y jouer (SCI-Projets internationaux, 2020).

« Toutes les activités du SCI-Projets Internationaux ont pour objectif de permettre aux personnes y participant d'agir de manière responsable dans la société, d'être des acteurs et actrices de changement social et de pouvoir, si elles le désirent, s'intégrer dans des groupes de volontaires partageant cette envie d'action » (SCI-Projets internationaux, 2020, p. 12).

5.1.4. Mission

La mission du SCI (groupe international) est « de promouvoir une culture de la paix en organisant des projets de volontariat international ayant un impact local et mondial. » (SCI, 2022).

Plus complète, la mission de la branche belge du SCI telle que décrite dans le programme d'action de 2020 est la suivante : « Développer des laboratoires d'alternatives, des espaces de réflexion et d'expérimentations concrètes de modes de fonctionnement favorisant d'autres modèles du vivre-ensemble. Ces modèles à réinventer se basent sur :

- la nécessité d'une transition économique et écologique ;
- des rapports sociaux basés sur la collaboration, le dialogue et non la compétition, le corporatisme ou la lutte entre groupes sociaux, individus, nations...
- la nécessité d'encourager les mixités sociales et culturelles : les rencontres et actions communes entre acteurs Nord et Sud, entre acteurs de milieux sociaux différents » (SCI-Projets internationaux, 2020).

5.1.5. Vision

La vision du SCI (groupe internationale) est la suivante : « La vision du Service Civil International (SCI) est celle d'un monde de paix, de justice sociale et de développement durable, où toutes les personnes vivent ensemble dans le respect mutuel et sans recourir à aucune forme de violence pour résoudre les conflits » (SCI, 2022).

La branche belge n'a pas exposé de vision dans ces documents internes lors des années 2022 et 2023.

5.2. Problématiques actuelles

En faisant ce Mémoire, nous avons pour objectif d'apporter des solutions à une problématique à laquelle fait face l'organisation dans laquelle nous avons effectué notre stage (De Quirini, communication personnelle, 17 mars, 2023). À cet effet, nous avons entamé des discussions à propos des problématiques actuelles concernant le SCI avec notre maître de stage Jaworek Sabina. Les 2 thèmes principaux ressortis de nos échanges étaient le marketing et le management.

La problématique du marketing consistait en la promotion du volontourisme dans les ONG. Il s'agit de dénaturer le volontariat en le vendant comme un produit commercial ce qui va à l'encontre du concept (Jaworek, 2023). Le SCI a réaffirmé son image en s'exprimant par rapport à ce phénomène émergent chez les associations de volontariat en Belgique.

La deuxième problématique consistait en l'analyse des systèmes de gouvernance en place au SCI afin de préparer le départ de Pascal Duterme, coordinateur général du SCI qui prend sa retraite en fin d'année. Lors de la dernière AG l'année passée, le SCI a fait intervenir Collectiv-a une association culturelle belge se chargeant de faciliter les processus participatifs et d'IC des associations. Ils proposent des accompagnements à la gouvernance partagée et à l'autogestion (Collectiv-a, 2022). Cette AG a entamé le processus de discussion à propos de l'élection du prochain coordinateur général. L'association n'est pas encore sûre quant au prochain candidat, il peut-être un externe tout comme un interne. L'enjeu de ce départ réside dans le fait que Pascal était un des rares éléments à posséder les

connaissances, l'ancienneté et l'expérience requises pour être une figure légitime à ce poste. C'est cet enjeu qui nous a menés à notre question de recherche actuelle pour l'étude de notre Mémoire. Néanmoins, une étude complète d'analyse de gouvernance et notamment de l'adaptabilité des collaborateurs à s'acclimater à celle-ci nous aurait pris un temps considérable. Nous avons estimé plus juste et préférable d'étudier la coopération actuelle entre les parties prenantes du SCI étant donné nos contraintes temporelles.

Afin de nous orienter dans cette direction, nous allons montrer un organigramme actuel de l'association et nous allons ensuite toucher quelques mots sur l'histoire de l'évolution de la gouvernance au SCI.

5.3. Gouvernance du SCI

5.3.1. Organigramme

Voici l'organigramme de l'association avec les données en place lors de notre stage

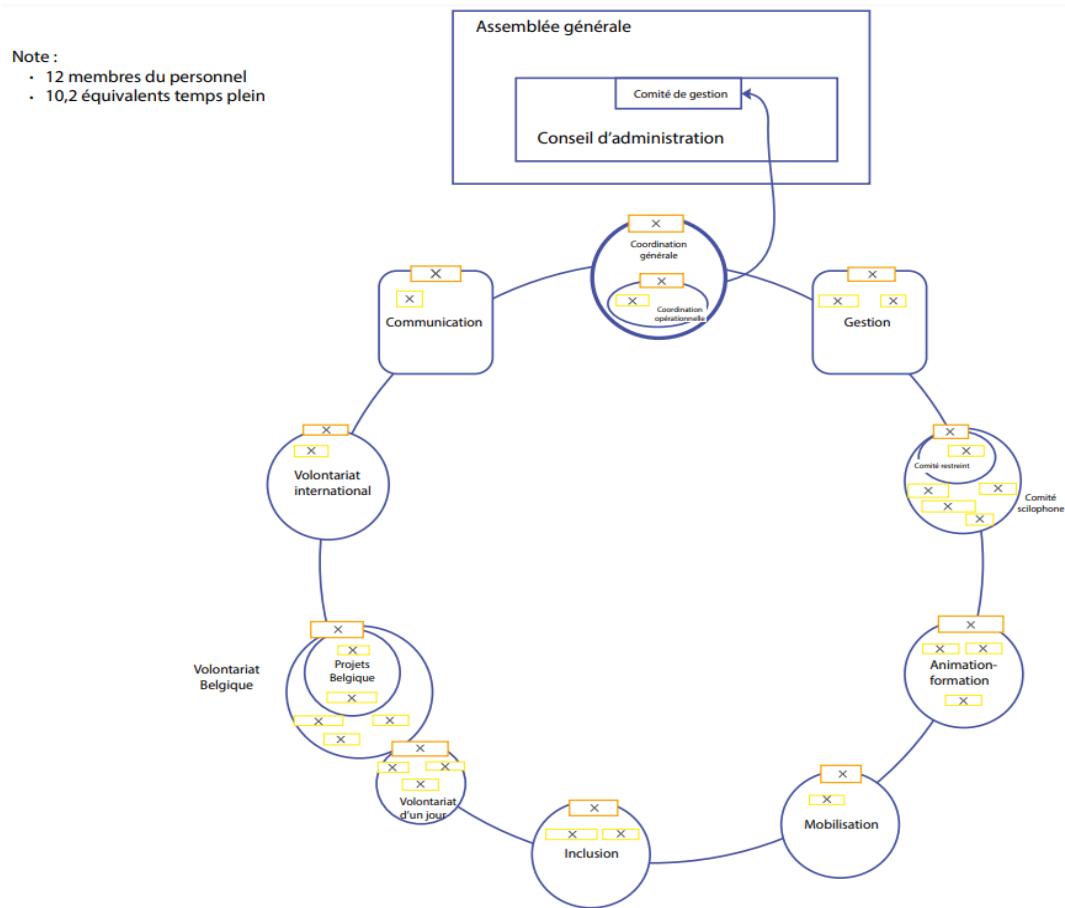


Figure 9 : Organigramme 2023 SCI

Sources : Production personnelle, Données récupérées du SCI-Projets internationaux (2023)

Nous constatons sur l'organigramme que l'organisation est composée de 10 principales cellules distinctes dont certaines sont composées de sous cellules. Durant la période où nous avons effectué notre stage, l'organisation était composée de 12ETP, 2 CES et 2 stagiaires. Les « X » représentent les travailleurs, les rectangles orange sont les pilotes des cellules et les jaunes sont les autres membres de cellule. Il est commun que les travailleurs fassent parties de 2 ou plusieurs cellules à la fois.

Nous avons également au-dessus de l'organigramme le comité de direction relié à la coordination générale. Il est encadré par l' OA qui lui-même est encadré par l'AG. Le comité de gestion se charge de la préparation des OA. Il se concentre sur les points sensibles, les budgets et les procédures vitales. Il rassemble un(e) président(e), un(e) trésorier(e), 2 volontaires et 2 ou 3 coordinateurs. Actuellement il y a 3 coordinateurs dans le comité de gestion (Toussaint, communication personnelle, 26 avril 2023). Nous avons présenté un détail de l'organigramme en annexe (Voir ANNEXE 7 « Détails de l'organigramme).

Maintenant, nous aimerons vous introduire à l'historique de la gouvernance au SCI, une association qui a fait face de nombreux changements organisationnelle.

À travers ces paragraphes, nous proposons une courte introduction qui aura pour objectif de faciliter la compréhension de notre chapitre sur l'analyse de la gouvernance actuelle au SCI (cf. supra p.60). Ici, nous retracions le chemin qu'a effectué la gouvernance de l'organisation.

5.3.2. Évolution de la gouvernance

Nous avons constaté qu'il y actuellement une forme subtile de hiérarchie au SCI quand on aperçoit la cellule « coordination générale ». Bien que l'organisation en elle-même aie subit de nombreux changements avec l'apparition de nouvelles cellules, ici nous voulons nous concentrer sur l'aspect de verticalité présent dans l'association.

Dans les années 90, la coordination générale était composée de 2 « co-coordinateurs généraux ». Pascal Duterme le coordinateur général actuel et Jean Michel coordinateur retraité. Les 2 co-coordinateurs se répartissaient les tâches de coordination, l'un prenait l'aspect administratif légal et financier tandis que l'autre s'occupait de la gestion des ressources humaines jusqu'en 2010. Après le départ de Jean-Michel, l'organisation a implémenté une gouvernance partagée dans l'optique de décharger le poids des responsabilités à l'unique coordinateur général. Cette implémentation fut quelque peu compliquée, l'association décida alors de ne pas changer la structure, mais simplement d'utiliser des outils de sociocratie. Finalement, le coordinateur général finira par repartir et déléguer certaines de ses tâches comme tout ce qui concerne les plans de stratégies, plans d'action et gestion des ressources humaines. C'est ainsi qu'est apparu la sous-cellule « coopération opérationnelle » (Travailleur A, communication personnelle, 16 mars 2023).

La difficulté des associations réside dans le fait d'imposer des changements à des membres ayant fait partie de l'association depuis de longues années (éventuellement en tant que membre fondateur), mais qui n'ont plus leurs 2 pieds dans l'organisation dans le moment présent. Ces processus de changement de culture provoquent parfois des moments de crises. L'association a vécu différents processus de réflexion collective assez conséquents sur la gouvernance. Durant ceux-ci, ils firent face

à des complications tels que de l'absentéisme de certains collaborateurs, des besoins de reconnaissances et également des besoins pour quelques-uns d'avoir un « chef », une figure de leader. En effet, le coordinateur général bien qu'il garde son titre de coordinateur s'est mis en retrait dû aux dérèglements organisationnels. La première étape dans le processus de réadaptation de gouvernance était la sélection de l'équipe qui allait accompagner le SCI dans ce processus. La deuxième étape était les entretiens individuels de cette équipe avec chaque travailleur du SCI. La troisième étape était un renvoi d'image, une synthèse de tout ce qui a été entendu et enfin la quatrième étape était la réaction à ce renvoi d'image. Les problématiques mises en lumière après ces processus étaient la réintroduction de légitimité même pour les personnes réélues afin que tout le monde ait une connaissance claire de ses pouvoirs et ses responsabilités (Travailleur A, communication personnelle, 16 mars 2023).

Ces explications nous rappellent certains inconvénients de structures de gouvernances présentées précédemment (cf. infra p. 8, 9, 10) et visent à apporter un complément d'information à notre analyse de données (cf. supra p. 59).

Nous pouvons désormais aborder la méthodologie de ce Mémoire.

6. Méthodologie

Nous allons maintenant présenter nos divers outils de récolte de données et justifier nos choix quant aux outils utilisés. Ceux-ci ont une part essentielle à notre cheminement intellectuel nous permettant de répondre à notre question de recherche :

« *En quoi les techniques d'IC influencent-elles la coopération entre les parties prenantes dans une gouvernance horizontale ?* »

À cette fin, nous rappelons les 3 hypothèses formulées à partir de notre *revue littéraire* :

Hypothèse 1 : Les techniques d'IC permettent une participation plus active et équitable des parties prenantes impliquées dans le processus de décision grâce à la gouvernance horizontale.

Hypothèse 2 : Les techniques d'IC renforcent la confiance entre les parties prenantes en encourageant une communication incluant la diversité dans les points de vue.

Hypothèse 3 : Les techniques d'IC transmettent un sens partagé entre toutes les parties prenantes.

6.1. Récolte de données

Nous avons opté pour une analyse qualitative. En effet, ici le but n'est pas de mesurer la coopération entre les parties prenantes, mais de comprendre la nature de celle-ci. Une enquête quantitative aurait pu être envisageable si nous nous étions intéressés au comportement des volontaires essentiellement en réalisant des sondages pour un échantillon assez important. Cependant, nos hypothèses concernent essentiellement les parties prenantes participant à des processus de décisions, d'où l'intérêt de comprendre les motivations profondes des acteurs derrière leurs comportements. Ainsi, l'analyse qualitative nous permettra d'avoir une meilleure compréhension du phénomène en question (Paquet *et al.*, 2022).

Nos données primaires seront constituées d'entretiens semi-directifs et nos données secondaires consisteront en un recueil de données existantes. En guise de complément d'information, nous avons également assisté à 2 entretiens non-directifs qui seront détaillés plus bas (cf. supra p. 56).

6.1.1. Recueil de données existantes

Au niveau de l'étude de terrain, nous avons eu accès à des données issues de documents de forme littéraire provenant de la base de données du SCI et du site internet tels que des plans d'action, des PV de réunions, des processus d'élections sans candidats, des descriptions de techniques d'IC ainsi que des documents reprenant les aspects identitaires de l'association. Nous avons également récolté des informations à partir du Service Fédéral Belge qui nous ont permis d'examiner les modalités de formations d'OA et d'AG dans les associations. Ces divers éléments nous permis de peaufiner notre *revue littéraire*.

6.1.2. Observations directes

Durant notre stage au SCI, du 7 février au 31 mars, nous avons eu l'opportunité de participer à de nombreuses réunions. Notre observation directe s'est effectuée de façon libre c'est-à-dire que nous n'avons pas préparé de grille d'observation. Nous avons assisté à 2 RTB (réunions techniques de bureau), la première le 7 février et la deuxième le 6 mars, où sont discutés les états d'avancement des projets en place, les démarches opérationnelles, la charge de travail et le bien être des travailleurs. Il s'agit de réunions mensuelles comprenant l'entièreté des travailleurs du SCI. Nous avons également eu l'occasion d'assister à une réunion avec un partenaire dans l'optique d'organiser un projet de volontariat à Malagne (Rochefort). Durant cette réunion, nous avons traité des dispositions et conditions du projet de volontariat.

Nous avons également eu l'opportunité de participer à 2 volontariats d'un jour en Belgique. Le premier s'est déroulé en partenariat avec l'organisation Opération Thermos le 25 février à Bourse (Bruxelles) où nous avons pu rencontrer des volontaires lors d'une préparation de repas pour sans-abris. Le second s'est déroulé à Château Vert le 18 mars où avec des volontaires et partenaires du SCI, nous avons passé une après-midi dans un centre pour personnes à mobilité réduite. Ces observations nous ont permis d'observer les dynamiques de groupe et la cohésion d'équipe lors des travaux en collectif.

En somme, ces observations sur le terrain nous ont permis d'avoir notre propre jugement sur certaines activités du SCI et de mettre en relation nos propres ressentis avec ceux de nos interlocuteurs lors des interviews. Elles nous permettront donc d'avoir une approche plus affermie de l'analyse des résultats.

6.1.3. Entretiens semi-directifs

Les entretiens semi-directifs furent les outils principaux de notre récolte de donnée. L'objectif était de recueillir des ressentis, opinions et éclaircissements à propos de questions concernant la gouvernance, l'IC et la coopération. Les entretiens sont les outils adéquats afin de faire ressortir la vision subjective d'un petit échantillon (Paquet *et al.*, 2022). Afin de les réaliser nous avons établi des guides d'entretien comprenant diverses dimensions ressortant de nos concepts clés (*voir ANNEXE 7 « Guides d'entretien »*). Nos données primaires sont donc constituées de 9 entretiens semi- directifs. A travers ceux-ci, nous avons entendu les perceptions, opinions et expériences des différents interlocuteurs à propos de nos 3 concepts clés dans l'optique de développer notre analyse des données (cf. supra p. 59). Ces contacts directs avec les interlocuteurs nous ont permis d'analyser de manière précise le sens que les acteurs donnent à leurs pratiques ainsi que les événements auxquels ils sont confrontés (Paquet *et al.*, 2022).

6.1.3.1. Public cible des entretiens

Notre échantillon est composé des différentes parties prenantes internes (travailleurs) et externes (volontaires, partenaires) du SCI. Les critères définis quant à la sélection de l'échantillon concernant les travailleurs sont :

- **L'ancienneté** : nous nous sommes dirigés vers des travailleurs ayant de nombreuses années d'expérience afin de retracer leur ressenti par rapport à l'évolution de la gouvernance. Nos cibles ont une ancienneté allant de 5 à 20 ans excepté la responsable communication ne travaillant dans l'association que depuis 1 an et demi. Néanmoins, celle-ci nous permet d'identifier la présence de contraste dans les propos.
- **La divergence de cellules** : nous avons veillé à interroger les pilotes de cellules différentes afin de recueillir les propos venant de différents départements de l'association (communication, ressources humaines, animation, mobilisation, volontariat).

Le critère de sélection quant aux volontaires est :

- **La participation au OA et AG** : nous avons jugé pertinent d'interroger des volontaires faisant partie de l'OA ou ayant participé à une ou plusieurs AG. Nous entendrons ainsi les opinions de membres externes de l'association quant aux processus de décisions.

Enfin, le critère de sélection concernant les partenaires est :

- **L'internationalité** : au niveau des partenaires, nous avons veillé à interroger un partenaire international afin d'élargir notre horizon et d'identifier sa perception du sujet en tant que personne extérieure.

Finalement, nous verrons dans les limites du Mémoire que certains de nos interlocuteurs ne remplissaient pas tous nos critères (cf. supra p. 76).

Intéressons-nous maintenant aux cibles en fonction de nos hypothèses. A propos des travailleurs, nous avons estimé que chacun des travailleurs interrogés étaient des cibles pertinentes pour nos 3 hypothèses. Pour les volontaires et partenaires, nous avons jugé qu'ils pouvaient nous apporter des renseignements importants quant **aux hypothèses 2) et 3)**. Néanmoins, si certains d'entre eux ont fait partie d'une instance décisionnelle, nous pourrons recueillir des fragments d'informations utiles par rapport à **l'hypothèse 1)** également.

Finalement, nous avons estimé adéquat d'élaborer 3 guides d'entretien distincts : un guide commun pour les travailleurs, un autre pour les volontaires et un dernier pour les partenaires (voir ANNEXE 7 « Guides d'entretien »). Le guide d'entretien des travailleurs comporte 6 concepts : la gouvernance, les parties prenantes, les techniques d'IC, les processus de décision, la confiance et le sens partagé. Ceux-ci sont déclinés en plusieurs dimensions sur lesquelles nous nous sommes basés pour poser systématiquement des questions de relance. En rapport avec notre problématique, pour le concept de gouvernance, nous avons questionné nos participants sur **l'horizontalité** de celle-ci et les outils **d'analyse de performance** de l'association. Concernant l'IC, nous leur avons demandé quelles sont les **techniques d'IC utilisées** dans l'association, **dans quels contextes** sont-elles utilisées, **à quelles fins** et

quels en sont **les avantages** retirés. Lors des interviews, les 6 concepts nous ont permis de pressentir des liens avec notre *revue littéraire* à travers les communications des cibles. Enfin, pour les volontaires et partenaires, nous avons simplement retiré les concepts de gouvernances et de processus de décision.

6.1.3.1.1. Travailleurs

Nous avons eu l'opportunité d'interviewer 6 travailleurs du SCI faisant partie de cellules différentes afin d'avoir les points de vue de différents départements.

Nous avons pu échanger avec Marlaire Marie la responsable des ressources humaines. Marie est une cible intéressante pour notre étude, car elle est arrivée au poste de responsable RH à travers l'IC provenue d'une décision par consentement. À travers cette interview, nous avons recueilli des propos importants concernant la confiance dans une organisation, notamment du fait de déléguer un rôle central à une collègue.

Nous avons également dialogué avec Lethé Isabel, la responsable communication qui ne travaille au SCI que depuis 1an et demi. Cette interview nous a été profitable, car elle nous a permis de recueillir son ressenti par rapport à son intégration dans l'équipe et de l'interroger sur l'horizontalité des relations qu'elle entretient avec ses collègues.

Nous avons pu discuter avec Raimondo Sergio, le responsable des projets de volontariat à l'étranger. Sergio travaille au SCI depuis 8 ans et a découvert l'association en tant que volontaire. Il a occupé diverses fonctions durant son parcours. Nous avons jugé pertinent de l'interroger à propos des transitions qu'il a effectuées dans l'organisation.

Nous avons eu l'opportunité d'interviewer Jaworek Sabina, la responsable des activités de mobilisation et citoyenneté. Sabina a été notre maître de stage durant 2 mois au SCI et nous a pourvus de nombreuses informations lors d'échanges informels. Toutefois, l'interview nous a permis d'aller en profondeur quant aux questions de gouvernances et de techniques d'IC qu'elle utilise souvent dans le cadre de sa cellule.

Nous avons interrogé Toussaint Emmanuel, le coordinateur opérationnel et responsable des rapports d'activité. Emmanuel a répondu à nos questionnements à propos des outils de mesure de performance de l'association. Il est également animateur et formateur et a donc des prédispositions avantageuses quant aux techniques d'IC grâce à sa fréquente utilisation d'outils pédagogiques.

Enfin, nous avons discuté avec Ingabire Laetitia, la secrétaire de direction. Celle-ci nous a apporté des compléments d'information à propos de la gestion de l'association de manière globale. Lors de cet entretien, Laetitia est entrée en détail quant à l'horizontalité de l'organisation et le fait d'avoir l'opportunité d'accumuler des tâches diverses et variées.

La responsable du SCIlophone (magazine du SCI) faisait également partie de nos potentielles cibles, mais nous n'avons pas pu l'interroger, car ses disponibilités dépassaient le temps imparti de notre remise de Mémoire.

6.1.3.1.2. Volontaires

Nous avons interrogé 1 volontaire Verhaegen Tanguy, connaissant le SCI depuis 6 ans. Ayant participé à plusieurs projets courts termes, nous avons estimé pouvoir retirer des échanges fructueux concernant la coopération entre volontaires lors des projets.

Nous avons également contacté par mail la présidente actuelle de l'OA du SCI (et ancienne volontaire) ainsi que d'autres membres de l'OA dans l'optique d'organiser des interviews, mais nous n'avons malheureusement pas reçu de réponses. Pour pallier ce manque, nous avons eu l'opportunité de nous entretenir avec un individu ayant tenu le rôle de volontaire et partenaire à la fois, que nous détaillerons plus bas.

6.1.3.1.3. Partenaires

Enfin, nous avons échangé avec 2 partenaires du SCI, ayant déjà collaboré avec l'organisation afin de développer des formations ou des projets de volontariats.

Tout d'abord, nous avons interrogé Tinoco Luis, ancien formateur chez Agir Pour La Paix (ASBL voisine du SCI). Celui-ci a préparé une formation en collaboration avec Sabina et la cellule mobilisation du SCI. Lors de l'interview, nous nous sommes principalement intéressés à la conception de cette collaboration. Luis est très familier avec la notion d'IC, car son expérience avec Agir Pour La Paix lui a permis d'expérimenter plusieurs techniques lors d'activités socioculturelles.

Enfin, nous avons eu la chance d'interroger Aiyya Eli, une cible comportant plusieurs casquettes. C'est un ancien volontaire de chez ASTOVOT (partenaire togolais du SCI), ancien volontaire du SCI et également ancien membre de l'OA (et plus tard président de celui-ci). Cette interview nous a permis d'avoir plusieurs perspectives en l'espace d'un seul échange avec la même personne. Durant cet entretien, nous nous sommes informés sur les modalités de coopération entre les 2 organismes (ASTOVOT et le SCI) et l'utilisation des techniques d'IC dans l'optique de faciliter la communication entre 2 cultures différentes. Enfin, nous avons abordé les questions de participation équitable lors des processus de décisions.

6.1.4. Entretiens non-directifs

Nous avons également eu l'opportunité d'assister à un entretien entre Coline Tasiaux, une accompagnatrice de gouvernance dans les milieux associatifs et un membre du SCI souhaitant garder son anonymat. Il fut utile, car nous avons traité de l'évolution de la structure du SCI durant les années, les problématiques survenues concernant la gouvernance et la manière dont elles ont été résolues.

De plus, nous avons également assisté à une conférence participative de Guy Veny, spécialiste en IC. Licencié en Communications Sociales (UCL), il fonde l'organisation « Grow Your BUSINESS » en 2008 qui a pour but de transformer les organisations en les orientant vers des dynamiques sociocratiques. La conférence à laquelle nous avons assisté s'est déroulée en ligne et avait pour thème l'utilité de l'IC, la gestion d'équipe et le rôle des managers. Nous avons posé nos questions au préalable par mail et monsieur Veny a répondu à celles-ci durant la conférence. Nos questions étaient :

1. L'IC peut-elle émerger naturellement dans un groupe (sans dispositions préalables) ?

2. Quels sont les facteurs qui témoignent d'IC dans une organisation ?
3. En quoi les techniques d'IC influencent-elles la coopération dans un groupe ?

Les réponses de Monsieur Veny nous ont permis de nous familiariser avec le thème de l'IC. Nous avons eu la perspective d'un expert utilisant ce concept depuis une quinzaine d'année et qui voit les fruits de l'IC chez les entreprises avec lesquelles il collabore au quotidien.

6.1.5. Récapitulatif des entretiens

Pour conclure notre partie méthodologie, nous présentons ici un tableau récapitulatif des entretiens :

Tableau 3 : Récapitulatif des entretiens

| Nom et prénom | Fonction | Type d'entretien | Date | Lieu | Heure | Durée |
|--------------------------------|--|------------------|----------|--|---------|--------|
| Tasiaux Coline & Travailleur A | Accompagnatrice de gouvernance participative | Non-directif | 16/03/23 | Maison de la paix (bibliothèque du SCI) : Rue Van Elwick 35, Ixelles | 11 : 00 | 1h 40 |
| Veny Guy | Expert en IC | Non-directif | 18/04/23 | Bruxelles (en ligne) | 20 : 00 | 1h 40 |
| Toussaint Emmanuel | Coordinateur opérationnel et formateur | Semi-directif | 26/04/23 | Bruxelles (en ligne) | 14 :00 | 35 min |
| Lethé Isabel | Chargée de communication | Semi-directif | 29/04/23 | Maison de la paix (salle de réunion Gandhi) | 15 :00 | 21 min |
| Verhaegen Tanguy | Volontaire | Semi-directif | 02/05/23 | Bruxelles (en ligne) | 20 :00 | 24 min |
| Jaworek Sabina | Chargée de mobilisation | Semi-directif | 03/05/23 | Maison de la paix (jardin) | 14 : 00 | 49 min |
| Marlaire Marie | Responsable RH | Semi-directif | 03/05/23 | Maison de la paix (jardin) | 15 :00 | 37 min |
| Ingabire Laetitia | Secrétaire de direction | Semi-directif | 05/05/23 | Maison de la paix (bureau du SCI) | 10 : 30 | 45min |
| Raimondo Sergio | Responsable volontariat international | Semi-directif | 05/05/23 | Café Winok :Av.Louis Bertrand 48, Schaerbeek | 12 : 00 | 50min |
| Tinoco Luis | Partenaire du SCI (Agir Pour La Paix) | Semi-directif | 08/05/23 | Maison de la paix (bureaux d'Agir pour la Paix) | 10 : 00 | 45min |
| Ayissa Eli | Partenaire du SCI (ASTOVOT) | Semi-Directif | 9/05/23 | Maison de la paix (bureaux du SCI) | 10 : 30 | 46min |

7. Analyse des données et interprétations des résultats

Nous allons maintenant procéder à une analyse de nos données où nous allons soumettre les informations recueillies à un traitement méthodique (Van Campenhoudt, Marquet et Quivy, 2017). Les données ont été récoltées depuis les débuts de notre stage (7 février 2023) jusqu'à notre dernier entretien (9 mai 2023). Les données primaires proviennent de 9 parties prenantes du SCI, 6 travailleurs, 1 volontaire, 1 partenaire et 1 acteur ayant été volontaire, partenaire, membre de l'OA et de l'AG. Pour apporter de la complémentarité à ces données, nous avons également contacté un expert en IC, et avons participé à un entretien entre une accompagnatrice de gouvernance dans le milieu associatif et un travailleur du SCI souhaitant rester anonyme.

Après avoir mis en évidence nos données récoltées, dans la partie interprétation des résultats, nous allons confirmer ou infirmer nos hypothèses que sont :

Hypothèse 1 : Les techniques d'IC permettent une participation plus active et équitable des parties prenantes impliquées dans le processus de décision grâce à la gouvernance horizontale.

Hypothèse 2 : Les techniques d'IC renforcent la confiance entre les parties prenantes en encourageant une communication incluant la diversité dans les points de vue.

Hypothèse 3 : Les techniques d'IC transmettent un sens partagé entre toutes les parties prenantes

7.1. Analyse des données

Puisqu'il s'agit d'une étude qualitative, pour la structure de notre analyse des données, nous nous sommes inspirés de la logique d'organisation de nos guides d'entretien (Voir ANNEXE 7 « Guides d'entretien ») (Paquet et al, 2020).

Premièrement, nous allons analyser la perception des travailleurs du SCI quant à la gouvernance de l'organisation. Cette partie se concentrera sur le modèle actuellement en place au SCI, **l'analyse de la performance, la notion d'horizontalité** et les avantages qu'apporte celle-ci.

Deuxièmement, nous allons nous intéresser aux techniques d'IC mises en place au SCI. À cet effet, nous allons déterminer le type de techniques d'IC utilisées selon **les contextes en jeu, les objectifs de ces techniques** et l'utilité d'avoir un **facilitateur externe**. Nous allons en déterminer quels en sont les avantages d'après nos interlocuteurs. Dans la continuité, nous allons nous pencher sur les processus de décision au SCI et analyser en quoi la participation des parties prenantes est influencée par les techniques d'IC.

Troisièmement, nous allons nous concentrer sur la coopération entre les parties prenantes et notamment la notion de **sens partagé**. À cette optique, nous allons déterminer si les parties prenantes ont l'impression de partager une **mission commune** et d'avoir un **sentiment d'appartenance**. Dans la mesure où le cas se présente, nous allons démontrer en quoi les techniques d'IC influencent ces impressions.

7.1.1. Perceptions du système de gouvernance

D'après nos interviews avec les travailleurs du SCI, nous avons constaté des similitudes dans leur propos concernant le modèle de gouvernance en place actuellement. Majoritairement, les travailleurs caractérisent le système comme une **adhocratie**. Sabina, chargée de mobilisation, nous l'a clairement énoncé lors de notre entretien :

« *On comprend notre système comme une adhocratie, c'est un système qui se construit au fur et à mesure du temps avec des procédures internes, un fonctionnement adapté avec des changements au moment où c'est nécessaire* » (Sabina, chargée de mobilisation).

Emmanuel, le coordinateur opérationnel est du même avis : « *C'est une adhocratie, mais on a une structure propre à nous* » (Emmanuel, coordinateur opérationnel).

À travers ces propos, nous remarquons la particularité de *l'adhocratie* d'être un modèle très malléable comme nous l'avons décrite dans notre *revue littéraire*. Effectivement, Denis *et al.* (2016) ont énoncé que *l'adhocratie* était une structure évolutive peu formalisée et adaptée à des activités de projets peu stabilisés (cf. infra p. 8). Certes, nous avons expliqué que les travailleurs du SCI font chacun **partie de plusieurs différentes cellules** et voient donc leurs tâches varier (cf. infra p. 50). On en comprend la nécessité d'être assez **mobile et adaptable**. De plus, en observant l'organigramme du SCI et la *Figure 2* (cf. infra p. 8) nous voyons qu'ils coïncident fortement. En effet, le comité de gestion correspond à l'instance exécutive tandis que les cellules sont totalement horizontales.

Parmi les travailleurs, l'unique exception quant à la désignation du modèle de gouvernance est Sergio, le responsable volontariat international, qui juge que le système en place est un système sociocratique :

« *Pour l'instant, on est encore en sociocratie, [...] Il y a des moments pour que tout le monde soit présent et qu'on prenne les décisions avec des outils d'IC* » (Sergio, responsable volontariat international).

En effet, en parcourant notre *revue littéraire* on voit qu'il est tout à fait pertinent d'avoir l'impression d'être en sociocratie. On constate que le SCI remplit les 4 principes de la sociocratie que sont : **le consentement, l'élection des personnes, le cercle et le double lien** (cf. infra p. 8). Au SCI, les cellules sont les cercles, les doubles liens sont les pilotes des cellules et enfin, les élections et le consentement sont les techniques d'IC utilisées. Outre cela, lors de notre conférence sur l'IC, Guy Veny (2023) nous a enseigné qu'il n'est pas coutume dans les modèles sociocratiques d'ajouter une structure décisionnelle (comité de gestion) à l'organigramme afin d'apporter à cette instance le niveau d'intelligence et d'analyse le plus élevé (cf. infra p. 49).

7.1.1.1. Perceptions de l'horizontalité :

Bien qu'il existe effectivement une instance décisionnelle au sein de l'organisation (le comité de gestion), **les travailleurs ne témoignent pas ressentir une pression hiérarchique dans leur quotidien**. Néanmoins, le coordinateur général est considéré comme l'entité autoritaire de l'organisation (Jaworek, 2023). Sergio cite : « *Dans l'ordre de tout ce qui est légal, financier, la responsabilité est sur le nom du coordinateur général en tant que « représentant de l'association »* » (Sergio, Responsable volontariat international) .

Assurément, la cellule coordination générale est donc celle qui a une grande influence de décision même si elle doit tout le temps avoir l'aval de l'OA nous explique Marie, la responsable des ressources humaines.

La secrétaire de direction, Laetitia, affirme cependant que le coordinateur général considère toujours l'avis du groupe en priorité avant le sien. Cette perception de l'horizontalité est justement un des facteurs de réussite de l'IC nous avons cité plus haut (cf. infra p. 34). À ce propos, dans notre chapitre sur l'IC de notre *revue littéraire*, Moussaceb Sofiane (cité par Frimousse & Peretti, 2019) insistait sur le fait que le management doit faire de son mieux pour mettre en œuvre **des ateliers de co-développement, des formations de pairs et une culture du feedback**. À ce sujet, suite à un accompagnement de gouvernance effectué avec leur partenaire Happy-team clôturé en février 2023, Marie la responsable RH mentionne les éléments évoqués par Sofiane dans notre *revue littéraire* :

« *On a entamé une demande pour des bilans de compétences individuelles, des formations sur comment donner du feed-back, et la gestion de conflit* » (Marie, Responsable ressources humaines).

En résumé, en tant qu'employée ayant moins de 2ans d'ancienneté, la responsable communication, Isabel raconte que de manière générale, l'organisation **instaure un cadre** et a des valeurs prônant **l'égalité de chacun, la participation de tous et le respect de la diversité des points de vue**. Lors de l'analyse des techniques d'IC nous verrons les méthodes déployées pour instaurer ce climat d'harmonie et de confiance (cf. supra p. 63).

7.1.1.2. L'absence d'outils d'analyse de performance

Notre chapitre concernant les gouvernances dans les associations avait souligné la complexité d'analyse des performances de celles-ci (cf. infra p. 14). Nos interlocuteurs partagent cet avis également.

Premièrement, nous nous sommes questionnés sur l'existence d'outils pour mesurer la performance de l'association puis la productivité des travailleurs. Emmanuel le coordinateur opérationnel cite :

« *On n'a pas vraiment d'outils. Enfin, on mesure plutôt la performance de l'association que des travailleurs. En tant qu'association, en tant qu'ONG, on doit mesurer le niveau d'efficacité, d'efficience, de pertinence, de cohérence et de durabilité de l'association* » (Emmanuel, Coordinateur opérationnel).

Dans notre *revue littéraire*, Hassas et al. (2020) et Ferreboeuf (2018) expliquent effectivement que la performance d'une association se juge par rapport à **ses apports sociétaux et humains et non par**

rappor t à des résultats financiers. Ces questions d'efficacité, de cohérence et de durabilité se discutent généralement lors des AG nous a informé Emmanuel.

De plus, nous nous sommes tout de même intéressés à la manière dont les cellules estiment leurs performances. Bien qu'il n'y ai pas de mesures précises et que cela est assez intuitif, Emmanuel, coordinateur opérationnel, souligne que chaque cellule suit **un plan d'action** avec des objectifs définis.

Par exemple :

- La cellule volontariat international se base sur la quantité de volontaires envoyés annuellement. En s'appuyant sur les années précédentes, ils rédigent le plan d'action de l'année qui suit en fonction du nombre de partenaires détenus et de la capacité d'organiser des projets nous explique Sergio, le responsable volontariat international.
- Pour la cellule communication, les indicateurs de performance sont les statistiques de la newsletter, des réseaux sociaux, l'audience du site web ainsi que le nombre de brochures du SCIlophone (magazine du SCI) écoulées. Isabel, la responsable communication précise que sa cellule n'est pas l'unique responsable d'une augmentation ou diminution de volontaires et que des évènements imprévus comme la crise COVID peuvent impacter les résultats.

Concernant la productivité des employés, une évaluation personnelle avec la responsable des ressources humaines est effectuée chaque fin d'année nous explique Marie, l'actuelle responsable RH.

7.1.1.3. Avantages du modèle de gouvernance

De manière générale, nos interlocuteurs s'accordent pour dire que les avantages de la gouvernance en place sont **la culture du dialogue, de l'ouverture aux suggestions et aux changements**. De plus, la gouvernance actuelle permet une importante **flexibilité** au niveau des tâches, nous explique Laetitia, la secrétaire de direction. Dans notre *revue littéraire*, Olivier Pastor (2021) accentuait congrument que l'horizontalité dans une gouvernance a un rôle profond et ne remet pas simplement en question la hiérarchie. Elle se concentre intégralement sur l'animation d'équipes, les rapports humains et la responsabilisation (cf. infra. p. 4). Ses propos concordent avec ceux de Sofiane Moussaceb (cité par Frimousse & Peretti, 2019). En considérant que la culture du SCI met en place les éléments cités par ces 2 auteurs, nous comprenons pourquoi les travailleurs ont une perception horizontale du mode de gouvernance bien qu'il y ait un comité de gestion.

Après avoir énoncé les perceptions des travailleurs du SCI par rapport à la gouvernance, nous allons maintenant nous intéresser aux techniques d'IC utilisées au sein de l'organisation.

7.1.2. Les techniques d'IC utilisées

L'univers des techniques d'IC est extrêmement vaste, aussi appelés « outils d'IC » leur utilisation dépend de l'objectif en question. Sabina, responsable mobilisation cite :

« Pour chercher des idées, pour prendre des décisions, pour élaborer des stratégies, et cetera, donc différents contextes où on peut utiliser différents outils selon les résultats qu'on veut obtenir » (Sabina, Responsable mobilisation).

Effectivement dans la théorie, nous avons remarqué que l'utilisation de techniques d'IC se faisait généralement lors **de situations complexes**. Celles-ci peuvent être de l'ordre du développement de la **stratégie, de la gestion des risques ou de sécurité au travail, de la gouvernance, des modes de travail ou de l'innovation** (Zara, 2013) (cf. infra p. 35).

En outre, Emmanuel, le coordinateur opérationnel estime que ces techniques sont utilisées lors des situations complexes de l'ordre de la stratégie ou de l'innovation :

« Si c'est un sujet qui nécessite un peu plus de créativité, on utilisera des techniques d'IC et c'est vrai que ça se fait parfois plus lors des assemblées générales que lors de conseils d'administration et aussi plus lors des week-ends stratégiques. Là on les utilise » (Emmanuel, Coordinateur opérationnel).

Après avoir réalisé toutes les interviews, nous avons décidé de classer les techniques d'IC sous différentes catégories. Nous avons les techniques d'IC utilisées sous **un contexte stratégique**, celles utilisées dans une optique de **régulation de la communication** et enfin celles utilisées de manières **spontanées**.

7.1.2.1. Contexte stratégique

Par contexte stratégique, nous entendons les décisions qui influencent l'environnement de l'organisation sur le long terme et qui impactent l'ensemble des travailleurs (cf. infra p. 27). Il s'agit donc de décisions, procédures ou changements nécessitant une réflexion poussée, une démarche minutieuse et qui ont souvent des effets irréversibles (Block, 2017).

L'élection sans candidats

Dans toutes nos interviews, la technique d'IC la plus recensée était *l'élection sans candidat*. Celle-ci semble avoir eu le plus gros impact sur nos interlocuteurs. Pour l'utilisation de cette technique, nous sommes directement dans un contexte stratégique. Comme nous l'avons vu dans notre *revue littéraire* cette technique se rapporte à des questions de **développement stratégique** et de **gouvernance** (cf. infra p. 39). C'est lors de la phase de bonification que l'IC se révèle, dans le cas où il faut lever les objections une à une (Aviso, 2019). Leveau (2020), dans notre *revue littéraire*, commentait **l'obligation de la présence d'un facilitateur externe**. De fait, Emmanuel coordinateur opérationnel cite : « Si on fait une élection sans candidat, là c'est toute l'équipe qui est concernée alors on va faire appel à quelqu'un d'extérieur » (Emmanuel, Coordinateur opérationnel).

Avantages

De nombreux bienfaits sont ressortis de cette présence externe :

« C'est bien d'avoir des personnes externes qui gèrent ça pour que les frustrations puissent aller aussi sur cette personne et pas rester au sein de l'équipe » (Isabel, Responsable communication).

Marjorie, la précédente responsable RH a été élue à ce poste à travers une *élection sans candidat* il y a deux ans, malheureusement nous n'avons pas organisé d'entretien avec elle, on peut considérer le manque de son ressenti comme une limite de notre étude (cf. supra p. 76). Marie, l'actuelle responsable RH a participé à cette *élection sans candidat* et a accepté de nous partager le ressenti de Marjorie :

« Elle était rassurée par le fait que l'équipe l'élise, mais aussi insécurisée parce que des personnes de la coordination ou du CA ne pensaient pas que ça allait être elle nécessairement donc elle a eu l'impression de devoir faire ses preuves » (Marie, Responsable ressources humaines).

Elle poursuit en ajoutant que Marjorie a pris ses marques très rapidement et que le fait d'avoir l'adhésion de l'équipe a facilité sa transition : « *Il y a une confiance que permet l'élection sans candidat ou une justesse dans la décision collective qui est vraiment superbe* » (Marie, Responsable ressources humaines). Celle-ci conclut en disant que l'élection sans candidat **permet quelque chose de très fluide, une acceptation automatique dans l'équipe.**

Ce processus d'élection sans candidat permet d'assigner un rôle en toute légitimité en ayant la plus grande approbation possible du groupe. Elle permet d'entendre tous les participants sur le choix des personnes nominées, de connaître les pensées des autres et de s'assurer de choisir la meilleure personne pour l'avenir de l'association (cf. infra p.39).

Les six chapeaux de Bono

Sabina, la responsable mobilisation est la seule participante à avoir mentionné les six chapeaux de Bono durant notre entretien. Elle cite que cette technique s'utilise généralement lors des RTB pour analyser le SCIlophone (magazine du SCI) et déterminer ce qui a fonctionné et ce qui n'a pas fonctionné dans un volume :

« On fait le tour de tous les chapeaux, le rouge pour nos ressentis, le jaune pour les choses qui nous ont plu, le noir ce qui nous a moins plus, le vert pour les nouvelles idées et le bleu pour ce qu'on tire comme conclusion » (Sabina, Responsable mobilisation).

Effectivement, ils utilisent le même déroulement que nous avons expliqué dans notre *revue littéraire* (cf. infra. p.40). Cependant, elle explique qu'auparavant, ils ont parfois fait l'usage du chapeau noir et bleu uniquement. De cette façon, l'impact s'avérait plutôt négatif :

« Avec le recul je peux dire que c'était pas une bonne stratégie, ça a donné le sentiment aux personnes qui travaillaient à la com de faire un procès et de souligner les manques de leur travail » (Sabina, Responsable mobilisation).

Avec cette méthode, il manque un élément crucial des gouvernances horizontale qu'est la **reconnaissance** du travail d'autrui (De Schampheleire, *et al.*, 2019), que Guy Veny (2023) estime également fondamentale dans sa définition de l'IC et que l'on retrouve dans la composante *relation de groupe* de notre modèle de la coopération (Thiebaud & Bischel, 2015). Pour stimuler la créativité, Sabina nous informe aussi que l'organisation utilise quelques fois uniquement le chapeau vert :

« *Par exemple, je pense qu'on a fait ça pour notre fête de 70 ans en 2017 où on a lancé toutes les idées pour le programme. On dit « chapeau vert » - pas de censure des idées, on les balance sans s'interroger si elles sont réaliste pour favoriser la créativité* » (Sabina, Responsable mobilisation).

Avantages

Parmi les avantages nous pouvons dénoter une communication sans filtre, un développement de l'esprit critique du collectif, par le fait de prendre un différent visage selon l'usage des chapeaux.

7.1.2.2. Régulation de la communication

La régulation de la communication contient des techniques d'IC trouvant ses sources dans la culture de l'association. Pour mettre en lien cette catégorie avec notre *revue littéraire*, nous pouvons considérer ce contexte comme celui de **la sécurité au travail, des modes de travail et/ou de la gestion des risques** (Zara, 2013).

Le cadre de sécurité

Lors des réunions d'équipe ou de cellules, d'activités avec des volontaires ou partenaires, de nombreux interlocuteurs ont mentionné *le cadre de sécurité* comme outil d'IC fondamental (Voir ANNEXE 5.1. « Le cadre de sécurité »). Celui-ci consiste en un nombre de règles de communication lors d'une prise de parole. Ce *cadre de sécurité* est exposé sur une grande charte dans la salle où la réunion (ou activité) a lieu. Sergio, le responsable volontariat international cite :

« *On pose un cadre de sécurité qui permet justement aux personnes de s'exprimer en confiance [...] on n'est pas que dans « amener ses arguments », mais aussi écouter les arguments des autres. Ça permet un réel échange qui se veut équilibré* » (Sergio, Responsable volontariat international).

On retrouve ici un facteur d'IC qui est le **climat d'harmonie** et de **confiance**, dont l'importance soulignée par Patrick Plein (cité par Frimousse & Peretti, 2019) **d'avoir un cadre commun et précis** (cf. infra p.36).

À propos du *cadre de sécurité*, Luis, partenaire du SCI ayant donné des formations aux travailleurs de l'organisation précise : « *Nous on donne les bases et tout le reste est apporté par le groupe. Bien entendu parce que sinon de nouveau tu vois, c'est de la verticalité* » (Luis, Partenaire du SCI).

C'est donc plutôt dans cet aspect de co-création que nous pouvons considérer le cadre de sécurité comme une technique d'IC, car on y trouve une phase de la *Théorie U* (cf. infra p. 32) d'Otto Scharmer

qui est le fait de **co-créer** (Monnoury & Richet, 2021). Le cadre n'est pas directement pré établi, mais les participants peuvent se permettre d'y ajouter leurs propres apports.

Avantages

La responsable communication, Isabel s'exprime à propos de l'avantage que procure ce **cadre** : « *Sans ça, j'ai l'impression que les voix les plus fortes, les gens qui ont plus confiance en eux vont pouvoir parler tandis que pas tout le monde, donc ça permet de réguler les enjeux de pouvoir* » (Isabel, Responsable Communication). Ce cadre instaure donc le climat adéquat au respect de la prise de paroles des autres.

Dans la continuité, nous allons voir une technique qui peut apporter de la complémentarité à ce cadre.

La gestuelle de réunion

La gestuelle de réunion est une manière de communiquer avec les mains lors des réunions. Il s'agit d'un langage des signes afin d'interférer le moins possible dans la prise de paroles d'autrui. Isabel, chargée de communication, explique : « *C'est simplement tout ce qui est gestuel* (signes avec les mains). *Dès qu'on doit donner notre avis sur quelque chose, on peut tous utiliser cette gestuelle puisqu'on la connaît toutes et tous* » (Isabel, Responsable Communication). Nous avons exposé en annexe un exemple de gestuelle de réunion (Voir ANNEXE 5.2. « La gestuelle de réunion »).

Nous avons expliqué dans la théorie que la communication interne était constituée des échanges tant verbaux que non-verbaux (Thiébaud & Bischel, 2015) et que la qualité du travail reposait largement sur la qualité des échanges entre les membres de l'équipe (Brangier, Vallery, 2021). Ici, nous avons une technique d'IC permettant de rendre les échanges non-verbaux plus sophistiqués.

Avantages

Isabel, la responsable communication marque que ce langage des signes permet aux participants de **s'exprimer sans crainte d'être interrompu** dans leur développement et d'avoir le ressenti de l'audience par rapport à leurs propos sans être interrompu.

7.1.2.3. Contexte spontané

Par contexte spontané, nous entendons les techniques d'IC mises en place généralement lorsque des personnes se rencontrent pour la première fois (notamment des volontaires ou partenaires) afin d'établir un premier contact fluide ou bien de mettre en commun des connaissances de manière rapide. Parmi ces techniques on retrouve des outils permettant d'effectuer des sondages, de faire connaissance, de débattre ou de faire émerger des idées en convivialité.

La fresque d'émergence

La fresque d'émergence est généralement un outil pédagogique permettant de stimuler la créativité. C'est une sorte de brainstorming utilisé afin d'exposer les idées diverses et variées des participants, nous explique Eli, partenaire du SCI ayant travaillé chez ASTOVOT (association de volontariat

togolaise). Elle consiste à poser une grande feuille de papier ou plusieurs feuilles de flipcharts collées ensemble et d'ensuite laisser l'intuition des participants s'exprimer selon le sujet en question. À ce propos, Eli explique : « *Quand tu commences une activité par un simple brainstorming, pour moi on est déjà dans une forme d'intelligence collective* » (Eli, Partenaire du SCI).

Avantages

En débutant des activités ou formations ainsi, les participants sont automatiquement impliqués dans la réflexion collective, ce qui facilitera l'assimilation de concepts et donc le déroulement de la formation nous a expliqué Eli, partenaire togolais du SCI. On est automatiquement dans la **co-création** bien qu'elle ne soit pas très profonde, l'IC est en action (Monnoury & Richet, 2021).

Le baromètre

Travaillant actuellement dans le secteur pédagogique, Eli, partenaire du SCI se prononce à propos du *baromètre*, un outil permettant d'analyser les prises d'avis, les préférences des participants par rapport à une question ou un thème de manière ludique : « *C'est simple à mettre en place, lors d'une activité on énonce un thème, un sujet et deux propositions parfois plus, les gens sont debout et se déplacent en même temps d'un côté de la pièce ou l'autre en fonction de leur réponse* » (Eli, Partenaire du SCI).

Avantage

Celui-ci permet d'avoir des **prises de position rapides** et de mesurer la sensibilité des variations par rapport aux propos énoncés tout en rendant l'atmosphère plus décontractée nous raconte Eli.

Le World café

Le world café est une technique permettant d'animer des débats. Sergio, le responsable volontariat international, est l'unique participant à nous l'avoir cité : « *On a des outils comme par exemple un forum enfin on appelle ça un World café [...] c'est surtout aussi pour nous permettre de partager nos visions du volontariat, de ce qu'on a envie de faire ensemble.* » (Sergio, Responsable volontariat international). Une description complète de la technique est disponible en annexe (voir ANNEXE 5.6. « World Café »).

Avantages

Sergio explique que cette technique est surtout utilisée lors des rencontres avec des partenaires internationaux afin de **faciliter les échanges, faire connaître une thématique et alimenter les débats**.

Nous concluons cette partie en vous présentant un tableau récapitulant l'ensemble des informations liées au techniques d'IC utilisées par nos participants.

Tableau 4 : Récapitulatif des techniques d'IC du SCI

| <i>Technique d'IC (mentionné par)</i> | <i>Contexte</i> | <i>Objectifs</i> | <i>Présence d'un facilitateur externe</i> | <i>Avantages</i> |
|---|---|---|---|--|
| Élection sans candidats (tous les travailleurs du SCI) | Stratégique | Assigner une fonction, un rôle | Exigée | Légitimité de la personne élue Intégration des points de vue de tous Fluidité du processus |
| Six Chapeaux de Bono (Sabina) | Stratégique | Apporter diverses perspectives | Facultative | Communication sans filtre Développement de l'esprit critique du collectif |
| Cadre de sécurité (tous les travailleurs du SCI et Luis) | Régulation de la communication | Instaurer un climat de confiance | Facultative | Discussion sereine et sécurisante |
| Gestuelle de réunion (Isabel) | Régulation de la communication | Respecter le temps de parole des participants | Facultative | Communication active |
| Fresque d'émergence (Eli) | Spontané | Stimuler la créativité | Facultative | Introduction active d'une thématique |
| Baromètre (Eli) | Spontané | Réaliser un sondage | Facultative | Brise-glace Vision des prises de position |
| World café (Sergio) | Spontané/ régulation de la communication | Analyser une question, débattre | Exigée | Apprentissage collectif à travers le dialogue |

Voyons maintenant si la participation entre les parties prenante est active et équilibrée, et en quoi les techniques d'IC ont un effet dessus.

7.1.3. Une participation active et équilibrée

Grâce aux techniques mises en place par l'association nous pouvons d'ores et déjà remarquer les nombreux efforts fournis afin que toutes les parties prenantes puissent participer à la réflexion collective. Il est à noter qu'en fonction des enjeux des réunions, l'atmosphère qui y règne permet de créer un espace à la discussion, comme nous avons pu l'identifier dans notre *revue littéraire*. Les participants interrogés ont bien confirmé que l'ampleur des décisions dépend du fait qu'elles soient **stratégiques, tactiques ou opérationnelles** (Block, 2017). Cependant, il n'existe pas d'égalité absolue dans la prise de paroles selon ces décisions : « *Il y a ce qu'on appelle le pouvoir social qui peut jouer, à quel point tu es convaincant, comment tu es écouté, et cetera. Mais ça reste très spécifique au tempérament, à l'expérience, à l'expertise dans un sujet.* » (Sabina, Chargée de mobilisation). Ainsi, on constate que le caractère de la personne, son expérience professionnelle et la valeur que lui attribuent ses collègues sont primordiaux dans cette prise de décision (Khenniche, 2010).

De ce fait, lors des processus décisionnels, certains participants adoptent une posture plus ou moins active ou passive, en fonction de leur connaissance du sujet traité. Eli, partenaire de chez Astovot nous confirme: « *On ne force jamais les gens à participer en réunion, c'est souvent eux même, en fonction de leur connaissance, de leur affinité avec le sujet* » (Eli, Partenaire du SCI). Bien que l'avis de chacun reste utile, les techniques d'IC permettent d'enrichir la réflexion et non de forcer les collaborateurs à bénéficier du même temps de parole par rapport à une question en particulier, s'explique Eli.

Ici, nous allons analyser la participation des parties prenantes lors des OA et des AG. Enfin, nous allons déterminer en quoi les techniques d'IC jouent sur la communication, la transparence et la confiance.

7.1.3.1. *L'organe d'administration*

Emmanuel, le coordinateur opérationnel, nous a expliqué que les techniques d'IC, ne sont généralement pas utilisées lors des OA (cf. infra p.63). Toutes les questions se discutent en effet grâce à une **gestion par consentement**. Un lien doit être établi ici avec notre revue littéraire dans laquelle nous avons noté qu'une participation active et équilibrée nécessite que tous les participants reçoivent des **informations égales** (Van Den Hove, 2000). Pour l'égalité de l'information, Emmanuel le coordinateur opérationnel nous a précisé que c'est le comité de gestion qui prépare les OA, ils ont donc « un peu d'avance » sur les autres participants : « *C'est vrai qu'il y a 2 personnes qui sont souvent un petit peu mieux informées, mais ça se ressent pas trop dans la participation [...] la présidente veille à ce que chacun puisse participer* » (Emmanuel, Coordinateur opérationnel). Le fait d'avoir délégué des rôles lors des OA facilite la participation équitable de chacun. Emmanuel explique que c'est la présidente qui se charge de présider les OA, c'est-à-dire que la participation du groupe dépend fortement de son rôle. Finalement, l'absence des techniques d'IC mettent plus de responsabilité sur le rôle du président des OA.

7.1.3.2. L'assemblée générale

Concernant la participation des AG, c'est lors de celles-ci que sont présentés les résultats de l'entreprise : « *On vient présenter tous les résultats de l'année précédente. [...] tous les membres de l'équipe sont invités à venir pour présenter* » (Sergio, responsable volontariat international). A ce niveau, tous les travailleurs sont invités à s'exprimer sur leurs aboutissements respectifs.

Il convient de préciser que ces AG sont des réunions plus conviviales que les OA, auxquelles sont conviés un quota d'administrateurs de moins de 35ans. Emmanuel, coordinateur opérationnel, précise à ce propos : « *Comme on est une organisation de jeunesse ce sont essentiellement des jeunes de moins 35ans, ce sont des bénévoles, des volontaires [...] ils doivent être minimum 3 et maximum 15* » (Emmanuel, coordinateur opérationnel). Les votes ont uniquement lieu lors de ces AG, ce qui est par ailleurs confirmé dans notre *revue littéraire* où nous avons précisé que les administrateurs sont élus lors des AG (SPF Justice, 2022). Pour rappel, l'AG est l'instance qui dispose du pouvoir législatif (Codes des sociétés art 531, 2005). Ainsi, l'association met en avant l'aspect convivial de celle-ci afin d'éviter les conflits d'intérêts au maximum pour que la coopération entre les différents acteurs se déroule dans la bienveillance. En outre, dans notre *revue littéraire*, Charles-Henri Besseyre des Horts (cité par Frimousse & Peretti, 2019) soulignait que les générations plus jeunes réclament une écoute et une reconnaissance accrues. Cette exigence doit se faire ressentir étant donné l'âge maximum des administrateurs qui est de maximum 35ans. Finalement, dans notre *revue littéraire*, nous avons également démontré qu'il existait un lien étroit entre l'implication en RSE d'une entreprise et sa concentration de pouvoir (cf. infra p. 4) (Brédart et al., 2019). En tant qu'organisation pacifiste, nous notons directement son implication RSE et nous remarquons que le nombre d'administrateurs peut aller jusqu'à 15, ce qui démontre une faible concentration du pouvoir.

7.1.3.3. Communication, transparence et confiance

Dans notre *revue littéraire*, nous avons vu que la **communication** était un élément transversal à toutes les composantes de la coopération (Thiébaud & Bichsel, 2015) et nous avons énoncé que la **transparence** et la **confiance** étaient 2 facteurs indissociables de celle-ci. Bien que les techniques d'IC facilitent le partage d'idées dans l'association, en tant qu'être humain, nous ne sommes pas épargnés du sentiment d'être jugé, nous dit Sergio le responsable du volontariat international : « *L'émotionnel peut toujours être présent, c'est pas quelque chose qui est éliminé avec ce type d'outils* ».

Néanmoins, sur le moment même, Isabel la responsable communication nous dit que l'impression d'être jugé n'est pas ressentie lors des réunions avec l'équipe. « *Je pense que le fait de participer à beaucoup de réunions, on se rend compte qu'on n'est pas jugé. Le fait de faire des tours de parole, tout le monde donne son avis sur un ressenti aussi [...] ça aide à construire la confiance du groupe* » (Isabel responsable communication) .

Dans la théorie, nous avons constaté que pour qu'une confiance s'établisse dans un groupe, il faut que **des règles générales et claires soient définies** (Bouzou, 2018). C'est là qu'on remarque la plus-value du *cadre de sécurité*.

En somme, pour Marie les techniques d'IC apportent surtout plus de **transparence** dans tous les processus pour lesquels on fait usage de celles-ci :

« *Je pense que ça permet, ça force à une certaine transparence. Ça pousse à plus de clarté que ce soit dans la demande, dans les objections ou dans ce qui est inconfortable* » (Marie, Responsable ressources humaines).

Nous avons également déterminé que la transparence était essentielle à la transmission du **sentiment d'appartenance** à une organisation (Farrel, 2016).

Nous pouvons donc constater que l'usage des techniques d'IC apporte une vision, une ouverture d'esprit plus large et facilite justement le partage de points de vue qui vont à l'encontre des nôtres. La communication dans l'organisation est transparente, on écoute plus facilement nos interlocuteurs et de fait, on leur fait plus confiance.

Maintenant, poursuivons en nous concentrant sur la notion de sens partagé chez les parties prenantes.

7.1.4. Le sens partagé chez les parties prenantes

Ici, nous avons questionné les travailleurs, volontaires et partenaires du SCI à propos de la composante de la coopération qu'est le *sens partagé*. À travers nos interviews, nous avons su recueillir plusieurs ressentis à propos du partage **d'une mission commune** et d'avoir un **sentiment d'appartenance** avec l'organisation. Nous avons également déterminé dans la *revue littéraire* que ce sens partagé était un puissant levier de motivation pour les employés (Barralis, 2013) et qu'il les rendait plus enclins à coopérer les uns avec les autres de manière conscienteuse (IRSTT, 2009). Ici, notre objectif est de relier ce *sens partagé* à l'usage des techniques d'IC. Premièrement, nous nous focaliserons sur la mission commune et ensuite le sentiment d'appartenance.

7.1.4.1. *Une mission commune*

Entre eux, les travailleurs s'accordent sur le fait de partager une **mission commune**. Derrière le travail se cache une raison d'être qui fait vivre ce collectif. Dans notre *revue littéraire*, Charmettant *et al.* (2020) informaient que la coopération trouvait son essence dans la poursuite d'un but commun et que c'est lorsque les employés perçoivent leur travail de façon positive qu'ils ont tendance à s'impliquer plus. Cependant entre volontaires et travailleurs, partenaires et travailleurs cela devient plus subtile.

Sabina, chargée de mobilisation explique : « *Les volontaires sont à différents niveaux, il y a des personnes qui découvrent seulement et donc qui voient un aspect ou qui sont au début de leur chemin* » (Sabina, Responsable mobilisation).

Ces propos démontrent donc que tout le monde n'a pas le même départ, il est difficile pour une personne effectuant son premier volontariat de développer instantanément un sentiment de mission commune. Nous pouvons en déduire que c'est quelque chose qui émerge avec le temps et l'expérience.

Ici, nous nous demandons si justement les techniques d'IC jouent un rôle sur cette impression.

Luis, partenaire du SCI ne voit pas nécessairement l'intérêt des techniques d'IC à ce sujet : « *Je ne crois pas que l'objectif de l'IC c'est d'amener les gens à suivre un même projet ou un même objectif. Je crois que l'essentiel de l'IC c'est principalement de pouvoir découvrir en fait les personnes avec qui je suis* » (Luis, Partenaire du SCI).

D'après Luis, l'objectif des techniques d'IC n'est pas nécessairement d'instaurer une impression de mission commune.

Eli, partenaire du SCI, apporte une réponse plus nuancée à la question : « *Les techniques d'IC permettent de collecter les idées de toutes et tous et d'en faire une sélection pour atteindre un but ou bien ça peut aussi complètement remettre en question le but aussi* » (Eli, Partenaire du SCI).

A travers cette réponse, Eli explique que les techniques d'IC peuvent aligner tout le monde vers un objectif commun ou carrément modifier le but en question. Même si ce dernier est amené à changer, Eli, suppose tout de même que l'IC permet d'orienter les gens vers un même objectif.

Enfin, Tanguy, volontaire au SCI depuis 5ans, nous a expliqué que les techniques d'IC ne sont utilisées ni lors des volontariats d'un jour, ni lors de ceux à l'étranger. D'après lui, le partage de la mission commune se voit plutôt à travers *l'implication des volontaires* quand ils travaillent : « *Lors des volontariats d'un jour, les gens sont motivés, ils sont actifs, mais ce n'est pas toujours le cas lors des projets courts termes à l'étranger* » (Tanguy, Volontaire).

Nous savons donc déjà que lors des volontariats, les techniques d'IC ne sont pas déployées, selon les propos de Tanguy.

7.1.4.2. *Sentiment d'appartenance*

Dans notre *revue littéraire*, Goudmset (2018) avait expliqué que la coopération puisait ses sources dans le fait d'avoir un sentiment d'appartenance à quelque chose de plus grand que soi. Nous avons également constaté que l'un des avantages de *l'adhocratie* était de faire croître **un sentiment d'appartenance** chez les collaborateurs du fait de la responsabilité individuelle accordée dans l'organisation (Decu, 2022) (cf. infra p. 8). Nonobstant, les travailleurs du SCI tendent à donner du crédit au sentiment d'appartenance aux valeurs qu'ils ont en commun avec l'association, plutôt qu'à l'usage des techniques d'IC. Laetitia, secrétaire de direction s'exprime :

« *C'est pas forcément en utilisant plus d'outils d'IC que je me sens plus appartenir parce qu'à la base, moi j'appartiens à une valeur et que la valeur soit transmise de façon hiérarchique ou verticale, c'est pas la valeur qui va changer* » (Laetitia, Secrétaire de direction).

Emmanuel, coordinateur opérationnel dit que les techniques d'IC y jouent un rôle en partie, mais pas uniquement : « *Disons que les outils d'IC contribuent au sentiment d'avoir une place et d'exister pour l'association* » (Emmanuel, Coordinateur opérationnel). D'après Emmanuel, les techniques d'IC ne sont pas nécessairement source du sentiment d'appartenance, mais plutôt des facilitateurs d'intégration à l'association.

A propos du *sens partagé*, nous pouvons donc constater que les avis divergent fortement. Des facteurs autres que les techniques d'IC entrent en jeu et la majorité de nos interlocuteurs n'y voient pas nécessairement de pertinence à l'usage de celles-ci pour stimuler ce *sens partagé*.

Nous avons dès à présent tous les éléments nécessaires pour valider ou invalider nos hypothèses.

7.2. Interprétation des résultats obtenus

Après avoir mis en relation notre *revue littéraire* avec les données récoltées lors de notre analyse de terrain, nous pouvons enfin confronter celles-ci à nos hypothèses théoriques. Les dimensions exposées dans notre analyse de données proviennent des 3 hypothèses dont nous nous sommes inspirés afin de construire nos guides d'entretien. A partir des résultats obtenus, nous allons discuter de leur confirmation ou infirmation. Par la suite, nous exposerons les limites rencontrées durant de l'élaboration de ce travail. Avant d'effectuer la conclusion générale, nous proposerons quelques recommandations sur base de notre *revue littéraire* et de notre *étude empirique*.

7.2.1. Confirmation ou infirmation des hypothèses

Nous avons mis en relation les données récoltées de notre *étude empirique* avec notre *revue littéraire* et nous estimons maintenant être prêt à confirmer ou infirmer nos hypothèses.

Hypothèse 1 : Les techniques d'IC permettent une participation plus active et équitable des parties prenantes impliquées dans le processus de décision grâce à la gouvernance horizontale.

Nos entretiens ont grandement mis en avant les avantages des techniques d'IC et de la gouvernance en place.

Concernant la gouvernance, dans la théorie lorsque nous regardons l'organigramme et voyons le fonctionnement du SCI, elle n'est pas totalement horizontale. En effet, le comité de gestion, un organe possédant un pouvoir de décision, est présent. Cependant, dans la pratique, les travailleurs du SCI acquiescent tous pour dire qu'ils détiennent des *relations horizontales* entre différentes parties prenantes de l'association. Les techniques d'IC mises en avant y jouent un rôle important.

Tout d'abord, comme expliqué plus haut, nous devons constater que différentes techniques d'IC ont différentes fonctions. Pour les processus de décisions, les techniques d'IC pertinentes à cette perspective sont *l'élection sans candidats*, *les six chapeaux de Bono*, *le cadre de sécurité* et *la gestuelle de réunion* par exemple.

Quand on parle de processus de décision, nous devons distinguer les différents types de réunions. Nous avons entendu que dans les OA, les techniques d'IC sont rarement utilisées et que le cas était plus fréquent lors des AG. Néanmoins, dans toutes les réunions du SCI sont mis en place le *cadre de sécurité* ainsi que *la gestuelle de réunion*. *L'élection sans candidat* quant à elle est un évènement très particulier qui n'a lieu uniquement lorsque l'équipe doit choisir une personne pour remplir un mandat.

L'élection sans candidat nécessite l'avis de **tous** les participants, chacun est dans l'obligation de prendre la parole, d'émettre des objections s'il en a et de voter pour une seule personne uniquement.

Le cadre de sécurité pose des conditions permettant que chacun des participants se sentent libres de s'exprimer dans une **atmosphère de bienveillance**. Quant à la *gestuelle de réunion*, celle-ci permet aux participants **d'appuyer les propos de leurs collègues** ou d'exprimer leurs désaccords sans interférer dans la prise de parole d'autrui.

Nous pouvons confirmer que grâce aux techniques d'IC, la participation des parties prenantes aux processus de décision devient naturellement plus active et équitable.

Hypothèse 2 : Les techniques d'IC renforcent la confiance entre les parties prenantes en encourageant une communication incluant la diversité dans les points de vue.

Au niveau de la diversité dans les points de vue, nous avons exposé des techniques d'IC telles que la *fresque d'émergence*, permettant de stimuler la créativité de divers participants ou encore le *World Café* servant à animer des débats. La philosophie de ces techniques est concrètement le partage d'idées de manière conviviale. D'après l'un des partenaires de l'association, le but de l'IC est justement **la découverte et le partage de nouvelles idées**. D'une part, les techniques d'IC visent précisément à créer des espaces de travail où les parties prenantes peuvent échanger librement leurs expériences, opinions et connaissances, d'autre part, ils apprennent à faire connaissance.

À propos de la confiance, comme nous l'avons expliqué dans la confirmation de l'hypothèse précédente, tout est mis en place afin que les participants se sentent sereins. Les techniques d'IC fournissent donc les outils nécessaires à l'expression de soi, à la réduction de malentendus et donc de conflits qui n'ont pas lieu d'être.

Nous pouvons également confirmer cette hypothèse.

Hypothèse 3 : Les techniques d'IC transmettent un sens partagé entre toutes les parties prenantes.

Dans notre étude, nous voyons le sens partagé comme le fait de partager une mission commune et d'avoir un sentiment d'appartenance à quelque chose de plus grand que soit. D'après nos interlocuteurs, le sens partagé est plutôt un élément qui se transmet à travers **les valeurs qu'ont en commun les individus et l'organisation** plutôt que l'utilisation de techniques d'IC. Néanmoins, nous avons remarqué que les techniques d'IC permettent aux parties prenantes de se sentir valorisées en tant qu'individus et d'apporter leurs compétences et connaissances personnelles.

Somme toute, nous avons démontré que celles-ci permettent cependant de faciliter la qualité des processus de communication en y apportant justement de la **transparence et de la confiance**, mais il n'est pas garanti qu'un *sens partagé* naîtra d'une coopération issue de techniques d'IC.

Finalement, nous devons également souligner que la création du sens partagé ne témoigne pas d'un accord sur tous les sujets, toutes les décisions et toutes les actions à prendre entre parties prenantes. Chaque être humain a ses propres priorités et ses propres opinions et lors des interviews nous avons vu que les techniques d'IC ne suppriment pas le côté émotionnel des interactions.

De par nos recherches, **nous ne pouvons donc pas confirmer cette hypothèse.**

Nous abordons la fin de ce Mémoire, avant de proposer nos éventuelles recommandations, nous allons exposer les limites rencontrées durant la rédaction de ce travail.

7.2.2. Limites

Au cours de notre travail, nous avons rencontré quelques limites. Premièrement, durant la réalisation de notre *revue littéraire*, au sujet de la gouvernance, la matière était extrêmement vaste. Bien que son étendue soit large, nous avons décidé de nous intéresser à celle-ci dans les milieux associatifs, un milieu dont la complexité d'analyse se ressent fortement. Comme nous l'avons cité précédemment, les caractéristiques de performance des associations sont liées aux activités qu'elles effectuent. Dans notre étude, nous nous concentrions sur une ASBL citoyenne et de jeunesse, cependant durant notre recherche nous n'avons pas émis ces spécificités et avons pris les associations de manière globale sans leurs sous catégorisations.

Concernant la coopération, un thème très large également, nous avons décidé de nous inspirer d'un modèle, celui de Thiébaud et Bischel (2015) subdivisant celles-ci en plusieurs composantes. Nous avons eu cette démarche afin d'attaquer le sujet d'après une base solide, tout en restant dans la simplicité. Cependant, nous ne pouvons assurer avoir couvert le thème de coopération dans son entièreté car d'autres auteurs peuvent avoir des approches différentes.

A propos de l'IC, il faut dénoter un manque de consensus, qui rend l'étude d'autant plus intéressante que compliquée. A notre avis, l'IC est un thème émergent dont l'objectivité se ressent difficilement. De ce fait, nous avons rencontré diverses définitions et interprétations du sujet. Finalement, ce manque de consensus se remarque également à travers les techniques d'IC où l'avis de sociologues ou autres experts peuvent se charger de juger si telle ou telle technique peut être considérée comme une technique d'IC ou non.

L'objectif de ce mémoire était d'étudier la coopération entre toutes les parties prenantes de l'association. Néanmoins durant notre étude empirique, nous constatons que l'étude est plus focalisée sur les travailleurs mêmes du SCI et accorde moins d'importance aux autres parties prenantes que sont les volontaires et les partenaires. En effet, les travailleurs constituent plus de 60% de l'échantillon de nos entretiens semi-directifs. Il aurait été intéressant d'agrandir notre public-cible et d'interroger au moins 5 individus de chaque catégorie des parties prenantes afin de faire preuve de plus de justesse dans notre récolte de données.

Bien que les limites suivantes soient déjà exposées dans la méthodologie, nous tenons à rappeler que nous n'avons pas eu d'entretien avec une personne clé à ce sujet qui est le coordinateur général de l'association. Le manque de disponibilité ajouté au fait de sa faible présence dans les bureaux ne nous a pas permis d'avoir un entretien avec lui. À propos des membres de l'OA, nous avons eu un entretien avec un président ayant fini son mandat en 2021 et non avec la présidente actuelle. Enfin, l'unique volontaire que nous avons interrogé était peu familier avec la notion d'IC bien qu'il ait participé aux activités du SCI depuis 5 ans.

Nous aurions également pu envisager une étude quantitative auprès des volontaires et partenaires afin de les questionner sur les techniques d'IC. Le SCI est une organisation travaillant avec des partenaires internationaux, il y a donc ce champ que nous aurions pu aussi analyser à l'aide d'outils tels que des sondages pour nous informer à propos des ressentis des partenaires et volontaires internationaux sur les techniques d'IC.

Finalement, pour apporter plus de légitimité à nos propos, il aurait été avantageux d'avoir participé à un OA ou une AG.

7.2.3. Recommandations

Grâce à notre revue littéraire ainsi qu'à nos données empiriques, nous nous permettrons d'émettre quelques recommandations avant de conclure ce Mémoire.

Premièrement, nous ne pouvons qu'encourager le SCI à continuer de mettre en place leurs nombreux **espaces d'échanges constructifs**. Ceux-ci sont les différentes réunions et activités qui impliquent plusieurs participants. Concernant, l'équipe de travail, nous avons pris connaissance qu'il y avait une RTB par mois où les travailleurs peuvent s'exprimer sur leur charge de travail, les difficultés auxquelles ils font face mais également les accomplissements dont ils sont fiers durant le mois précédent. Nous estimons que ces espaces déteignent fortement sur le bien-être des travailleurs et la cohésion du groupe. Après avoir participé à 2 RTB, nous avons constaté que les valeurs de solidarité et d'entraides sont fortement ressenties.

Deuxièmement, grâce à nos interviews, nous avons dénoté que ***l'élection sans candidat est une technique d'IC détenant beaucoup de succès*** auprès de nos interlocuteurs. Cette méthode de désignation de candidat pour un mandat fonctionne très bien et nous incitons l'association à continuer à l'utiliser.

Troisièmement, comme cité par la responsable des ressources humaines, nous motivons l'association à prévoir **des formations sur «comment donner du feed-back», la gestion des émotions et de l'antagonisme**. Nous avons constaté que certaines techniques d'IC telles que les six chapeaux de Bono mettent parfois en avant des aspects et critiques négatifs sans filtres. Les participants doivent rester conscients qu'ils sont dans le cadre d'une technique d'IC et ne pas se laisser submerger par leurs émotions.

Finalement, lors de notre entretien avec un volontaire du SCI qui a effectué des volontariats en Belgique (volontariat d'un jour) ainsi qu'à l'étranger, celui-ci nous a informés qu'il n'y avait pas de *cadre de sécurité* clairement exposé dans les volontariats à l'étranger. Bien qu'il soit attendu que ce cadre soit affiché et visible à tous, il n'est pas réalisable de le mettre en place lors des volontariats internationaux. Cependant, nous sommes conscients qu'à chaque projet de volontariat, il y a un "coordinateur" de projet chargé d'encadrer et de garantir la sécurité du groupe. Ce coordinateur intervient en cas de problèmes médicaux, administratifs, personnels ou financiers et a effectué une formation à la coordination de projet. Nous ne doutons pas de la capacité des coordinateurs, cependant, en plus de la formation à la coordination, nous recommandons également à l'association de prévoir **des formations sur les techniques d'IC pour les coordinateurs et les volontaires**. Lorsque les volontaires sortent du continent européen, ils doivent également faire une formation au développement interculturel afin de s'accoutumer aux cultures où ils iront faire leur volontariat. C'est une très bonne initiative afin de les permettre de s'adapter aux habitants des pays dans lesquelles ils seront volontaires. Néanmoins, nous pensons également qu'il serait intéressant de leur proposer **des formations au techniques d'IC** afin de s'adapter aux autres volontaires avec qui ils partageront leur aventure. L'IC lors des volontariats pourrait jouer un rôle essentiel en rassemblant des individus aux expériences, compétences et perspectives variées. Ainsi ils pourront mettre en commun leurs

connaissances et leurs idées pour trouver des solutions innovantes face aux défis rencontrés sur le terrain. Des techniques telles que des *fresques d'émergences* ou des *décisions par consentement* permettront d'aider à stimuler la participation active de tous les volontaires et de favoriser les échanges constructifs.

La mise en œuvre de pratiques favorisant l'IC peut faire bénéficier les volontariats de la diversité des perspectives et des compétences présentes au sein du groupe. Ainsi, le groupe deviendra efficient et son impact sur le terrain sera d'autant plus important. Comme expliqué plutôt, bien que l'IC ne transmet pas nécessairement un sentiment d'appartenance, elle favorisera néanmoins l'engagement à long terme des volontaires en leur faisant ressentir la légitimité de leur place dans le collectif.

Arrivés à la fin de ce Mémoire, nous vous présentons notre conclusion générale.

Conclusion générale

Nous assistons à une époque où les systèmes de gouvernances hiérarchiques ne sont plus totalement dominants. Les nouvelles générations sont constamment en requêtes de flexibilité, d'adaptabilité et de transversalité dans leurs relations professionnelles, provoquant un changement de mentalité dans les cultures organisationnelles.

L'objectif de ce travail était d'analyser l'impact qu'ont les techniques d'IC entre différentes parties prenantes d'une association dans une gouvernance horizontale. Notre terrain d'observation a été le SCI, une association organisant des projets de volontariat sur le sol belge, à l'international mais aussi d'autres événements.

A cette fin, nous avons commencé par définir nos 3 concepts fondamentaux : **la gouvernance, la coopération et l'IC**. En étudiant la gouvernance, nous nous sommes aperçus que c'est la dynamique de notre monde en constante évolution et l'incertitude qu'il génère qui nous incitent à réévaluer nos systèmes organisationnels. A propos de la coopération, nous avons remarqué que *l'interdépendance* et la *vision partagée* d'un groupe fournissent des bases solides pour qu'un collectif puisse combiner les compétences des uns et des autres. Enfin, relativement à l'IC, nous avons indiqué qu'elle émerge potentiellement comme solution à la complexité croissante de notre environnement en présentant des avantages significatifs. Elle apporte tant sur le plan humain que sur celui de la performance. Nous avons établi de nombreux liens entre ces 3 éléments et expliqué en quoi ils peuvent avoir un effet systémique les uns sur les autres. Afin d'atteindre l'IC, nous avons focalisé notre attention sur l'usage des « techniques » ou « outils » d'IC qui sont des stimulants de l'intelligence des diverses personnes composant un groupe.

Pour peaufiner notre étude, nous avons assisté à une conférence sur l'IC et les gouvernances participative de Guy Veny, expert en IC. De plus, nous avons assisté à un entretien entre Coline Tasiaux, une accompagnatrice de gouvernance participative dans le milieu associatif et un travailleur du SCI souhaitant rester anonyme. Nous avons poursuivi notre enquête qualitative avec 9 entretiens semi-directifs dont le public cible était : 6 travailleurs du SCI, 2 partenaires de l'association et 1 volontaire. Notre *revue littéraire* et notre *étude empirique* nous ont permis de formuler une réponse à notre question de recherche : « **En quoi les techniques d'IC influencent-elles la coopération dans une gouvernance horizontale ?** ».

Dans l'optique de répondre à cette question, nous avons émis 3 hypothèses, dont 2 ont été confirmées.

Premièrement, nous avons démontré que l'IC permettait **une participation plus active et équitable** des parties prenantes lors des processus de décision grâce à la gouvernance horizontale. En effet, nous avons vu que la gouvernance horizontale permettait des relations horizontales entre travailleurs. Cela signifie que le ressenti de hiérarchie entre les participants est sensiblement inexistant, ce qui incite les travailleurs à s'exprimer librement. Lors de nos entretiens, nous avons été informés de techniques d'IC telles que la *gestuelle de réunion* permettant d'appuyer les propos des autres participants, d'exprimer

un accord ou désaccord sans interrompre celui-ci. En outre concernant l'égalité de participation, nous avons démontré tout au long de l'étude que l'IC favorise l'inclusion de perspectives variées.

Deuxièmement, nous avons aperçu que les techniques d'IC **renforcent la confiance** entre les différents acteurs en encourageant une communication incluant la diversité dans les points de vue. Certes, nous avons énoncé que l'IC se construisait à l'intérieur d'un cadre commun assurant l'aisance des participants dans leur communication ce qui engendrait un climat d'harmonie et de confiance.

Enfin, nous avons déduit que les techniques d'IC permettaient de transmettre un **sens partagé** entre toutes les parties prenantes, mais après avoir réalisé notre enquête qualitative, nous avons constaté que ce n'était pas nécessairement le cas. Les techniques d'IC ne vont pas automatiquement transmettre un sens partagé c'est-à-dire, conduire tous les participants vers une mission commune et leur faire témoigner d'un sentiment d'appartenance. Elles peuvent, en effet, faciliter l'émergence d'un tel sentiment mais le sens partagé dépend de nombreux autres facteurs en jeu tels que les valeurs, l'importance des priorités de chacun et les dynamiques de groupe.

A notre humble avis, il serait très intéressant de poursuivre cette étude sur la coopération en identifiant et analysant les éléments permettant de faire émerger un sens partagé dans un collectif. Étant donné que notre étude de cas se concentrerait sur une association, à titre comparatif, il pourrait être congruent de s'intéresser à l'usage des techniques d'IC dans des milieux différents de l'associatif. L'un de nos interlocuteurs nous a expliqué que son affinité avec le sujet l'a incité à l'implémenter dans le milieu pédagogique où il travaille actuellement. Cependant, il a témoigné d'une difficulté à mettre en œuvre ces méthodes.

Après avoir découvert l'avantage des techniques d'IC, nous comprenons tout à fait l'envie de vouloir les appliquées à d'autres secteurs. Afin de rendre ce scénario possible, il suscitera potentiellement de déconstruire et de retransformer certaines organisations notamment celles où les rapports hiérarchiques sont importants.

Avec l'essor de l'intelligence artificielle, nous avons réalisé ce travail avec comme ambition de mettre à l'honneur l'IC, sans laquelle nous n'aurions jamais rencontrée toutes les avancées technologiques disponibles à notre époque. L'avenir se trouve dans le collectif !

Bibliographie

1819. brussels. (2023). *Les ASBL : leurs obligations comptables*. Récupéré le 21 avril 2023 de <https://1819.brussels/infotheque/assurances-fiscalite-comptabilite/les-asbl-leurs-obligations-comptables>
1819. brussels. (2023). *Les subsides et aides financières*. Récupéré le 22 avril de 2023 <https://1819.brussels/outils/subsides>
- Académie de Bordeaux. (2018). *La situation complexe*. Récupéré le 23 avril de https://ent2d.ac-bordeaux.fr/disciplines/eps/wp-content/uploads/sites/33/2017/05/la_situation_complexe.pdf
- Adams, R. B., Hermalin, B. E., & Weisbach, M. S. (2010). The Role of Boards of Directors in Corporate Governance: A Conceptual Framework and Survey. *Journal of Economic Literature*, 48(1), 58–107. Récupéré de <http://www.jstor.org/stable/40651578>
- Addahri, L. (2021). *La communication de crise des ONG : quelles spécificités ? Le cas d’Oxfam en Belgique*. Faculté des sciences économiques, sociales, politiques et de communication. (Mémoire de Master). Université catholique de Louvain, Louvain. Récupéré de <http://hdl.handle.net/2078.1/thesis:32566>
- Addel. (2021). *Les ressources humaines dans une association*. Paris : Addel. Récupéré de <https://www.suresnes.fr/wp-content/uploads/2021/05/les-RH-dans-une-association.pdf>
- Altia. (s.d.). *Spirale dynamique*. Récupéré le 3 mars 2023 de <https://www.altia.be/boite-a-outils/14-boite-a-outils/73-la-spirale-dynamique>.
- Arnaud, B., & Caruso Cahn, S. (2019). *La boîte à outils de l'intelligence*. Dunod.
- Argyris, C. (1957). *Personality and Organization*. New York : Harper.
- Association pour le Développement Socio-Culturel du Briançonnais à Briançon. (2017). Gouvernance associative : comment décider ? *Mensuel de la vie associative du Pays du Grand Briançonnais des Ecrins au Queyras*, N° 205, 1-5. Récupéré de <https://adscb05.files.wordpress.com/2012/04/gouvernance.pdf>
- Avise. (2021). *Développer sa gouvernance : vers une gouvernance partagée*. Récupéré le 20 avril de <https://www.avise.org/entreprendre/developper-sa-gouvernance/vers-une-gouvernance-partagee>
- Baheux, T. (2022). *Délégation efficace : Activez le pouvoir du collectif !* Gereso.
- Barralis, J-C. (2013). La mise en action du sens au travail agir sur l'engagement, la motivation et la vocation des salariés. *Les Cahiers Internationaux de Psychologie Sociale*, (99), 235-255. Récupéré de https://uploads-ssl.webflow.com/607d6ea99e565e34eeecd2ba3/610d45aeaaf2878115d3997_La-mise-en-action-du-sens-au-travail-pdf.pdf

Barabel, M. (2017). I. Chester I. Barnard — L'organisation formelle ou l'art de la coopération. Dans : Sandra Charreire Petit éd., *Les Grands Auteurs en Management* (pp. 11-28). Caen : EMS Editions. <https://doi.org/10.3917/ems.charr.2017.01.0011>

Barnard, C.(1938). *The functions of the Executive*. Harvard UniversityPress.

Biot, D. (2014). *Gouvernance partagée et fonctionnement des organisations en Cercle*. Document inspiré de la Sociocratie, de l'Holacratie et des travaux de l'Université du Nous. Récupéré de <https://www.reseautransition.be/wp-content/uploads/2015/03/Gouvernance-partag%C3%A9e-et-fonctionnement-en-Cercle.pdf>

Block, M. (2017, 3 janvier). *La décision et le processus décisionnel*. [Video]. YouTube. Récupéré de <https://www.youtube.com/watch?v=aPJeKGTbIRk>

Bonnard, F. Habrat, A. Jarry, N. (2014). *Les équipes à distance : quel rôle du management ?*. (Mémoire de Master). MBA RH Université Paris-Dauphine : Paris. Récupéré de https://executive-education.dauphine.psl.eu/fileadmin_exed/mediatheque/site/mba_rh/pdf/Travaux_anciens/Memoire-MBA-RH-sentiment-appartenance-equipes-distance-Dauphine-Executive-Education-Formation-Continue-Universite-PSL.pdf

Bonnot, E. Crain, W. Sergent, S. Mongai, L. (2021). *Sens, Leadership et Hierarchie : La structure horizontale, suppose donner aux membres de l'entreprise plus de sens à leur function, nuit-elle à la performance ?* (Mémoire de Master). HEC Paris : Paris. Récupéré de <https://www.hec.edu/sites/default/files/documents/La-structure-horizontale-nuit-elle-a-la-performance.pdf>

Bono, E. (1985). *The Six Thinking hats*. Little, Brown.

Bouzou, N. (2018). Management : la confiance plus que la transparence. *Constructif*, 51, 39-42. <https://doi.org/10.3917/const.051.0039>

Brabant,L.(2005). *Ethique de gestion de la coopération organisationnelle*. (Thèse de doctorat). Laval : Université Laval. Récupéré de file:///C:/Users/Usager/Downloads/Brabant_Louise_PhD_2005.pdf

Brangier, É. & Valléry, G. (2021). Communication et coopération. Dans : É. Brangier & G. Valléry (Dir), *Ergonomie : 150 notions clés* (pp. 159-162). Paris : Dunod.

Brédart, X., Bughin, C. & Comblé, K. (2019). L'impact de la gouvernance sur l'implication dans une démarche RSE en entreprise. *Recherches en Sciences de Gestion*, 132, 291-315. <https://doi.org/10.3917/resg.132.0291>

Bretones, L. (2019). *Quand La Gouvernance Partagée Rayonne Au-Delà De L'Entreprise*. Récupéré le 20 avril 2023 de <https://www.forbes.fr/management/quand-la-gouvernance-partagee-rayonne-au-delà-de-lentreprise/>.

Boutemy, M. Peltreau-Villeneuve, A. (2016). *Eclairer l'angle mort de notre époque Un résumé exécutif du nouveau livre d'Otto Scharmer : La Théorie U : Diriger à partir du futur émergent*. Récupéré le

24 avril 2023 de <http://www.changingworld.eu/wp-content/uploads/2016/05/TU-ExecSum-French.pdf>

Buck, J-A. Endenburg, G (2004). *The creative forces of self-organization*. SociocraticCenter. Récupéré de https://library.uniteddiversity.coop/Decision_Making_and_Democracy/Creative-Forces-of-Self-Organization.pdf

Buttiens, L.(2015). *La gestion des ressources humaines volontaires dans les associations : quels impacts de la professionnalisation ?* (Mémoire de Master). Université catholique de Louvain, Louvain. Récupéré de <https://oxfammagasinsdumonde.be/content/uploads/2021/02/Etude-Quels-impacts-de-la-professionnalisation.pdf>

Cabane, P. (2018). *Manuel De Gouvernance D'Entreprise : les meilleures pratiques pour créer de la valeur*. Eyrolles.

Canivenc, S. People & Change. Square Research Center. (2022). *Nouveaux modes de management et d'organisation dans le contexte des entreprises étendues : Rapport de veille technologique*. Paris : Square Research Center. Récupéré de https://www.square-management.com/wp-content/uploads/2022/03/Square_RD_Square-Research-Center_Rapport-veille-technologique-1.pdf

CEDIP. (2017). *Coordination et coopération*. Récupéré le 27 avril 2023 de <https://www.cedip.developpement-durable.gouv.fr/coordination-et-cooperation-a1335.html>

Centre De Ressources DLA. (2015). *La construction du projet associatif: un outil d'aide à la structuration*. Paris : Comité National Olympique Et Sportif Français. Récupéré de https://crdlasport.franceolympique.com/cnar/fichiers/File/Outils/outils_logo_2016/projet-associatif-ok.pdf

Centre Français de Sociocratie (2010). *Origines de la sociocratie*. Récupéré le 1 mai 2023.

Chabreuil, F & P. (2008). *La spirale dynamique : comprendre comment les hommes s'organisent et pourquoi ils changent*. Interéditions.

Chambrier, D.(2015). *Lettre d'information N° 32 — Novembre 2015 : Le Management de projet performant ou l'adhocratie*. Antibes : DCR consultant Récupéré de https://dcr-consultants.fr/telechargement/Lettre_info32_nov2015.pdf

Charmettant,H.Boissin,O.Dubrion,B.Hirczak,M.Juban,J-Y.Magne,N.Maisonnase,J.Petrella,F.Renou,Y.Richez-Battesti,N.(2020). *Rapport d'études Mars 2020 : SCOP & SCIC, les sens de la coopération*. Grenoble : ANR. Récupéré de <https://shs.hal.science/halshs-02535566/document>

Chiquet, B. Appert, E. (2013). *Une nouvelle technologie managériale : L'holacracy.iGi*

Citoyens Libres des Pyrénées. (2022, 4 juillet). *Introduction à la Gouvernance Partagée*. [Présentation PowerPoint]. Tarbes : Citoyens Libres des Pyrénées Récupéré de <https://jimdo-storage.global.ssl.fastly.net/file/bfd346b1-8366-4e22-aab0-bcecb3376e8c/Gouvernance%20Partage%CC%81e%202022-07-04.pdf>

Clot, Y. Bonnefond, J-Y. Bonnemain, A. Zittoun, M. (2021). *Le prix du travail bien fait : la coopération conflictuelle*. Revue Problèmes Politique Et Sociaux.

Codes Des Sociétés et Des Associations, article 1.2. (2019). Récupéré le 30 avril de https://www.ejustice.just.fgov.be/mopdf/2019/04/04_1.pdf#Page53

Codes Des Sociétés et Des Associations, article 531. (2005). Récupéré le 1^{er} mai de <https://www.nbb.be/doc/ba/jur/ent/code%20des%20societes.pdf>

Collectif RIVAGES. (2019). *Gouvernance partagée et créative*. Récupéré le 20 avril 2023 de <https://www.collectif-rivages.fr/pole-associations-collectivites-et-ess/formations/gouvernance/>

Communauté des entreprises à mission. (2021). *Groupe de Travail #5 — Société à mission et management : En quoi la mise en place d'une mission interroge les pratiques managériales*. Paris : Communauté des entreprises à mission. Récupéré de <https://www.entreprisesamission.org/wp-content/uploads/2021/10/Groupe-de-Travail-5-Societe-a-mission-et-management-OCTOBRE-2021.pdf>.

Coopérative Aviso.(2019). *L'élection sans candidat*. Récupéré le 23 avril 2023 de <https://www.cooperative-aviso.com/methodes-outils/>

Crevier-Braud, L. (2016). *L'influence de l'environnement de travail sur le bien-être et la performance au travail : le rôle médiateur des besoins psychologiques*. (Thèse de doctorat). Université du Québec à Montréal. Récupéré de <https://archipel.uqam.ca/8944/1/D3118.pdf>

Cristol ,D. Joly,C. (2021). *Management et IC : Des pratiques pour apprendre ensemble*.Formation Permanente.

Cultiaux,J. (2022, 9 septembre). *Sociologie et organisations* [Diapositives]. https://moodle.ichec.be/pluginfile.php/116063/mod_resource/content/1/SO_Support%20de%20pr%C3%A9sentation_Partie%201.pdf

Cuofano ,G. (2023). *What Is An Adhocracy ?*. FourWeekMBA. Récupéré le 25 février 2023 de <https://fourweekmba.com/adhocracy/>

Cuofano, G. (2023). *Sociocracy In A Nutshell*. FourWeekMba. Récupéré le 25 février 2023 de <https://fourweekmba.com/sociocracy/>

Cuofano ,G. (2023). *What Is Holacracy And Why It Matters InBusiness*.FourWeekMBA.Récupéré le 25 février 2023 de <https://fourweekmba.com/holacracy/>

Davagle, M. Coipel, M. (2009). *Le fonctionnement des AG et des CA des ASBL*. Editions Non Marchand

Decu, B.(2022).*Adhocracy Culture : What it is, And How Can It Be Beneficial ?* Récupéré le 26 février 2023 de <https://www.picked.ai/magazine/adhocracy-culture/>

Dejours, C. Cottin-Marx, S. LeLay, S.(2021). « Il faut une théorie de la coopération, du travail vivant individuel et collectif. ». *Mouvements*, 106, 27-40. <https://doi.org/10.3917/mouv.106.0027>

Dejours, C. & Gernet, I. (2012). Travail, subjectivité et confiance. *Nouvelle revue de psychosociologie*, 13, 75-91. <https://doi.org/10.3917/nrp.013.0075>

Deloitte. (2014, 22 octobre). *La mesure de performance dans les Associations*. [Présentation PowerPoint]. Paris : Forum National des Associations & Fondations. Récupéré de https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/fr/Documents/Associations-fondations/deloitte_la-mesure-de-la-performance-dans-les-associations_oct-2014.pdf

Dejoux, C. (2023, 7 février). *Le modèle d'engagement des 5R*. [Vidéo]. YouTube. Récupéré de https://www.youtube.com/watch?v=_YKGvvlXV7U.

Denis, J-P. Martinet, A-C. Silem, A.(2016). *Lexique de gestion et de management*. Dunod.

Derriks, O.(2021). *Dans quelle mesure l'IC peut-elle aider les entreprises à appréhender le monde V.U.CA. ?* (Mémoire de Master). ICHEC, Bruxelles

Devaux, P. (2020, Décembre 12). *World café : mettre un groupe en mouvement - Paul Devaux*. Récupéré le 12 mai 2023 de <https://pauldevaux.fr/world-cafe/>

Dictionnaire de l'académie française.(s.d.). *Coopération*. Récupéré le 1^{er} mai 2023 de <https://www.dictionnaire-academie.fr/article/A9C4135>

Dionne-Proulx, J. Larochelle, G. (2010). *Ethique et gouvernance d'entreprise*. Management & Avenir.

Douarec, L. (2022). *Guide pratique de l'IC : L'art d'inter-agir*. Editions Yves Michel.

Ducass,A. (2020, 14 décembre). *Clin d'œil sur le process work*. Clin d'œil. Récupéré le 6 mars 2023 de <https://fr.slideshare.net/Ducass/clindoeil-processwork>

Duckit, G. (2020). *A la recherche des facteurs d'IC : quelle place pour l'environnement de travail ? Le cas de photowatt*. (Mémoire de Master). IaeGraduateschool of Management, Grenoble. Récupéré de <https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-03000641/document>

Dutton, W. H. (2008). The Wisdom of Collaborative Network Organizations: Capturing the Value of Networked Individuals1. *Prometheus* (St. Lucia), 26(3), 211–230. <https://doi.org/10.1080/08109020802270182>

El Hilali, N. Mathieu,J-P. (2010). *Taylorisme, Fordisme et Toyotisme : comment le design management a construit les principaux modèles productifs de la théorie des organisations*. Nantes, Université de Nantes. Récupéré de <http://www.drs2010.umontreal.ca/data/PDF/035.pdf>

ESCP Business School. (2013, 13 décembre). *L'IC au service de la performance et de l'innovation — Olivier Zara*. [Vidéo]. YouTube. Récupéré de https://www.youtube.com/watch?v=cDFaQM_rKAM

Fabri, H.(2019). *Pour quelles raisons adopter un système de gouvernance participative en entreprise. Etudes historique et analyse de cas pratiques*.(Mémoire de Master). Louvain School of Management, Louvain.

Farrell, M. (2016). Transparency. *Journal of Library Administration*, 56(4), 444— 452. <https://doi.org/10.1080/01930826.2016.1157426>

Fartassi, A. (2021). La Spirale Dynamique : L'arc-en-ciel de votre vie. *PenserChanger*. <https://www.penserchanger.com/la-spirale-dynamique-larc-en-ciel-de-votre-vie/>

Fernandez, A. (2018). *Les Tableaux de bord du manager innovant*. Eyrolles.

Flossy, J. (2021). *Tenue des réunions des assemblées générales et des organes d'administration*. Récupéré le 26 avril 2023 de https://www.codef.be/wp-content/uploads/2021/01/CODEF-INFO_Janvier-2021_TENUE-DES-REUNIONS-DES-ASSEMBLEES-GENERALES-ET-DES-ORGANES-DADMINISTRATION.pdf

Fondation Roi Baudoin. (2021). *Baromètre des associations — Zoom sur les défis de la communication*. Bruxelles : Fondation Roi Baudoin. Récupéré de https://media.kbs-frb.be/nl/media/8328/FR_barometre_associations_zoom_2021

Ferreboeuf, M. (2018). *Etre, agir et faire ensemble au Chapiteau Méli-Mélo : l'expérience d'une gouvernance singulière pour un projet durable*. (Mémoire BADGE). ADEMA : Paris. Récupéré de <https://management-associatif.org/le-badge-en-management-associatif/exemples-de-memoires/>

Fréméaux, S. (2014). *Sens au travail et management du travail* (Thèse de doctorat). Université de Nantes, Nantes Récupéré de <https://hal-audencia.archives-ouvertes.fr/tel-01337242/document>

Frimousse, S. & Peretti, J. (2019). Comment développer les pratiques collaboratives et l'IC. *Question(s) de management*, 25, 99-129. <https://doi.org/10.3917/qdm.193.0099>

Gangloff ,F. (2009). *Le nouveau management public et la bureaucratie professionnelle : La place de la dimension européenne dans la ComptabilitéContrôleAudit*. Université de Montpellier, Montpellier Récupéré de <https://halshs-00460638>

Garbarczyk, B. (2017). *Cinq question à se poser avant de (faire) participer. Analyse 2017*. Récupéré le 22 avril 2023 de <https://saw-b.be/?s=analyse>

Garsifi, F. (2022). *Comment le management participatif affecte-il-il le bien-être au travail des salariés d'un supermarché coopératif et participatif ? Étude de cas : BEES coop*. (Mémoire de Master). ICHEC, Bruxelles.

Godard, L. & Schatt, A. (2005). Caractéristiques et fonctionnement des conseils d'administration français : Un état des lieux. *Revue française de gestion*, no^(sup) 158), 69-87. <https://doi.org/10.3166/rfg.158.69-88>

Godeau, H-P. (2019, 23 mai). *Faire face à une perte de sens au travail : un enjeu majeur pour beaucoup de soignants... [Présentation PowerPoint]*. Anger : Journée des pays de la Loire de Soins Palliatifs et d'Accompagnement. Récupéré de https://sfap.org/system/files/faire_face_a_une_perte_de_sens_au_travail_0.pdf

Godefroy, J. (2022, 19 février). *IC : définition, mise en place et outils utilisés*. [Vidéo]. Youtube. Récupéré de <https://www.youtube.com/watch?v=5ehloZ0z5Uc>

Gomez, P-Y. (2018). *La gouvernance d'entreprise*. Presse Universitaire de France.

Goudsmit, A. (Solvay Brussels School). (2018, 16 janvier). *Quelle est la différence entre collaboration et coopération ?* [Vidéo]. YouTube. Récupéré de <https://www.youtube.com/watch?v=0E51cDPdLAY>

Green, B. (2015). *Testing and Quantifying Collective Intelligence*. Harvard University.

Gréselle-Zaïbet, O. (2019). Mobiliser l'IC des équipes au travail : un levier d'innovation agile pour transformer durablement les organisations. *Innovations*, 58, 219-241. <https://doi.org/10.3917/inno.058.0219>

Guiffault, B. (2010). *Lieux et modes de prise de décision en bibliothèque (au filtre de l'organigramme et de la communication interne)*. (Mémoire de Master). ENSSIB, Villeurbanne. Récupéré de <https://www.enssib.fr/bibliothèque-numérique/documents/48473-lieux-et-modes-de-prise-de-decision-en-bibliothèque-au-filtre-de-l-organigramme-et-de-la-communication-interne.pdf>

Guillou ,A. Pintoiu, S.Polaud ,B. (2020). *Faire émerger et développer l'IC dans l'organisation Quels sont les leviers, les facteurs clés de succès et les freins de ce processus ?* (Mémoire de Master). Université Paris Dauphine, Paris. Récupéré de https://executive-education.dauphine.psl.eu/fileadmin_exed/mediatheque/site/mba_rh/pdf/Travaux_anciens/Memoire-MBA-Management-ressources-humaines-Intelligence-Collective-Dauphine-Executive-Education-formation-continue-Universite-Paris-PSL.pdf

Harari, Y-N. (2015). *Sapiens, une brève histoire de l'humanité*. Editions Albin Michel

Hassas, M. El Bakkari, A. Bentahar,H. (2020). « La Performance des Organisations à But non Lucratif », Revue Internationale du Chercheur « Volume 1 : Numéro 2 » pp : 834 – 859 <https://doi.org/10.5281/zenodo.3904566>

Hellio, M. (2021, août 16). Etats-Unis : l'adhocratie ou une galaxie de petites entreprises dans l'entreprise. *HelloWorkplace*. Récupéré le 17 février 2023 de <https://www.helloworkplace.fr/etats-unis-adhocratie/>

Heureux, S. (2021). *Comment mettre en place une gouvernance locale dans une administration publique bruxelloise ? Cas pratique du SIAMU/DBDMH*. (Mémoire de Master). Ihec : Bruxelles.

Hittinger, B. (2015). *Le travail collectif à travers les actions collectives, les processus de coordination et les manifestations de soutien social : le cas de binômes d'opérateurs du transport routier de marchandises*. (Thèse de doctorat). Toulouse : Université Toulouse le Mirail. Récupéré de <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-01271724f>

Hussein, M-A. (2020). *The Adhocracy Structure and its impact on Strategic Performance – A field study of a number of private industrial companies in Kirkuk Governorate*. Hawija, Iraq: EAI. <http://doi.org/10.4108/eai.28-6-2020.2298217>

ICAM. (2018). *La confiance au travail. Communication présentée aux actes de la 2^e journée annuelle de la chaire Sens & Travail.* Lille : La chaire Sens & Travail. Récupéré de <https://www.icam-chaire-sens-et-travail.fr/wp-content/uploads/2018/11/Les-actes-de-la-chaire-Sens-et-travail-La-confiance.pdf>

Imhoff, C. & Silva, F. (2016). Le développement personnel dans les organisations : entre modernité et post-modernité. *Communication & management*, 13, 63-77. <https://doi.org/10.3917/comma.131.0063>

Ipsos. (2022). *Baromètre des associations 2022.* Fondation Roi Baudouin : Bruxelles. Récupéré de https://media.kbs-frb.be/fr/media/10132/FRB_Barometre_des_Associations_2022

IRSST. (2009). *Donner un sens au travail : promouvoir le bien être psychologique.* Récupéré le 21 avril 2023 de <https://www.irsst.qc.ca/publications-et-outils/publication/i/100500/n/donner-un-sens-au-travail-promouvoir-le-bien-etre-psychologique-r-624>

Khenniche, S. (2010). *Contribution à l'étude de la dynamique coopérative intra-organisationnelle : analyse croisée des coopérations transversales, verticales et horizontales : cas d'expérimentation.*(Thèse de doctorat). CNAM : Paris. Récupéré de https://theses.hal.science/tel-00624384/file/these_Khenniche1.pdf

Laborie, C. (2019). *Motivation et implication des salariés au travail : un enjeu au cœur des stratégies RH.* (Mémoire de Master). Grenoble : IAE Université Grenoble Alpes. Récupéré de <https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-02351672/document>

Lallemand, J-F. (2015). *Dynamique de groupe. Syllabus.* Institut d'Enseignement et de Promotion Sociale de la Communauté Française, Tournai. Récupéré de <http://www.lereservoir.eu/PDF/JFL/Dynamique.pdf>.

Lee, J-Y. Jin, C-H. (2019). « How Collective Intelligence Fosters Incremental Innovation ». *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity* 5, no. 3: 53. <https://doi.org/10.3390/joitmc5030053>

Lévy, P. (1997). *L'IC : Pour une anthropologie du cyberspace.* La Découverte.

L'office. (2020). *Un Manuel de Coopération : Principes et méthodes v.2.* Marseille : l'office. Récupéré de <http://loffice.coop/pdf/un%20Manuel%20de%20Cooperation.v2.pdf>

Kanchel El Mehdi, I. (2013). Gouvernance et RSE : Démêler l'écheveau. *Recherches en Sciences de Gestion*, 97, 163-186. <https://doi.org/10.3917/resg.097.0163>

Khurosani, A. (2013, July 4). Adhocracy Culture Support and Leader's Working Creativity. *International Journal of Social Science and Humanity*, Vol. 3. N°4, 411-415. Récupéré de <http://www.ijssh.net/papers/272-C10016.pdf>

Laurent- Brochet, A. (2020). La diversité professionnelle : un atout au service de l'IC ?. *Projectics/Proyecto/Projectique*, 5, 139-164. <https://doi.org/10.3917/proj.hs01.0139>

L'insitut iGi. (2021). *Définition Holacratie.* Récupéré le 1^{er} mai 2023 de <https://managementconstitutionnel.com/definition-holacratie/>

Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396. <https://doi.org/10.1037/h0054346>

Maugeri, S. (2014). Chapitre 1. *Corporate governance* : historique. Dans : S. Maugeri, *Gouvernance(s)* (pp. 17-32). Paris : Dunod.

Meier, O.(2021).*La gouvernance des associations : enjeux et spécificités.* Lettre#4. Observatoire ASAP, Paris. Récupéré de <https://observatoire-asap.org/wp-content/uploads/2021/03/La-gouvernance-des-associations-enjeux-et-specificites-1.pdf>

Mercier, S. (2010). Une analyse historique du concept de parties prenantes : Quelles leçons pour l'avenir ?. *Management & Avenir*, 33, 142-156. <https://doi.org/10.3917/mav.033.0142>

Mertens, S. & Marée, M. (2014). Comment se financent les associations belges francophones ?. *Revue internationale de l'économie sociale*, (332), 93–110. doi:10.7202/1024825ar

Michel, G. & Collin-Lachaud, I. (2019). Collaborer, coopérer et co-créer en recherche. *Décisions Marketing*, 95, 5-14. <https://doi.org/10.7193/DM.095.05.14>

Mintzberg, H.(1979). *The structuring of Organizations*. Pearson.

Monnoury ,A. Richet, M.(2021). *Introduction à la théorie U*. Chambéry : Université du Nous. Récupéré de <https://dialogue-ic.com/wp-content/uploads/2021/05/LA-THEORIE-U-introduction-final.pdf>

Morel, C. (2014). *Les décisions absurdes, II*. Gaillimard.

Morin, E. Aubé, C. Johnson Kevin. (2015). *Psychologie et management*. Chenelière education.

Mumbleconstituant.(s.d). *Différences entre Socio- et Hola-cratie.* Récupéré le 20 février 2023 de <https://mumbleconstituant.wordpress.com/differences-socio-holacratie/#:~:text=En%20sociocratie%2C%20les%20cercles%20s,%C3%A0%20r%C3%A9aliser%2C%20pas%20des%20personnes>

Muraro ,L. (2017). *Le projet associatif: La solution des associations d'entraide pour faire face à l'environnement changeant ?* (Mémoire BADGE Management Associatif). ADEMA — MINES ParisTech, Paris. Récupéré de <https://management-associatif.org/wp-content/uploads/2018/04/2017-MURARO.pdf>

NN. (2020). *Les supérieurs hiérarchiques jouent un rôle essentiel dans le bonheur au travail des Belges*. Gand : NN et l'Université de Gand. Récupéré de https://belgesheureux.be/wp-content/uploads/Persdossier_Leidinggevenden_2020_FR.pdf

OCDE.(1999). *Gouvernement d'entreprise.* Récupéré le 5 février 2023 de <https://www.oecd.org/fr/gouvernementdentreprise/>.

Pâques ,B. (2016). *Philanthropie et financement des associations en Belgique — Etat des pratiques.* (Mémoire de Master). ULg, Liège. Récupéré de <https://matheo.uliege.be/bitstream/2268.2/1269/4/M%C3%A9moire%20Paques%20Benoit%202016%20-%20Philanthropie%20et%20financement%20des%20associations%20en%20Belgique%20-%20Etat%20des%20pratiques.pdf>

Paquet, G., Bawin, I., Schrooten, V. et Wattier, S. (2021-2022). *Séminaire de méthodologie et d'initiation à la démarche scientifique.* Syllabus. ICHEC, Bruxelles.

Paquet, J. (2020, 23 juin). *Holocratie – Entreprise Libérée – La minute AgilScrum #113.* [Video]. YouTube. Récupéré le 10 mars 2023 de <https://www.youtube.com/watch?v=v0ZG8mczr7k>.

Pélisse, J. (2020). KEMI 2230 —*Gouvernance et responsabilité : nouveaux enjeux des relations professionnelles.* Syllabus. Sciencespo, Paris
Récupéré de <https://syllabus.sciencespo.fr/en/?cours/202020/172184>

Pesqueux, Y. (2020). *De l'implication.* Hesam Université : Paris. Récupéré de <https://shs.hal.science/halshs-02568795/document>

Pesqueux, Y. (2020). *La théorie des parties prenantes, une théorie aisément idéologisable.* Hesam Université : Paris. Récupéré de <http://halshs.archives-ouvertes.fr/ffhalshs-02544474f>

Peter, G. (2021). *Et s'ils avaient raison ? Plaidoyer pour l'IC en situation complexe.* Timber Editions.

Pitseys, J. (2010). Le concept de gouvernance. *Revue interdisciplinaire d'études juridiques*, 65, 207-228. <https://doi.org/10.3917/riej.065.0207>

PROPARCO. (2018). La gouvernance d'entreprise, accélérateur de croissance. *La Revue de PROPARCO*, SP&D 30, 1-43. Récupéré de https://www.findevgateway.org/sites/default/files/publications/files/proparco_spd30_gouvernance_d_entreprise.pdf

Randon, S. (2019). *Gouvernance partagée et IC appliquées aux entreprises.* Récupéré le 20 avril de <https://www.lateamweb.com/gouvernance-partagee-et-intelligence-collective-entreprises/>

Rannou Colliot, M. (2020). *Une (ré)volution de l'organisation du travail : l'auto-gouvernance selon les volté.e.s.* (Mémoire de Master) UPEM, Champs sur-Marne. Récupéré de <https://prixdesmemoires.cjdes.org/wp-content/uploads/sites/2/2020/01/M%C3%A9moire-Marion-Rannou-Colliot.pdf>.

Reseautransition.be. (2022). FORMATION : DEEP DEMOCRACY – La démocratie profonde, un outil de prise de décision et de résolution de conflit, (Bruxelles), les 12 et 13 mai 2022. Récupéré le 20 février 2023 de <https://www.reseautransition.be/articles/formation-deep-democracy-la-democratie-profonde-un-outil-de-prise-de-decision-et-de-resolution-de-conflit-lieu-a-definir-les-17-18-fevrier-2022-2/>

Riedl, C., Kim, Y., Gupta, P., Malone, T. W., & Woolley, A. W. (2021). Quantifying collective intelligence in human groups. *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America*, 118(21). <https://doi.org/10.1073/pnas.2005737118>

Robertson, B. (2015). *Holacracy : The New Management System for a Rapidly Changing World*. Henry Holt and Co.

Romelaer, P. (2002). *Organisation : Panorama d'une méthode de diagnostic*. Paris : Université Paris IX Dauphine Laboratoire crepa. Récupéré de <http://www.sietmanagement.fr/wp-content/uploads/2016/04/Romelaer2002.pdf>

Scharmer, O. (2012). *Théorie U*. Pearson Education France.

Scharmer, O. (2016). *Theory U: Leading from the Future as it Emerges*. Berek-Koehler Publishers.

SCI. (2022). *Annual report 2022*. Anvers : SCI. Récupéré de <https://sci.ngo/about-us/who-we-are/annual-report/>

SCI-Projets Internationaux ABL. (2020). *Programme 2022-26*.[PDF].Bruxelles : SCI-Projets internationaux.

SCI-Projets Internationaux ABL. (2018, 7juin). *Gestion par consentement*. [Document Word]. Bruxelles : SCI.

SCI-Projets Internationaux ABL. (2023,16 mars). *NON au volontourisme : informez-vous — SCI-Projets internationaux*. [PDF].Bruxelles : Le SCI — Projets Internationaux. <https://www.scibelgium.be/agenda/non-au-volontourisme/>

SCI-Projets internationaux ABL. (2020). Volontariat ici et ailleurs : une autre façon de voir le monde. *N° spécial du SClophone*.3-35.

Service Public Fédéral Justice. (2020). *Guide pour les subventions fédérales égalité des chances Cellule égalité des chances — SPF Justice*. Récupéré le 26 février 2023 de <https://www.belgium.be/fr/economie/entreprise/financement>

Service Public Fédéral Economie. (s.d).*Qu'est-ce qu'une entreprise sociale ?*. Récupéré le 26 février 2023 de(<https://economie.fgov.be/fr/themes/entreprises/economie-durable/entrepreneuriat-social/quest-ce-quune-entreprise>

Service Public Fédéral Économie. (2021). *Qu'est-ce que la gouvernance d'entreprise ?* Récupéré le 20 avril de 2023 <https://economie.fgov.be/fr/themes/entreprises/developper-et-gerer-une/responsabilite-sociale-de/conduite-responsable-des/quest-ce-que-la-gouvernance>

Service Public Fédéral Justice. (2022). *ASBL*. Récupéré le 28 avril 2023 de <https://justice.belgium.be/sites/default/files/LAsbl.pdf>

Taylor, F. W. (1911). *The principles of scientific management*. Harper and Brothers.

Thiébaud, M. Bischel, J. (2015). *Faciliter la coopération au sein de groupes et d'équipes professionnelles*. CNAM, Paris. Récupéré de <https://www.cooperer.org/wp-content/uploads/faciliter-cooperation-thiebaud-bichsel.pdf>

Thiébaud, M. (2018). IC et analyse de pratiques en groupe : six dynamiques mobilisées. *Revue de l'analyse de pratiques professionnelles*, No 13, pp. 18-38. Récupéré de <http://www.analysedepratique.org/?p=3048>.

Thomas, A-L. (2017). *Le modèle de l'entreprise libérée face au réel : Le cas décahnlon*. (Mémoire de Master). Uclouvain, Louvain. Récupéré de https://dial.uclouvain.be/memoire/ucl/en/object/thesis%3A8940/datastream/PDF_01/view

Tison, B. (2020, 13 mars). *Soixante-sixième article de blog : le niveau bleu de la spirale dynamique (la société d'ordre)*. Pose Ta Carte. Récupéré le 5 mars 2023 de <https://jeuxcollaboratifs.com/2019/10/17/soixante-sieme-article-de-blog-le-niveau-bleu-de-la-spirale-dynamique-la-societe-dordre>

Tondeur, N (2022). *Consensus VS consentement*. Récupéré le 27 avril 2023 de <https://nicotondeur.fr/index.php/2022/04/26/consensus-vs-consentement/>

Vergne, J., Wernicke, G., & Brenner, S. (2018). Signal Incongruence and Its Consequences: A Study of Media Disapproval and CEO Overcompensation. *Organization Science*, 29(5), 796–817. <https://doi.org/10.1287/orsc.2018.1209>

Veny, G. (2023,18 avril). *Conférence participative : IC et gouvernance partagée*. [Communication personnelle]

Vicana, H. (2019). Coopération. Dans : Gloria Origgi éd., *Passions sociales* (pp. 127-133). Paris cedex 14 : Presses Universitaires de France. <https://doi.org/10.3917/puf.origg.2019.01.0127>

Younes, M., Hechiche Salah, L. & Touzani, M. (2016). Gouvernance participative et nouvelles pratiques managériales dans un contexte postrévolutionnaire : cas des entreprises sociales tunisiennes. *Management & Avenir*, 90, 175-194. <https://doi.org/10.3917/mav.090.0175>

XerfiCanal. (2020, 20 octobre). *Décision par consensus et élection sans candidat* [Grégory Leveau]. YouTube. [Vidéo]. Récupéré de <https://www.youtube.com/watch?v=LV1xJ1UP8Jg>

Yun, J. J., Jeong, E., Kim, S., Ahn, H., Kim, K., Hahm, S. D., & Park, K. (2021). Collective Intelligence: The Creative Way from Knowledge to Open Innovation. *Science, Technology and Society*, 26(2), 201–222. <https://doi.org/10.1177/09717218211005604>

Zoukoua, E-A. (2019). *La Gouvernance Des Associations : Quels Acteurs, Quels Mécanismes ?* Récupéré le 16 avril 2023 de <https://www.levolontariat.be/sites/default/files/2019-10/2012%20Gouvernance%20associations.d>

