

HEC Montréal

**L'identité collective  
d'une équipe-projet en contexte de co-exploration  
entre entreprises**

par  
Janie Robillard

Sciences de la gestion  
(Développement organisationnel)

Mémoire présenté en vue de l'obtention  
du grade de Maîtrise ès sciences  
(M.Sc.)

Avril, 2014

© Janie Robillard, 2014

CERTIFICAT D'APPROBATION ÉTHIQUE

No certificat : 1774

No projet : 1468

La présente atteste que le projet de recherche décrit ci-dessous a fait l'objet d'une évaluation en matière d'éthique de la recherche avec des êtres humains et qu'il satisfait aux exigences de notre politique en cette matière.

**Titre du projet de recherche :**

Les amorces du processus de construction d'une identité collective d'équipe dans le contexte d'un projet de co-crédation exploratoire inter-entreprises

**Chercheur principal :**

Chercheur : Janie Robillard

Titre : Étudiant(e) Maîtrise

Service/Option : Management

Directeur : Chantale Mailhot

Titre : Professeur(e) agrégé(e)

Service/Option : Management

**Date d'approbation du projet :**

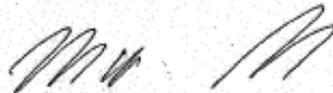
16 mai 2013

**Date de publication du certificat :**

16 mai 2013

**Date d'échéance du certificat :**

01 mai 2014



Maurice Lemelin, président  
Comité d'éthique de la recherche



## SOMMAIRE

Pour les entreprises d'aujourd'hui, collaborer avec d'autres entités pour se renouveler, s'améliorer, créer et innover constamment devient une avenue intéressante, voire essentielle. Or, choisir d'unir ses forces – et ses faiblesses – dans le cadre d'un projet de co-exploration inter-entreprises comporte son lot d'enjeux pour les entreprises, comme pour les individus impliqués. En passant en revue la littérature sur l'efficacité des équipes en organisation, de même que celle sur les partenariats d'innovation entre entreprises, nous avons constaté que les défis et enjeux qui y sont soulevés traitent de thématiques, concepts et éléments qui peuvent s'apparenter à la notion d'identité, sans pour autant qu'on s'y consacre directement. Dans ce mémoire, nous avons réalisé une expérimentation de type « workshop », où des membres de deux entreprises ont participé à un projet de co-exploration, et nous l'avons analysée du point de vue de l'identité collective, sous des facettes expressive et incarnée. Pour ce faire, nous nous sommes inspirées de la microethnographie en filmant le projet pour l'analyser dans le détail, en plus de procéder à des entrevues individuelles avec tous les participants. Des données collectées, nous avons fait émerger cinq principaux constats : 1) l'émergence et la constitution de l'identité collective d'équipe dans le cas de notre recherche a été un processus évolutif et itératif, 2) la proximité, sous plusieurs formes, a semblé être un dénominateur commun dans le processus de constitution et d'émergence des positions identitaires liées au collectif, 3) l'émergence d'un leader informel reconnu et accepté par le groupe a favorisé la perception d'une réalité collective d'équipe, 4) les situations, éléments ou objets mis en évidence ont acquis une signification particulière quant à l'identité collective parce qu'ils ont contribué à créer un passé commun et unique à l'équipe, 5) les objets matériels, conceptuels et symboliques du projet ont été, par le biais de trois fonctions, partie intégrante des interactions qui sont à la base de l'identité collective de l'équipe.

**Mots-clés** : co-exploration, collaboration inter-entreprises, équipe, identité, identité collective, positionnement identitaire, expérience incarnée, objets, projet.

# TABLE DES MATIÈRES

<b>SOMMAIRE</b> .....	<b>i</b>
<b>TABLE DES MATIÈRES</b> .....	<b>ii</b>
<b>Liste des tableaux</b> .....	<b>vi</b>
<b>Liste des figures</b> .....	<b>vi</b>
<b>Liste des vignettes</b> .....	<b>vii</b>
<b>Remerciements</b> .....	<b>ix</b>
<b>INTRODUCTION</b> .....	<b>1</b>
<b>CHAPITRE 1</b> Revue de la littérature .....	<b>4</b>
1.1 Se regrouper pour innover : la co-exploration entre entreprises .....	4
1.1.1 Transformation de l'innovation .....	5
1.1.2 Relations interorganisations .....	6
1.1.3 Co-exploration .....	6
1.1.4 Collaboration interorganisationnelle.....	9
1.1.5 Projets à partenaires multiples .....	9
1.1.6 Formes d'organisations temporaires .....	10
1.2 Fonctionnement interne des équipes en organisation.....	13
1.2.1 Efficacité des équipes.....	13
1.2.2 Médiateurs de l'efficacité des équipes .....	16
1.2.2.1 Médiateurs cognitifs et structurels.....	16
1.2.2.2 Médiateurs interpersonnels, motivationnels et affectifs .....	19
1.2.2.3 Médiateurs d'actions et de processus comportementaux.....	21
1.3 Problématique.....	24
<b>CHAPITRE 2</b> Cadre d'analyse.....	<b>26</b>
2.1. Concepts et définitions .....	26
2.1.1 Identité .....	26

2.1.2 Groupes .....	28
2.1.3 Identité collective .....	29
2.1.4 Caractère dynamique de l'identité collective.....	29
2.1.5 Moments-clés d'émergence de l'identité collective.....	30
2.1.6 Identité collective vécue et exprimée.....	30
2.1.6.1 Facette incarnée .....	31
2.1.6.2 Facette expressive.....	34
2.2 Application du cadre d'analyse au contexte du mémoire.....	35
2.2.1 Focus sur l'équipe affectée au projet de co-exploration .....	35
2.2.2 Est-ce qu'une identité liée à l'équipe-projet peut émerger? .....	36
2.2.3 Quels sont les moments où des positions identitaires émergent et où on peut en être témoin?.....	37
2.2.4 Quels éléments peuvent participer à l'émergence, au positionnement et à la constitution de cette identité ou en témoigner?.....	38
2.3 Question de recherche .....	39
<b>CHAPITRE 3 Méthodologie .....</b>	<b>40</b>
3.1 Stratégie de recherche .....	40
3.1.1 Approche qualitative .....	41
3.1.2 Microethnographie .....	42
3.1.3 Terrain de recherche: Expérimentation.....	43
3.2 Choix méthodologiques.....	44
3.2.1 Sélection des répondants (participants au workshop).....	44
3.2.1.1 Échantillon.....	44
3.2.1.2 Processus de recrutement.....	45
3.2.1.3 Présentation des entreprises et des répondants .....	46
3.3 Étapes et outils de la collecte de données.....	47
3.3.1 Activité « workshop » .....	47
3.3.1.1 Déroulement prévu de la journée.....	47
3.3.1.2 Collecte de données lors du workshop : enregistrement vidéo, observation directe et documents .....	52
3.3.2 Entrevues de suivi .....	54
3.4 Démarche d'analyse et de présentation des données.....	56

3.4.1 Stratégie d'analyse des données.....	56
3.4.2 Étapes de l'analyse des données .....	57
3.4.2.1 Étape 1 : Premier examen des données.....	57
3.4.2.2 Étape 2 : Examen détaillé des segments de données sélectionnés.....	58
3.4.2.3 Étape 3 : Constatations générales .....	59
3.5 Limites.....	59
<b>CHAPITRE 4 Présentation des résultats .....</b>	<b>61</b>
4.1 Moments-frontières .....	61
4.1.1 Dispositions variés : perceptions variées .....	61
4.1.2 Reconnaissance du collectif.....	65
4.1.3 L'expérience vécue à travers les objets.....	69
4.1.3.1 Les « grosses » chaises, ou les catalyseurs d'interactions .....	70
4.1.3.2 Salle et équipements : un lieu propice aux interactions.....	72
4.1.3.3 Coffre à outils du participant .....	78
4.1.3.4 Matériel de prototypage : des jouets distrayants, mais utiles .....	81
4.1.4 Expression de préoccupations, remise en question et changement de rythme....	83
4.1.5 Leadership du groupe.....	87
4.1.6 Choix d'un nom : « Projet C ».....	90
4.1.7 Aboutissement du travail collectif : la présentation finale.....	92
4.1.8 Retour sur l'expérience du workshop : identification des apprentissages et poursuite de l'expérience collective.....	95
4.2 Synthèse schématique des résultats.....	98
<b>CHAPITRE 5 Analyse des résultats.....</b>	<b>102</b>
5.1 Processus dynamique de la constitution de l'identité collective d'équipe ...	103
5.2 Constitution de l'identité collective : une affaire de proximité.....	105
5.2.1 Proximité physique .....	105
5.2.2 Proximité visuelle .....	107
5.2.3 Proximité émotionnelle et au niveau des valeurs.....	108
5.2.4 Proximité au niveau des objectifs .....	110
5.3 Émergence d'un leader : la confirmation du statut d'équipe.....	111
5.4 Construction d'un passé commun .....	112

5.5 Rôle des objets.....	113
5.5.1 Objets tertiaires .....	114
5.5.2 Objets secondaires.....	115
5.5.3 Objets primaires .....	118
5.6 Résumé et retour sur la littérature .....	120
<b>CHAPITRE 6 Implications et conclusion .....</b>	<b>124</b>
6.1 Retour sur les étapes du mémoire.....	124
6.2 Contributions et limites .....	126
6.3 Pistes de recherches futures.....	129
<b>BIBLIOGRAPHIE.....</b>	<b>132</b>
<b>ANNEXE 1 : Exercice brise-glace.....</b>	<b>138</b>
<b>ANNEXE 2 : Livret du participant.....</b>	<b>139</b>
<b>ANNEXE 3 : Message lors de la contrainte.....</b>	<b>142</b>
<b>ANNEXE 4 : Exercice de retour sur l'expérience .....</b>	<b>143</b>
<b>ANNEXE 5 : Scénario des entrevues de suivi .....</b>	<b>145</b>
<b>ANNEXE 6 : Dispositions des participants dans la salle.....</b>	<b>147</b>

## Liste des tableaux

<b>Tableau 1</b> : Les modes des capacités cognitives .....	32
<b>Tableau 2</b> : Présentation des entreprises et des répondants .....	46

## Liste des figures

<b>Figure 1</b> : Synthèse des résultats .....	100
<b>Figure 2</b> : Illustration de la proximité visuelle .....	108

## Liste des vignettes

<b>VIGNETTE 1</b> : Les différentes dispositions des participants dans la salle .....	62
<b>VIGNETTE 2</b> : Le passage d'un regroupement subdivisé à un groupe .....	66
<b>VIGNETTE 3.1</b> : La place appréciable des « grosses » chaises au sein du groupe .....	70
<b>VIGNETTE 3.2</b> : Le lieu des interactions : la salle et ses équipements .....	73
<b>VIGNETTE 3.3</b> : Le coffre à outil des participants.....	79
<b>VIGNETTE 3.4</b> : La futilité et l'utilité parallèle du matériel de prototypage .....	81
<b>VIGNETTE 4</b> : Une préoccupation qui crée une petite onde de chocs .....	84
<b>VIGNETTE 5</b> : L'évolution du rôle du leader.....	88
<b>VIGNETTE 6</b> : « Projet C » .....	90
<b>VIGNETTE 7</b> : La présentation finale.....	93
<b>VIGNETTE 8</b> : Le retour sur les apprentissages du workshop et la poursuite de l'expérience .....	96

*« To be creative, you have to jump off cliffs  
and grow wings on the way down »*  
Andy Nulman -

*« We don't make mistakes. We make experiences. »*  
Dan Bergstein -

## Remerciements

Je ne saurai trouver les mots justes et assez forts pour remercier tous ceux et celles qui ont été à mes côtés durant l'aventure de mon mémoire. Avant de faire l'éloge de leur patience et de leur ténacité à m'encourager contre vents et marées, je tiens à prendre quelques lignes pour mentionner l'importance que cette étape aura prise dans ma vie.

Les gens de mon entourage savent à quel point j'ai dû – malgré toutes ces années passées à l'école, malgré tous ces travaux, examens et fins de sessions réussis et traversés sans trop d'embûches – sortir de ma zone de confort pour arriver (enfin!) à imprimer ces 158 pages qui marquent la fin de mon parcours scolaire. Au-delà du travail de recherche qui vaut les 24 crédits nécessaires pour l'obtention de mon diplôme, ce mémoire représente énormément d'apprentissages. Des apprentissages théoriques certainement, mais surtout une quantité impressionnante d'apprentissages sur moi-même. Les longs mois passés à travailler (et à ne pas travailler, mais à ne pas « décrocher » non plus...) sur mon mémoire m'auront fait vivre une gamme d'émotions des plus extrêmes, remettant mes limites en question. J'avais beau avoir près de vingt ans d'expérience d'école en poche, ce volumineux travail ne ressemblait qu'en trop peu de points à ce que j'avais eu à faire auparavant; J'ai dû faire face à la nécessité de poser mes propres échéances (et à essayer de les respecter), j'ai dû persévérer à m'investir dans un projet de longue haleine qui repose uniquement sur mes épaules et apprendre à avoir confiance en mes capacités, notamment. Contrainte à reconnaître et apprivoiser mes réelles forces, faiblesses et intérêts, j'ai énormément appris à me connaître, et d'une manière que probablement seul ce processus pouvait le faire.

Évidemment, même si j'étais la seule responsable « officielle » de l'aboutissement de ce projet, je n'aurais jamais pu y arriver sans l'écoute, la compréhension et les encouragements de ceux et celles qui m'entourent.

Ma famille. Maman, Grand-maman, Papa, Monique, Noémie, Carl, Marc. Merci d'avoir cru en moi, d'avoir su que j'y arriverais et de toujours me l'avoir rappelé.

Mes amis. Mes amis de HEC qui ont rendu mon expérience universitaire des plus enrichissantes et qui compatissaient, chacun à leur façon, à ma situation. Et mes amis d'ailleurs qui, tout en se demandant pourquoi j'ai choisi de « m'infliger » autant d'études sans même savoir ce que je voulais faire de mon avenir professionnel par la suite, étaient fiers de moi et m'encourageaient. Un merci spécial à Julia pour tout, pour toi.

Chantale, ma directrice de mémoire, qui a eu confiance en moi dès le départ, qui a accepté de plonger dans l'exploration de ce sujet qui m'avait allumée et qui m'a accompagnée tout au long de mon périple (émotif, rempli de haut et de bas) dans le monde de la recherche.

Les braves participants à mon terrain de recherche. Sans eux, rien de tout cela n'aurait pu prendre forme. Des gens inspirants que j'ai eu la chance de connaître grâce à ce projet et de qui je garderai un agréable souvenir.

Le dernier mais non le moindre, Marc-Antoine. Celui qui a, dès le tout début et sans jamais faillir, profondément cru en moi. Je ne te remercierai jamais assez pour tout ton soutien, ton écoute, ta compréhension, tes encouragements malgré l'impact que ce projet avait sur ma confiance en moi, mon état d'esprit, mon humeur, notre relation. Merci de toujours être resté positif, merci d'avoir été là, à mes côtés.

À vous tous, le plus sincère merci.

Enfin, merci à vous, chers lecteurs, de vous plonger dans ces pages qui représenteront à jamais une période marquante de ma vie.

*"I can't change the direction of the wind, but I can adjust my sails  
to always reach my destination."  
James Dean -*

# INTRODUCTION

J'ai toujours été passionnée par l'être humain, d'un point de vue social. Je suis fascinée de me rendre compte, chaque jour, à quel point chacun est unique, complexe, plein de subtilités – parfois déroutantes – et apte à se transformer, s'adapter et évoluer avec le temps et au fil des expériences. Mais surtout, à évoluer par les rencontres avec d'autres, tout aussi uniques et complexes. Les interactions sociales offrent, à mon sens, un monde infini de possibilités. Autant au niveau des relations interpersonnelles entre deux ou plusieurs individus, que par les accomplissements que des collectifs de gens peuvent mener à bien.

En progressant dans l'environnement des affaires depuis le début de mes études universitaires en gestion, c'est de l'immense potentiel des individus au sein des organisations que j'ai pu prendre la pleine mesure. Ma volonté de me spécialiser en management au premier cycle et en développement organisationnel au second est le reflet de mon intérêt marqué à mieux connaître et comprendre le rôle des gens dans les organisations, individuellement et collectivement, ainsi que les multiples possibilités qui en découlent. Bref, je conçois, comprends, vois, pense, réfléchis les entreprises à travers les individus qui les composent.

J'ai écrit ce préambule bien personnel sur mon parcours et ma vision des organisations pour vous faire part de l'état d'esprit avec lequel je me suis lancée dans ce projet de recherche et qui a influencé les choix que j'ai faits pour sa mise en œuvre. En classe un jour<sup>1</sup>, j'ai eu le plaisir d'écouter Alfons Cornella parler de Co-Society<sup>2</sup>, une plateforme qui vise à favoriser et encourager la collaboration entre des entreprises variées, là où des intersections souvent inattendues entre elles peuvent mener à toutes sortes de nouvelles idées. Les firmes participantes collaborent pour

---

<sup>1</sup> Lors de la 5<sup>e</sup> séance du séminaire *Management de l'innovation et de la création*, enseigné par Laurent Simon (session Hiver 2012).

<sup>2</sup> [www.co-society.com](http://www.co-society.com) « Connecting smart teams in different industries to generate new business. »

apprendre, les unes des autres, les expériences et meilleures pratiques en matière de créativité et d'innovation (Cornella, 2014). Lors de sa présentation, M. Cornella a expliqué que cette initiative qu'il a mise en place en 2009 a pris naissance dans ses profondes convictions que non seulement les exigences du monde actuel imposent aux entreprises de se renouveler constamment et de plus en plus rapidement, mais qu'il y a là une ouverture vers des possibilités qui n'ont probablement encore jamais été envisagées. En cherchant *ensemble* à repenser le monde et à faire émerger de nouvelles idées, les entreprises créent un potentiel qui ne pourrait émerger de leur effort individuel, en silos. La collaboration entre les organisations est inévitablement, selon lui, la voie de l'avenir.

Cette perspective m'a enchantée. J'ai voulu en savoir plus sur cette possibilité qu'entre entreprises, on aille non seulement plus loin qu'une logique d'étanchéité des frontières (protéger les idées de l'interne pour assurer la primeur ou l'exclusivité), mais qu'on dépasse également la notion d'échange d'expertises pour la réalisation d'un projet précis. Avec cette perspective de se lancer conjointement dans l'exploration de nouveaux champs des possibles, les entreprises mettent sur la table tous leurs atouts – qu'ils soient issus de leurs champs d'expertise, des talents de leurs employés, de leurs processus ou pratiques organisationnelles, par exemple – qui étaient jusqu'alors inutilisés ou inutilisables à l'interne afin de trouver, avec les atouts des autres, des jumelages porteurs d'une éventuelle création de valeur commune. Évidemment, s'adonner à cet exercice implique de « se mettre à nu », de laisser (en partie) tomber ses barrières de protection, de révéler ses failles et de faire confiance.

À peine plongée dans ces réflexions, mon attention s'est inévitablement concentrée sur les individus, membres des entreprises en question, qui ont à travailler concrètement dans ce type de projets collaboratifs. Je me suis imaginée qu'une personne assignée à un tel mandat se fait, en quelque sorte, lancer dans l'inconnu; aller explorer de nouvelles possibilités jusqu'à maintenant non définies, avec non seulement une nouvelle équipe mais une équipe qui comprend des membres d'une

autre firme utilisant des façons différentes de travailler et de s'exprimer, des outils différents, ayant une mentalité d'entreprise différente, une culture, des valeurs, des intérêts différents... Rapidement, je me suis imaginée une toute première réunion de travail pour cette équipe et j'ai été envahie de questionnements : Que se passe-t-il quand les gens arrivent dans la salle? Où s'assoient-ils? Près de leurs collègues habituels ou avec les membres de l'autre entreprise? Se parlent-ils? Une fois le projet débuté, trouvent-ils que « les autres » ne font pas les choses comme « eux »? Sentent-ils qu'ils forment une équipe légitime ou simplement un regroupement temporaire de leurs deux entreprises? etc. Je venais de soulever les questionnements déclencheurs et initiateurs de ce mémoire.

Ainsi, dans les pages qui suivent, vous trouverez le fruit de ces réflexions, concrétisées par le biais d'un travail de recherche divisé en six chapitres. Le premier comprend une recension de deux blocs de littérature. D'abord celle qui se penche sur l'innovation en entreprise et sur les relations et partenariats entre organisations. Puis, la littérature qui traite du fonctionnement interne des équipes en organisation et des médiateurs de leur efficacité. Au chapitre deux, nous énonçons le cadre d'analyse avec lequel nous nous sommes penchées sur la problématique et présentons notre question de recherche. Le troisième chapitre s'attarde et détaille nos choix méthodologiques, de notre stratégie de recherche à notre processus d'analyse des données, en passant par la présentation des répondants. Au chapitre quatre, nous exposons les résultats de notre collecte de données, sous une forme adaptée au contenu et au contexte de recherche. C'est au cinquième chapitre que nous formulons les constats qui découlent de l'analyse de nos résultats. Enfin, le chapitre six conclut en faisant un retour sur les étapes du mémoire, présente ses contributions et limites ainsi que des pistes de recherches futures.

# CHAPITRE 1 Revue de la littérature

La problématique évoquée en introduction a été initiatrice de l'élaboration de ce mémoire. Avec en tête un projet où deux entreprises plongent ensemble dans une tentative de création de valeur commune, nos réflexions initiales se sont tournées vers les membres de l'équipe pour se préciser comme suit : *Comment se vit, à partir du démarrage du projet, le quotidien d'employés provenant de contextes organisationnels distincts qui sont appelés à collaborer pour créer et innover?* Ce questionnement nous a menées à prendre connaissance de la littérature sur la collaboration entre entreprises, parallèlement à celle sur les équipes et leur fonctionnement interne.

Ce chapitre présente donc, en première partie, une revue de la littérature qui explore les thématiques reliées à la co-exploration entre entreprises. Vient par la suite une revue de la littérature qui s'attarde au fonctionnement interne des équipes en organisations, orientée sur les médiateurs de leur efficacité. Enfin, se trouve un aperçu des constats que nous avons fait au terme de cette revue.

## **1.1 Se regrouper pour innover : la co-exploration<sup>3</sup> entre entreprises**

Nul n'a aujourd'hui besoin d'être convaincu que l'innovation est essentielle pour la survie et le succès des organisations, qui doivent conjuguer avec les impératifs d'un environnement de plus en plus incertain et en perpétuel changement (Lee, Olson et Trimi, 2012; Lenfle et Loch, 2010; Parmigiani et Rivera-Santos, 2011; Segrestin et Hatchuel, 2004; Vaccaro, Parente et Veloso, 2010). Dépendamment des

---

<sup>3</sup> Dans ce mémoire, nous avons principalement utilisé le terme « co-exploration », mais lorsque nous avons plutôt employé « co-crétation », « co-crétation exploratoire » ou « partenariat d'exploration », c'est à titre de synonymes.

caractéristiques spécifiques au marché dans lequel chaque entreprise évolue et de son positionnement, le besoin d'innover peut prendre une ampleur variée. Conceptualisée d'un sens large, l'innovation est définie comme de nouvelles idées ou approches appliquées à des façons différentes de créer de la valeur, de la découverte révolutionnaire au changement mineur dans la chaîne d'approvisionnement (Lee, Olson et Trimi, 2012: 818).

### **1.1.1 Transformation de l'innovation**

Les moyens de mettre l'innovation en œuvre se sont transformés parallèlement aux exigences des marchés. Initialement, elle était fermée puisque la création de valeur et d'avantage compétitif étaient issues des ressources internes à l'organisation, au sein des départements de recherche et développement (R&D) (Chesbrough, 2003; Lee, Olson et Trimi, 2012). Il a par la suite été pertinent pour les entreprises d'innover au niveau de la chaîne de valeur en y intégrant des partenaires. On a vu apparaître différentes formes de réseaux d'innovation par le biais d'alliances, de coentreprises, etc. avec différentes parties prenantes des organisations (Lee, Olson et Trimi, 2012). Dans la foulée de l'ouverture, Chesbrough (2003) s'est appuyé sur la prémisse selon laquelle « not all the smart people work for you » pour initier le concept d'innovation ouverte qui insiste sur la porosité des frontières de l'entreprise. En misant sur des sources de compétences encore plus larges (instituts de recherche, communautés scientifiques, consommateurs, etc.), il devient possible de compléter l'expertise interne et d'appliquer un principe d'ouverture « outside-in » et « inside-out » (Chesbrough, 2003, 2012; Lee, Olson et Trimi, 2012). Le concept d'innovation ouverte de Chesbrough (2003) a permis d'enclencher, dans le milieu de la recherche comme dans la pratique, un afflux d'intérêt plus tangible pour l'ouverture des firmes à l'environnement qui les entoure. L'innovation est reflétée à travers de nouvelles formes d'ouverture et de collaboration de plus en plus variées, notamment au niveau de projets entre entreprises (Albani et Dietz, 2009; Hardy, Lawrence et Grant, 2005; Kazacki, Gillier et Piat, 2008).

### 1.1.2 Relations interorganisations

Afin de mieux circonscrire la littérature sur les relations interorganisations (IOR), Parmigiani et Rivera-Santos (2011) ont procédé à une recension des revues qui ont été effectuées sur les formes de IOR, qu'ils définissent comme des relations coopératives d'importance stratégique entre une organisation et une ou plusieurs autres organisations pour partager ou échanger des ressources dans le but d'améliorer la performance. Ils ont pu constater qu'on retrouve, dans la littérature, des études qui portent sur les formes spécifiques d'IOR que sont les alliances, les coentreprises, les contrats d'approvisionnement, les licences, le co-marquage, le franchisage, les partenariats inter-secteurs, les réseaux, les associations professionnelles et les consortiums. Or, Parmigiani et Rivera-Santos (2011) considèrent que d'aborder les IOR selon leur type ou leur forme, en focalisant sur le « quoi », ne permet pas nécessairement de bien cerner les réelles motivations derrière les partenariats et d'en comprendre les réelles différences et similitudes. Ils suggèrent plutôt de se concentrer sur le « pourquoi » des IOR en leur appliquant la notion du dilemme exploitation/exploration de March (1991) habituellement utilisée à l'intérieur des firmes. Selon Parmigiani et Rivera-Santos (2011), les IOR se rapprochent soit de la co-exploitation ou de la co-exploration qu'ils appellent les « formes pures ». Les deux sont définies comme des relations coopératives stratégiquement importantes, mais la première a pour but d'*exécuter* des connaissances, tâches, fonctions ou activités existantes, tandis que la seconde existe pour *créer* de nouvelles connaissances, tâches, fonctions ou activités (Parmigiani et Rivera-Santos, 2011: 1122-1123).

### 1.1.3 Co-exploration

Cette nuance est utile pour préciser notre intérêt pour la collaboration entre entreprises qui a comme dessein l'exploration d'un nouveau champ d'innovation. L'exploration « se distingue des autres types d'activité collective dans la mesure où les objectifs, les critères d'efficacité et les ressources nécessaires ne sont pas

identifiés a priori. La coopération vise alors précisément à les cartographier et à les concevoir, c'est-à-dire à lancer les processus d'apprentissage collectif pour orienter les actions futures » (Segrestin, 2003: 325). Les auteurs qui se sont intéressés à ce type de relations interorganisations sont, à notre connaissance, peu nombreux pour l'instant. Or, ceux qui l'ont fait (par ex. Kazacki, Gillier et Piat, 2008; Le Masson, Weil et Hatchuel, 2006; Lenfle et Loch, 2010; Segrestin, 2003; Segrestin et Hatchuel, 2004) ont pu mettre en évidence le haut degré d'incertitude qui caractérise la co-exploration. En effet, les parties s'engagent initialement dans un projet où tout reste à définir. Elles doivent concevoir ensemble l'objet de leur collaboration, leurs moyens d'y arriver, les critères d'évaluation de leur efficacité, en plus d'apprendre à collaborer ensemble et de définir à mesure leurs intérêts personnels et communs (Kazacki, Gillier et Piat, 2008; Le Masson, Weil et Hatchuel, 2006; Lenfle, 2008; Segrestin, 2003). Tout est à construire et tout risque de changer en cours de route (Lenfle, 2008). Les parties choisissent de prendre part à un projet de co-exploration malgré toute cette incertitude, mais aussi à cause d'elle (Segrestin, 2003). En somme, « dans l'activité exploratoire [...], les acteurs engagent une action au sein d'un collectif dont le périmètre est encore à déterminer, avec un objectif incertain et des intérêts dont il reste à concevoir le support » (Segrestin, 2003: 326).

Lenfle et Loch (2010), qui se sont attardés à l'évolution de la gestion de projet, stipulent que les principes de base de la gestion de projet sur lesquelles se sont bâties les méthodes utilisées aujourd'hui mettent l'accent sur le contrôle, souvent au détriment de la flexibilité et de l'originalité. Ce contrôle, mis en pratique dans l'approche progressive couramment employée (« stage-gate »), sert adéquatement les projets qui répondent aux deux suppositions de base de la gestion de projet « traditionnelle » : (1) les buts et objectifs du projet sont clairs et déterminés a priori; (2) les moyens d'atteindre ces objectifs sont identifiables et planifiables (avec possibilité d'ajustements en cours de projet) (Lenfle et Loch, 2010: 44). Puisque ces postulats sont l'opposé des caractéristiques des projets d'exploration, les défis et enjeux de gestion relatifs à ces derniers deviennent flagrants. En effet, les éléments présentés permettent de voir que la co-exploration entre entreprises présente des

enjeux importants avant le démarrage du projet (incertitude), pendant l'exécution de celui-ci (instabilité) et à son terme (mesure/évaluation). À notre connaissance, ce sont les travaux de Segrestin (2003, 2005), soutenus à de nombreux égards par ceux de Le Masson, Weil et Hatchuel (2006), qui plongent le mieux dans la complexité des enjeux des projets de co-exploration, qu'elle nomme « partenariats d'exploration ». Segrestin (2003, 2005) s'est concentrée sur l'alliance Renault-Nissan et plus spécifiquement sur le développement d'une nouvelle plateforme commune en R&D. Ses observations ont permis de cerner ce qui caractérise cette forme particulière de partenariat : la recherche à la fois de coordination et de cohésion. La coordination fait référence aux « savoirs et aux critères d'efficacité mobilisés pour définir l'objet et le concrétiser » (Segrestin et Hatchuel, 2004: 6), et la cohésion traite de « ce qui fait un collectif en tant que tel par rapport à une collection d'individus » (Segrestin et Hatchuel, 2004: 6-7), de ce qui permet de « constituer les collectifs et les conditions d'intérêts communs » (Le Masson, Weil et Hatchuel, 2006: 363). Les recherches de Segrestin (2003, 2005) sur les partenariats d'exploration portent, au-delà de la reconnaissance de cette forme d'organisation et de la mise en place d'un cadre d'analyse référent, sur la remise en question de l'évaluation du succès ainsi que sur les enjeux institutionnels et légaux de telles collaborations.

Étant donné qu'il est assez pointu d'adresser spécifiquement les enjeux des projets de co-exploration entre entreprises et que notre questionnement initial est porté sur les dynamiques internes des équipes affectées à ces projets, il est intéressant de parcourir des champs plus vastes comme la littérature sur la collaboration entre organisations, sur les projets à partenaires multiples et sur les formes d'organisations temporaires pour apporter des pistes d'éclairage pertinentes à notre problématique de départ.

### **1.1.4 Collaboration interorganisationnelle**

En effet, on retrouve par exemple dans la littérature sur la collaboration interorganisationnelle des travaux comme ceux de Calamel et al. (2011), qui se sont intéressés aux Pôles de compétitivité français. Ils y ont observé deux projets collaboratifs en termes des pratiques de gestion des ressources humaines au sein des dynamiques collaboratives. Ils ont pu constater que les efforts de coordinations sont nécessaires quoique non suffisants, et que la coopération se construit à travers un processus graduel d'apprentissage au sein duquel on peut tirer profit des pratiques de gestion des ressources humaines des organisations collaboratrices. Knoben et Oerlemans (2006), pour leur part, ont procédé à une revue de la littérature sur la notion de proximité afin d'en distinguer les dimensions qui sont pertinentes dans le cadre de collaborations interorganisationnelles, à savoir les proximités géographique, organisationnelle et technologique. Stock (Stock, 2006) s'est intéressée aux équipes composées de membres provenant de fournisseurs et de consommateurs dans le domaine B2B pour voir l'impact du degré du caractère interorganisationnel de l'équipe sur sa performance, avec le niveau d'incertitude comme modérateur. Barnes, Pashby et Gibbons (2006), avec comme cible les projets de R&D collaboratifs, ont développé un outil de gestion qui permet aux praticiens de rester vigilants quant aux éléments favorables au succès de la collaboration. Puis, Hardy, Lawrence et Grant (2005) soutiennent qu'une collaboration efficiente en contexte interorganisationnel émerge à travers les conversations qui créent des ressources discursives ayant un impact sur l'identité collective du groupe.

### **1.1.5 Projets à partenaires multiples**

En se penchant sur les travaux qui traitent des projets à partenaires multiples, on remarque un intérêt des auteurs pour les dynamiques de collaboration et leurs résultats pour l'équipe et l'entreprise. Par exemple, Dietrich et al. (2010) ont fait une analyse des dynamiques de collaboration dans la littérature sur les projets à

partenaires multiples. Ils ont procédé au recensement des antécédents de la collaboration et de ses résultats (potentiel d'apprentissage et d'innovation, succès du projet, potentiel de collaboration future) pour proposer deux médiateurs : la qualité de la collaboration dans le projet (communication, coordination, support mutuel, alignement des efforts, cohésion) et la capacité d'intégration des connaissances. Leurs résultats montrent que les huit antécédents sont positivement reliés à la qualité de la collaboration, qui améliore la capacité d'intégration des connaissances ayant pour sa part une influence sur les résultats de la collaboration. Quant à Levina (2005), elle a proposé un cycle de « réflexion-en-action » des pratiques de collaboration entre différents partenaires en projet de développement de systèmes d'information.

Les thèmes reliés à l'apprentissage prennent aussi une place remarquée dans la littérature sur les projets à partenaires multiples comme en témoigne, notamment, les travaux de Schaffer et al. (2012), qui ont cherché à déterminer l'importance d'une mesure du sentiment d'efficacité personnelle pour l'apprentissage des équipes en contexte de projets multidisciplinaires; ainsi que ceux de Fong (2003), qui s'est penché sur les processus dynamiques de création des connaissances au sein d'équipes de projets multidisciplinaires.

### **1.1.6 Formes d'organisations temporaires**

Il est également intéressant de constater les recherches qui ont été proposées dans le domaine des formes d'organisations temporaires puisque certains de leurs enjeux rejoignent ceux des projets de co-exploration interorganisations. On peut faire le rapprochement étant donné qu'« il a été établi que des systèmes temporaires de groupes de personnes opèrent souvent sous des conditions de fortes incertitude et interdépendance » (Bakker, 2010: 475). Aussi, « un des principaux défis de l'organisation par projets est que les ressources et capacités plus ou moins spécifiques à chaque projet doivent être développées et exploitées dans des

contextes de projets toujours changeants à travers le temps » (Manning et Sydow, 2011: 1370), tout comme l'environnement propre aux projets de co-exploration.

Au niveau des formes d'organisations temporaires, les aspects apprentissage et gestion des connaissances sont aussi d'intérêt pour les chercheurs. Relevons notamment les travaux de Bartsch, Ebers et Mauer (2013) qui traitent des enjeux de l'apprentissage dans les organisations basées par projets du point de vue du capital social interne des équipes projet. Pour leur part, Vaccaro, Parente et Veloso (2010) ont étudié des projets de R&D dans le secteur automobile entre les entreprises et leurs fournisseurs. Ils se sont intéressés à l'impact des variables organisationnelles sur l'utilisation des outils technologiques de gestion des connaissances dans un contexte de collaboration inter-firmes. Aussi, Lawson et al. (2009) ont proposé et testé un modèle théorique sur l'impact des mécanismes de socialisation formels et informels au niveau du partage des connaissances dans le cadre de projets interorganisationnels (entreprise avec ses fournisseurs) de développement de nouveaux produits, et sur ses effets sur la performance de l'organisation.

La performance des équipes de projet trouve également écho dans la littérature sur les formes d'organisations temporaire; Nogueira et Raz (2006) ont pu constater l'importance de la structure des équipes de projets dans l'atteinte de leurs objectifs, particulièrement dans des environnements incertains ou des situations dynamiques où les tâches ne sont pas parfaitement définies et évoluent dans le temps. Blindenbach-Driessen et Van den Ende (2010) ont comparé l'impact, sur la performance, des pratiques de gestion des projets d'innovation des organisations basées par projets et de celles qui ne le sont pas.

De plus, beaucoup d'attention est accordée à la notion de réseau lorsqu'il est question de formes d'organisations temporaires. Pour ne nommer que quelques exemples, Bossink (2002), avec une étude de cas dans le secteur néerlandais de la construction de maisons, a noté quatre étapes dans l'élaboration de stratégies de co-innovation entre organisations dans le contexte d'un réseau. Aussi, Shüßler, Wessel

et Gersh (2012) ont étudié, par la littérature, la construction d'une capacité de projet dans les réseaux à travers le temps. Ils ont pu constater que les bases sur lesquelles se construit cette capacité relèvent de l'exploitation et, à mesure qu'elles facilitent la gestion de projet, peuvent entraver l'exploration par leur rigidité. Tous les acteurs impliqués dans les projets interorganisationnels (réseau, entreprises, gestionnaires de projets, etc.) devraient donc, selon eux, s'assurer de trouver un équilibre entre l'exploitation et l'exploration dans les réseaux.

Au final, nous avons découvert qu'il existe, sans aucun doute, un vaste intérêt pour les relations interorganisations et pour les différentes thématiques qui peuvent y être liées, comme pour les enjeux qui touchent les partenariats entre entreprises et les projets à caractère innovateur. Plus précisément, les projets de co-exploration entre entreprises sont abordés sous différents angles intéressants. Néanmoins, lorsque nous ciblons ce type de projets, nous pouvons noter qu'il reste quelques avenues à explorer. Qui plus est, nous avons constaté que cette littérature aborde, lorsqu'il est question des équipes, des thématiques telles que les enjeux de la collaboration, l'intégration des connaissances et des cultures, l'incertitude, l'instabilité et la cohésion, entre autres. En regard de notre question de départ qui s'intéresse aux enjeux du quotidien des membres d'une équipe placée en contexte collaboratif interorganisationnel, ces thématiques sont certes pertinentes. La complexité et la subtilité des rapports humains au sein d'équipes en organisation impliquent toutefois plus de thématiques et concepts que ces derniers uniquement. Bien qu'un contexte de projet de co-exploration inter-entreprise soit spécifique et comporte ses caractéristiques propres, les aspects liés aux relations entre les membres d'une telle équipe-projet sont abordés dans des champs de recherche plus vastes. Ainsi, dans l'optique de procéder à une revue de la littérature qui couvre les notions liées à notre question de recherche, la section suivante traite du fonctionnement interne des équipes en organisation.

## **1.2 Fonctionnement interne des équipes en organisation**

Les équipes dans les organisations ont fait l'objet de recherches depuis de nombreuses années. Certains auteurs ont d'ailleurs pris la peine de faire un état des lieux assez exhaustif pour les deux précédentes décennies : 1990-1996 (Cohen et Bailey, 1997) et 1997-2007 (Mathieu *et al.*, 2008). L'impressionnant nombre de fois où ont été citées ces deux revues de la littérature qui fournissent un fil conducteur logique à une meilleure compréhension de la récente évolution des équipes prouve l'important intérêt que la littérature en gestion y porte.

Les équipes sont des « systèmes dynamiques complexes qui existent dans un contexte, se développent à mesure que les membres interagissent entre eux dans le temps, et évoluent et s'adaptent à travers le déroulement de demandes situationnelles » (Kozlowski et Ilgen, 2006: 78). Comme une équipe est composée de plus d'une personne, les interactions entre les acteurs organisationnels qui en sont membres sont au cœur du concept. Elles sont la raison d'être des équipes, par opposition au travail individuel et indépendant qu'une personne seule peut accomplir.

### **1.2.1 Efficacité des équipes**

Le sujet des équipes en organisation est très vaste dans la littérature en gestion et propose un nombre important d'aspects sur lesquels il est possible de s'attarder (Bell, 2007; Devine et Philips, 2001; Mathieu *et al.*, 2008; Salas *et al.*, 2008). La recherche est substantiellement concentrée sur les éléments liés, de près ou de loin, à la compréhension des équipes efficaces et aux manières d'accroître cette efficacité (Mathieu *et al.*, 2008). Pour ce faire, dans la foulée des recherches sur les groupes, divers modèles ont été imaginés. Un des premiers, et qui est la source de la plupart de ceux qui ont suivi, est le modèle IPO (Input→Process→Output) de McGrath

(1984). Même trente ans plus tard, les grands jalons de ce modèle sont toujours pertinents puisqu'ils tentent d'expliquer les liens entre entrants, processus et extrants/résultats. Il avait alors suggéré que les intrants sont la principale cause des processus qui, pour leur part, médient l'effet des intrants sur les résultats (Nielsen, Sundstrom et Halfhill, 2005). En quelques mots, les intrants peuvent être définis comme les éléments que les individus apportent à l'équipe, les processus sont les interactions entre les membres et les extrants représentent l'ensemble des produits ou résultats générés par le groupe (Nielsen, Sundstrom et Halfhill, 2005).

Au niveau des intrants, les auteurs se sont penchés sur les variables de composition de l'équipe (diversité démographique et fonctionnelle, personnalité, orientation vers la tâche, connaissances et compétences, intelligence émotionnelle, etc.), sur les facteurs antécédents d'équipes (structure de l'équipe, degré de coopération, structure de communication, virtualité, etc.) et sur les variables organisationnelles (systèmes RH, coordination entre les équipes de l'organisation, climat d'ouverture, contextes environnementaux, etc.). Pour les résultats, ce sont principalement les variables liées à la performance qui retiennent l'attention (performance de l'organisation, atteinte des objectifs de l'équipe, niveau d'apprentissage de l'équipe, résolution de problèmes, etc.). Les réactions affectives des membres de l'équipe (engagement envers la tâche, l'équipe, l'organisation, satisfaction au travail, etc.) sont aussi l'objet d'observation au niveau des résultats, tout comme les critères de viabilité de l'équipe (volonté de rester dans l'équipe, cohésion sociale de l'équipe, etc.). Il faut toutefois souligner que les critères d'évaluation de l'efficacité des équipes ont évolué dans la décennie 1998-2008 pour inclure différentes formes et combinaisons (Mathieu *et al.*, 2008). Ce qui constitue l'« efficacité » est par conséquent devenu beaucoup plus complexe dans les dernières années (Mathieu *et al.*, 2008: 414). Cette complexité est reflétée dans des critères d'évaluation qui sont souvent propres à chaque organisation ou à chaque projet en fonction de leur contexte. Il demeure alors ardu d'évaluer les résultats de l'efficacité des équipes de manière systématique et définie.

Cet ordre des choses ( $I \rightarrow P \rightarrow O$ ) est généralement resté la structure des modèles qui ont succédé à celui de McGrath (1984) (Mathieu *et al.*, 2008). Avec les années et les études empiriques qui ont été réalisées d'un modèle à l'autre, les trois grands thèmes ont toutefois été déconstruits, raffinés, précisés, divisés, ajustés, adaptés et certainement mieux compris, en regard des contextes qui évoluaient (Mathieu *et al.*, 2008; Nielsen, Sundstrom et Halfhill, 2005). À cet effet, c'est surtout face à l'étape centrale « P », les processus, que des questionnements étaient adressés (Mathieu *et al.*, 2008). Dans les modèles initiaux, cette grande catégorie ne permettait pas assez de différencier les divers types de processus qui ont cours entre les membres d'un groupe. La « boîte noire » de l'efficacité des équipes s'est également révélée comme contenant plusieurs facteurs qui ne sont pas des processus, mais qui jouent tout de même un rôle entre les entrants et les résultats de l'équipe. Aussi, les premiers cadres d'analyse de l'efficacité des équipes sont linéaires et, par conséquent, négligent les dynamiques temporelles du travail d'équipe (Mathieu *et al.*, 2008).

En réaction à ces constatations pertinentes pour une analyse plus fine des facteurs liés à l'efficacité des groupes et des équipes, sont apparus, à la première initiative de Ilgen et al. (2005), des modèles qui traitent plutôt de *médiateurs*, donc IMO (Input→Mediator→Output), pour qualifier le pont entre les intrants et les résultats (Ilgen *et al.*, 2005; Mathieu *et al.*, 2008). La principale et plus majeure nuance de cette modification de la terminologie est la reconnaissance, dans la « boîte noire », de types d'éléments distincts : les processus, les états émergents, ainsi que quelques autres éléments plus difficilement classifiables dans deux premières catégories (Kozlowski et Ilgen, 2006; Mathieu *et al.*, 2008). Les *processus* d'équipe impliquent les actions des membres. Pour tous les autres éléments médiateurs qui peuvent être qualifiés d'états cognitifs, motivationnels ou affectifs, il est question d'*états émergents*. L'ajout de l'aspect dynamique aux modèles s'est également vu de plus en plus présent, principalement à compter de la décennie 1998-2008 (Mathieu *et al.*, 2008).

## 1.2.2 Médiateurs de l'efficacité des équipes

Notre questionnement initial, *Comment se vit, à partir du démarrage du projet, le quotidien d'employés provenant de contextes organisationnels distincts qui sont appelés à collaborer pour créer et innover?*, centré sur la période « en cours » du projet collaboratif, est positionné au niveau des médiateurs. En effet, dans leurs interactions quotidiennes, les membres d'une telle équipe doivent s'engager dans certains actes interdépendants qui transforment les intrants en résultats à travers des activités cognitives, verbales et comportementales orientées vers les tâches qui mèneront à la réalisation des objectifs communs (Bell, 2007). Il est important de noter que ces processus et états émergents qui médient de différentes manières l'effet des intrants sur les résultats d'efficacité de l'équipe sont dynamiques et sensibles à l'aspect temporel du travail d'équipe; ils ne sont pas fixes, se développent et se déploient à travers le temps (Kozlowski et Ilgen, 2006).

Avec l'objectif de parcourir la littérature qui s'est intéressée au « pendant » de l'interaction des équipes, c'est-à-dire aux éléments médiateurs de leur efficacité, nous nous sommes inspirées des catégories que proposent Kozlowski et Ilgen (2006). Leur papier porte sur les processus d'équipe qui sont vus comme moyens essentiels pour comprendre les dynamiques des équipes en action et pour capturer les états qui s'en dégagent à mesure que les membres interagissent avec la tâche et entre eux (98).

### 1.2.2.1 Médiateurs cognitifs et structurels

#### *Apprentissage et intégration des connaissances*

Au niveau cognitif, les notions d'apprentissage, de création et d'intégration des connaissances retiennent beaucoup l'attention des chercheurs qui s'intéressent aux éléments médiateurs de l'efficacité des équipes. Même si quelques études les envisagent plutôt comme des résultats (Bartsch, Ebers et Maurer, 2013; Ellis *et al.*,

2003), tout ce qui a trait aux connaissances de l'équipe et de ses membres est souvent reconnu comme un processus.

Lorsqu'il est question d'apprentissage d'équipe, les auteurs cherchent beaucoup à comprendre les mécanismes qui ont cours dans des équipes hétérogènes. Par exemple, Dietrich et al. (2010) ont consacré une revue de la littérature empirique sur la collaboration et l'intégration des connaissances au contexte des projets à partenaires multiples pour montrer que la qualité de la collaboration et la capacité d'intégration des connaissances sont des médiateurs des résultats de la collaboration. Avec une étude approfondie de deux projets multidisciplinaires de développement et de construction, Fong (2003) a développé un modèle des processus de création des connaissances qui montre qu'ils ne sont pas linéaires, mais plutôt entremêlés et surviennent tout au long des projets multidisciplinaires. À travers ces processus, des connaissances nouvelles ou émergentes sont créées dans l'équipe et/ou des connaissances existantes sont combinées pour former de nouvelles idées. Schaffer et al. (2012), par le biais de questionnaires auprès d'étudiants regroupés en équipes dans un programme de service, se sont penchés sur l'utilité d'une mesure du sentiment d'efficacité personnelle dans l'apprentissage des équipes pluridisciplinaires affectées à des projets.

Le contexte du développement de nouveaux produits (NPD) est également récurrent dans la littérature sur l'apprentissage des équipes puisqu'il leur demande de faire face à un haut niveau d'incertitude et d'intégrer différentes sources d'expertise, deux cas qui nécessitent des comportements d'apprentissage (A. Edmondson et Nembhard, 2009). Enberg, Lindkvist et Tell (2006) ont proposé un modèle d'intégration des connaissances en projets de NPD qui met l'accent sur ses aspects dynamiques et itératifs qui soulignent la capacité d'intégration de l'expérience des individus et des connaissances tacites des artefacts. Dans leur revue de la littérature, Edmondson et Nembhard (2009) ont notamment souligné les rôles critiques du leadership et de la formation en gestion des communications et des conflits à titre de stratégies pour surmonter les défis de l'efficacité des équipes en NPD.

D'autres recherches sont consacrées aux architectures temporaires d'apprentissage (Grabher, 2004b), aux enjeux de l'apprentissage en contexte de projet (Grabher, 2004a; Scarbrough *et al.*, 2004), à la compréhension du rôle du leader dans la gestion des efforts d'apprentissage de l'équipe lors de la mise en œuvre de nouvelles procédures (Edmondson, Bohmer et Pisano, 2001) ou aux pratiques de représentations visuelles utilisées pour gérer les connaissances dans les activités de stratégie et de planification en contexte de projet (Whyte *et al.*, 2008), par exemple.

### ***Climat d'équipe***

La littérature propose bon nombre de recherches concentrées sur une notion qui a initialement été conceptualisée au niveau de l'organisation, mais qui est de plus en plus perçue en tant que médiateur de l'efficacité des équipes : le climat (Mathieu *et al.*, 2008). Le climat fait référence à l'ensemble des normes, attitudes et attentes que les individus perçoivent des événements, attributs et processus qui caractérisent le contexte social de l'équipe (Kozlowski et Ilgen, 2006; Mathieu *et al.*, 2008). Suite à une revue exhaustive du sujet, (Kozlowski et Ilgen, 2006) en arrivent au constat que le climat collectif, puisqu'il capture les impératifs stratégiques qui reflètent la mission et les objectifs centraux d'une équipe, est une structure cognitive clé qui façonne les processus pertinents pour les objectifs et leur atteinte. Ils concluent également que les facteurs qui influencent le climat, dont les interactions sociales, sont des leviers importants pour créer un climat qui influence à son tour l'efficacité de l'équipe (Kozlowski et Ilgen, 2006).

### ***Modèles mentaux partagés et mémoire transactive***

Au rang des médiateurs cognitifs de l'efficacité, on retrouve également les notions liées aux structures cognitives ou représentation des connaissances qui permettent aux membres de l'équipe d'organiser et d'acquérir l'information nécessaire pour anticiper et exécuter des actions (Kozlowski et Ilgen, 2006). Les modèles mentaux partagés font référence aux structures du savoir ou aux informations détenues par l'équipe, alors que la mémoire transactive renvoie à la connaissance de la

distribution du savoir à travers les membres de l'équipe (Kozlowski et Ilgen, 2006). Dans un cas comme dans l'autre, qu'il s'agisse de la compréhension partagée que les membres d'une équipe ont de l'ensemble des éléments de leur contexte ou qu'il s'agisse de la conscience qu'a le groupe du savoir collectif et de sa répartition, la littérature propose que l'efficacité de l'équipe en sera positivement influencée (Kozlowski et Ilgen, 2006; Mohammed et Dumville, 2001).

### *Autres*

Notre objectif n'étant pas de faire une exposition exhaustive des médiateurs liés à l'efficacité des équipes, nous n'exposons que rapidement quelques autres éléments cognitifs et structurels qui sont considérés comme ayant un lien entre les antécédents et les résultats de l'efficacité des équipes : le leadership (Balkundi et Harisson, 2006; Burke *et al.*, 2006; Gundersen, Hellesoy et Raeder, 2012), les processus créatifs (Kurtzberg, 2005), l'adaptation d'équipe (Baard, Rench et Kozlowski, 2013), la perception des délais (Bakker *et al.*, 2013), l'empowerment structurel (Seibert, Silver et Randolph, 2004) et l'adaptation de performance (Baard, Rench et Kozlowski, 2013), notamment.

### **1.2.2.2 Médiateurs interpersonnels, motivationnels et affectifs**

#### *Cohésion*

La cohésion a tôt été étudiée dans le cadre des recherches sur les groupes de travail et a rapidement trouvé écho dans la littérature sur les équipes puisqu'elle est considérée comme un médiateur affectif ayant une incidence sur la performance de l'équipe (Kozlowski et Ilgen, 2006; Nielsen, Sundstrom et Halfhill, 2005). Succinctement, la cohésion peut être définie comme l'engagement des membres de l'équipe envers leur tâche générale ou les uns envers les autres (Mathieu *et al.*, 2008). On peut conclure de la dense littérature qui s'y est intéressée que la relation entre la cohésion de l'équipe et sa performance se renforce à mesure que les demandes du flux de travail de l'équipe font accroître l'interdépendance et le besoin de coordination des efforts et des informations (Beal *et al.*, 2003; Kozlowski et

Ilgen, 2006). De manière plus détaillée, la méta-analyse de Beal et al. (2003) a permis d'illustrer que chacune des trois dimensions de la cohésion (cohésion interpersonnelle, cohésion reliée à la tâche et fierté de groupe) sont significativement reliées à la performance de l'équipe.

### ***Dimension expressive du fonctionnement interne des équipes***

Rousseau, Aubé et Savoie (2006) ont proposé une conception multidimensionnelle du fonctionnement interne des équipes de travail et ont cherché à valider cette conception sur le terrain. Ils avaient recensé, dans la littérature, sept dimensions associées aux comportements des membres dans une équipe qu'ils croyaient reliées positivement au rendement de l'équipe. Leur étude auprès de 376 individus regroupés dans 71 équipes de travail des secteurs privé et parapublic ont plutôt révélé la présence de deux plus vastes dimensions qui « sont susceptibles d'avoir un effet non négligeable sur le rendement de l'équipe » (Rousseau, Aubé et Savoie, 2006: 131). L'une d'entre elle est le soutien interpersonnel qui fait référence au « degré auquel les équipiers optimisent la qualité de leurs interactions en manifestant leur respect mutuel, en partageant des informations ou des grandes idées liées au travail, en conciliant leurs divergences et en s'aidant au besoin » (Rousseau, Aubé et Savoie, 2006: 128). Cette dimension contient les éléments suivants : coopération, communication, soutien psychologique et gestion de conflits. En procédant à ces regroupements, Rousseau, Aubé et Savoie (2006) font écho à ce que les travaux sur chacun de ces éléments soutiennent quant à la dimension expressive du fonctionnement interne des équipes; lorsque les membres d'une équipe se soutiennent mutuellement, ils peuvent atteindre un meilleur niveau de rendement.

### ***Confiance d'équipe***

L'étude de Rousseau, Aubé et Savoie (2006) tout juste mentionnée rassemble sous le vocable Soutien interpersonnel un grand nombre des notions qui sont abordées dans la littérature sur les médiateurs motivationnels, interpersonnels et affectifs de l'efficacité des équipes. Il faut tout de même noter les travaux qui portent sur ce que

Mathieu et al. (2008) nomment la confiance d'équipe, c'est-à-dire la combinaison du sentiment d'efficacité (« team efficacy ») et du sentiment de puissance (« team potency ») de l'équipe. Même si les deux construits font référence à une croyance partagée par l'équipe de leur capacité à accomplir leur mission, la principale distinction réside dans le fait que le sentiment d'efficacité est dirigé vers une tâche spécifique alors que le sentiment de puissance de l'équipe porte sur un sens plus général de succès dans différentes tâches et différents contextes (Kozlowski et Ilgen, 2006; Mathieu *et al.*, 2008). À cet effet, Gully et al., (2002) ont conduit une méta-analyse qui a confirmé, comme la plupart des études qui l'ont suivie (Mathieu *et al.*, 2008), qu'il existe une relation entre le sentiment d'efficacité et de puissance de l'équipe et sa performance. Ils ont également constaté qu'il existe une plus grande relation entre le sentiment d'efficacité et la performance lorsque qu'il y a plus d'interdépendance entre les membres de l'équipe.

### **1.2.2.3 Médiateurs d'actions et de processus comportementaux**

Une troisième grande catégorie de processus et états émergents médiateurs de l'efficacité des équipes proposée par Kozlowski et Ilgen (2006) est celle des actions et processus comportementaux adoptée par l'équipe et ses membres. Dans les travaux de Rousseau, Aubé et Savoie (2006) mentionnés précédemment, on retrouve, en plus de la dimension de soutien interpersonnel, la dimension de gestion du travail de l'équipe qui s'inscrit dans la lignée comportementale des médiateurs de l'efficacité. En effet, cette dimension regroupe des processus de transition (planification, organisation) et d'action (communication, coordination, participation, gestion des ressources, etc.) qui occupent une fonction instrumentale au sein de l'équipe, orientée vers la tâche. Par cette dimension, Rousseau, Aubé et Savoie (2006) soutiennent, à l'instar de la plupart des autres travaux qui portent sur ce type de médiateurs (Kozlowski et Ilgen, 2006; Mathieu *et al.*, 2008) que lorsque les membres d'une équipe structurent ensemble la réalisation de leur travail, ils peuvent atteindre un meilleur niveau de rendement.

En termes de médiateurs comportementaux, notons également la notion d'adaptation de performance, pour laquelle (Baard, Rensh et Kozlowski, 2013) ont revu la littérature au niveau individuel et de l'équipe afin de développer un cadre conceptuel commun sur les mécanismes de l'adaptation. L'adaptation de performance est définie comme les modifications cognitives, affectives, motivationnelles et comportementales faites par les membres d'une équipe en réponse aux demandes d'un environnement changeant ou nouveau, ou de demandes situationnelles (Baard, Rensh et Kozlowski, 2013).

Bref, nous avons survolé la littérature qui traite des processus et états émergents qui peuvent avoir un impact sur l'efficacité des équipes en nous concentrant sur trois grandes catégories : cognitifs et structurels; affectifs, motivationnels et interpersonnels; et comportementaux. Tous, ou presque, sont traités en fonction de la notion temporelle et de l'aspect dynamique qui englobe les interactions d'une équipe puisque les processus se développent et se déploient avec le temps, que les attributs de l'équipe ne sont pas nécessairement fixes (Kozlowski et Ilgen, 2006) et que la perception du temps joue un rôle non négligeable sur le fonctionnement interne des équipes (Bakker *et al.*, 2013).

Il est également important de souligner que les travaux qui s'intéressent aux médiateurs de l'efficacité des équipes traitent parfois d'équipes de travail permanentes (par ex. Rousseau, Aubé et Savoie, 2006) et d'autres fois d'équipes temporaires, d'équipes de projet (par ex. Bakker *et al.*, 2013; Grabher, 2004b; Kurtzberg, 2005). Ce qui permet de distinguer les équipes de travail permanentes des équipes de projet est leur durée de vie; l'une étant créée pour durer et l'autre pour se dissoudre à un moment déterminé. Dans le cas des équipes de projet, de cette variante temporelle découlent les exigences issues de la complexité et des limites du projet à accomplir, par opposition aux opérations plus routinières et ancrées dans l'organisation des équipes de travail. Le temps représente également, dans un cas comme dans l'autre, une variable qui est partie prenante de l'a priori

avec lequel les membres de l'équipe se lancent dans des relations de collaboration et d'interdépendance (Bakker *et al.*, 2013).

Au terme de cette section qui s'est intéressée au fonctionnement interne des équipes en organisation et plus spécifiquement aux médiateurs de l'efficacité des équipes, nous avons constaté que de nombreuses recherches ont pu en brosser un tableau assez vaste et détaillé. Toutefois, à travers ces maints thèmes qui traitent de la dynamique interne des équipes, nous avons été étonnées de ne pas lire plus de travaux qui se penchent sur une notion assez amplement abordée au niveau organisationnel : l'identité (voir les travaux de Corley et al., (2006) pour une réflexion sur la notion d'identité organisationnelle). Pourtant, nombre de ces thématiques s'apparente, selon nous, à des enjeux liés à l'identité. Dans le contexte de co-création qui nous intéresse, où les équipes sont composées d'employés provenant d'entreprises distinctes, les différentes identités organisationnelles viennent à se côtoyer au sein des interactions entre les membres de l'équipe. Cela pose à notre avis des défis en terme de climat d'équipe, d'adaptation, d'engagement, de langage, de normes ou de contexte social, notamment, de multiples éléments auxquels la notion d'identité peut se rattacher.

En somme, dans la première partie de ce chapitre, nous avons vu l'évolution de l'innovation en entreprise et les relations et partenariats d'exploration entre organisations, ce qui nous a amenées à survoler une multitude d'aspects humains intéressants pour les organisations et au niveau des équipes, dont les enjeux de la collaboration, l'intégration des connaissances et des cultures, l'incertitude, l'instabilité et la cohésion. Au terme de cette section, les thématiques d'ordres relationnel, social et interactionnel au sein des équipes en contexte de projet d'exploration collaborative nous ont cependant laissées sur notre faim. Ainsi, pour approfondir et préciser l'exploration des thèmes de notre questionnement initial, la seconde partie du chapitre a fait une incursion plus attentive dans la littérature sur les équipes en organisation en s'attardant à leur fonctionnement interne et plus

précisément aux médiateurs de leur efficacité. Nous y avons observé un intérêt pour des enjeux liés, par exemple, à l'adaptation des équipes, à l'interdépendance et aux interactions de ses membres, à leur engagement envers l'équipe et aux normes et attitudes qui caractérisent son climat.

### **1.3 Problématique**

Au final, malgré la richesse des sujets abordés tout au long de ce parcours théorique dans la littérature sur la collaboration entre entreprise et le fonctionnement interne des équipes, notre questionnement de départ est resté en partie sans réponses. Dans les relations quotidiennes entre ces personnes affectées à un projet collaboratif, provenant de contextes organisationnels distincts, il est effectivement pertinent de s'intéresser à leurs processus d'apprentissage, leur degré de collaboration ou leur niveau d'interdépendance, par exemple, mais qu'en est-il du concept d'identité dans ce type de relations? Les défis et enjeux qui sont soulevés par les précédents auteurs traitent de thématiques, concepts et éléments que la notion d'identité englobe, selon nous, sans pour autant qu'ils y soient directement consacrés. Au regard de ces constats, nous croyons que la notion d'identité au sein des équipes qui participent à des projets de co-exploration entre entreprises gagne à être considérée.

Suite à notre revue de la littérature et en regard de notre questionnement initial, nous sommes à même de penser que les individus qui sont impliqués via leur entreprise dans un tel projet, où ils sont amenés à temporairement faire des membres d'une autre firme leurs collègues, s'y plongent avec certains biais cognitifs. Si l'on ne pense qu'à leur entreprise respective, les groupes auxquels ils sont susceptibles de s'être identifiés de prime abord sont substantiellement différents (membre d'Entreprise A ou membre d'Entreprise B). Entre également en ligne de compte tout un ensemble de groupes internes et externes à leur organisation, auxquels ils peuvent être identifiés (ex. : membre de l'équipe des Communications, employé de la génération Y, diplômé de l'Université de Montréal, etc.), qui façonnent

nécessairement les *a priori* avec lesquels les individus entrent dans le projet et s'y investissent. Ces *a priori* jouent forcément un rôle dans le projet, dans son déroulement, entre les membres de l'équipe, sur l'issue du projet, etc. Ainsi, il nous est apparu très pertinent que de s'intéresser au(x) « chapeau(x) » que ces membres d'entreprises différentes choisiront de porter lors de leurs interactions dans un projet de co-exploration, notamment sur le plan du collectif temporairement constitué. En d'autres termes, nous sommes d'avis que les biais cognitifs, engendrés par l'identification à différents groupes, méritent que l'on porte une attention particulière aux positions que les membres de l'équipe-projet adopteront, sur le plan identitaire, les uns vis à vis des autres et du collectif.

Ainsi, ce mémoire vise à étudier la notion d'identité dans le cadre du quotidien d'employés provenant de contextes organisationnels distincts et qui sont appelés à collaborer pour explorer de nouveaux champs d'innovation. Le prochain chapitre expose le cadre d'analyse avec lequel nous avons choisi d'aborder l'identité dans ce contexte.

## **CHAPITRE 2** Cadre d'analyse

Le précédent chapitre a fait état de deux pans de la littérature en gestion, soit de celui qui touche globalement aux relations entre organisations initiées par la volonté d'innover, puis de celui qui traite des équipes en organisation et plus précisément des médiateurs de leur efficacité. Au terme de cette revue, nous avons mis en évidence le lien entre les enjeux abordés par les auteurs et la notion d'identité, qui nous est ainsi apparue comme une avenue pertinente à explorer. Afin de préciser l'angle avec lequel nous avons choisi de nous pencher sur le contexte des projets de co-exploration entre entreprises, ce chapitre traite des éléments suivants : les concepts et définitions que nous avons retenus, l'application de ces derniers à la problématique centrale puis, finalement, notre question de recherche.

### **2.1. Concepts et définitions**

#### **2.1.1 Identité**

La définition de l'identité que nous avons retenue pour notre recherche, basée sur les travaux de Bucholtz et Hall (2005), en est une qui la positionne en tant que phénomène social et culturel. L'identité est « le positionnement social de soi et des autres » (Bucholtz et Hall, 2005: 586, traduction libre). En d'autres termes, cette conception de l'identité fait référence à un phénomène socioculturel qui émerge et circule dans des contextes locaux d'interactions (Bucholtz et Hall, 2005: 585).

Le principe fondamental de cette approche de l'identité repose sur son caractère émergent. L'identité n'est pas perçue comme une source préexistante chez les individus, mais plutôt comme un produit qui émerge des conditions spécifiques et contextualisées de l'interaction sociale (Bucholtz et Hall, 2005). Bucholtz et Hall

(2005) ont élaboré leur conception de l'identité à partir de l'aspect linguistique des interactions. De notre point de vue, comme nous l'aborderons à la section 2.1.6, la linguistique et les éléments discursifs ne sont cependant pas, lorsqu'il est question d'identité, les seuls aspects sur lesquels focaliser au sein des interactions. Nous retenons tout de même l'essence du principe d'émergence puisqu'il inscrit concrètement la définition de l'identité au sein des interactions entre les membres d'un groupe.

En plus du principe d'émergence, l'approche de Bucholtz et Hall (2005) s'appuie sur le principe du positionnement selon lequel, au cours des interactions, les individus ont accès à toute une gamme de références (linguistiques pour cette approche) qui leur permet de se positionner sur le plan identitaire. Ainsi, lors d'interactions, les individus émettent certains énoncés ou utilisent certains discours (ou adoptent certains comportements, comme nous l'aborderons à la section 2.1.6) qui sont associés, par eux et/ou par les autres, à des construits de subjectivité sociale, culturelle ou spécifique à un collectif donné. Ainsi, au cours d'une même interaction, différentes sortes de positions identitaires se produisent (Bucholtz et Hall, 2005). L'observation et l'analyse de l'identité peuvent donc être réalisées par la considération de plusieurs dimensions à la fois, ce qui permet une compréhension plus complète du phénomène (Bucholtz et Hall, 2005).

Toujours en fonction de leurs assises linguistiques, Bucholtz et Hall (2005) expliquent le mécanisme par lequel l'identité est constituée à partir du principe d'indexicalité. Il décrit les moyens linguistiques auxquels les individus ont recours et par lesquels l'identité est construite discursivement. Ces processus sont, par exemple, la mention explicite de catégories identitaires, une présupposition à l'égard de son positionnement ou de celui des autres, l'orientation d'un discours et des rôles de ses participants, ainsi que l'utilisation de structures linguistiques associées à un groupe spécifique (Bucholtz et Hall, 2005).

Pour nous, un aspect intéressant de l'approche de Bucholtz et Hall (2005), que ses trois premiers principes sous-tendent, est le fait qu'elle adresse le phénomène de l'identité du niveau macro au micro, en passant par tout ce qui se situe entre les deux. En effet, elle permet d'incorporer de larges catégories sociales en plus de positionnements plus locaux (Bucholtz et Hall, 2005), toujours dans le cadre d'interactions entre les membres d'un groupe.

Aussi, deux derniers principes caractérisent l'approche de Bucholtz et Hall (2005) sur l'identité. Brièvement, le principe de relationalité stipule que les identités acquièrent toujours un sens social en relation avec d'autres positions identitaires et d'autres acteurs sociaux (Bucholtz et Hall, 2005) et celui de la partialité indique que parce que l'identité est intrinsèquement relationnelle, elle sera toujours partielle (Bucholtz et Hall, 2005).

Enfin, l'identité – le positionnement social de soi et des autres – repose sur les principes d'émergence, de positionnement, d'indexicalité, de relationalité et de partialité (Bucholtz et Hall, 2005). La construction de l'identité est donc un processus qui émerge à travers les relations intersubjectives entre individus, notamment au sein d'un groupe.

### **2.1.2 Groupes**

Nous avons emprunté au courant de l'identité sociale sa définition des *groupes* auxquels peut être associée l'identité telle que nous l'approchons dans ce mémoire. Ce courant inclut deux théories complémentaires : la tradition des théories de l'identité sociale (Social Identity Theory (SIT) : Tajfel, 1981; Tajfel et Turner, 1985) et de l'auto-catégorisation (Self-Categorization Theory (SCT) : Turner et al., 1994); la première s'intéresse aux relations inter-groupes à titre de produits de l'identité sociale, et la seconde se penche sur les comportements intra-groupes (Thoits et Virshup, 1997). Lorsqu'il est question du *groupe* d'individus au sein duquel des processus de positionnements identitaires ont lieu, nous faisons référence à sa réalité sociale plutôt qu'à sa structure, sa fonction ou sa taille (Tajfel, 1981).

Par là, il est entendu qu'un groupe existe dans la mesure où ses membres se catégorisent (ou se positionnent) eux-mêmes avec un fort degré de consensus, et font l'objet de la même catégorisation consensuelle par les autres (Tajfel, 1981; Thoits et Virshup, 1997). Cette définition du *groupe* permet de d'appuyer l'idée selon laquelle l'identité est un phénomène social et culturel réalisé intersubjectivement (Bucholtz et Hall, 2005).

### **2.1.3 Identité collective**

Puisque nous positionnons l'identité comme un phénomène social produit à travers les interactions entre les membres d'un groupe, elle peut être qualifiée de « sociale ». Or, utiliser le terme « identité sociale » dans le cadre de ce mémoire porterait à confusion avec la tradition de l'identité sociale que nous venons tout juste de mentionner. À nos yeux, les paramètres interactionnel et social sur lesquels s'appuie notre définition, revêtent assurément un aspect collectif, un aspect de groupe. Donc, dans le but de préciser notre terminologie liée à l'identité et de ne pas créer de confusion avec la théorie de l'identité sociale (Social Identity Theory (SIT) : Tajfel, 1981; Tajfel et Turner, 1985), nous employons « identité collective » tout au long de ce mémoire.

### **2.1.4 Caractère dynamique de l'identité collective**

En ce qui nous concerne, il est nécessaire d'appuyer les principes d'émergence et de positionnement de Bucholtz et Hall (2005) en abordant le caractère dynamique de l'identité collective. Tout comme Beech, MacIntosh et McInnes (2008), en complément aux principes de Bucholtz et Hall (2005), nous croyons qu'il existe dans l'identité un « mouvement » qui joue sur les interprétations que se font les membres d'un groupe d'eux-mêmes, des autres et de leur situation sociale. La dynamique réside dans le fait que ces interprétations impactent les actions des membres, qui sont à leur tour perçues par les autres, et constituent ainsi une contribution au processus interprétatif de ces derniers (Beech, MacIntosh et

McInnes, 2008: 959). Ce processus est continu et itératif (Harquail et Wilcox King, 2010). Ainsi, tous les membres d'un groupe, à travers leurs interactions, jouent un rôle dans la constitution et/ou l'actualisation de leur propre perception de l'identité du groupe et de celle des autres.

### **2.1.5 Moments-clés d'émergence de l'identité collective**

Pour faire suite aux sous-sections précédentes, nous nous sommes référées aux travaux de LeBaron, Glenn et Thompson (2009) pour cibler les moments les plus révélateurs de l'identité collective, par le biais des points où l'émergence de positionnements identitaires est accrue. Par leur étude approfondie et détaillée de conversations réelles en milieu de travail – ils s'attardent aux comportements verbaux et non verbaux, aussi « petits » soient-ils –, ces auteurs ont observé que les identités sont proéminentes à des moments « frontières » (LeBaron, Glenn et Thompson, 2009). Ils parlent, par exemple, de la frontière d'une conversation, c'est-à-dire du tout début d'une rencontre entre des collègues de travail. Ou alors d'un entretien d'embauche, qui représente une frontière de carrières pour un individu. Ainsi, ils expliquent que les transitions sont des terrains fertiles pour la formation et l'observation des identités (LeBaron, Glenn et Thompson, 2009: 187).

Ces propos sont soutenus par Beech, MacIntosh et McInnes (2008) qui concentrent leur travail sur les situations complexes de changement dans le secteur public. Plus précisément, ils cherchent à comprendre les impacts du changement sur l'identité et, réciproquement, les impacts de l'identité sur le changement. Ils stipulent qu'en contexte de changement – ce qui fait écho aux transitions dont LeBaron, Glenn et Thompson (2009) traitent – on peut noter un accroissement des manifestations identitaires (Beech, MacIntosh et McInnes, 2008: 960).

### **2.1.6 Identité collective vécue et exprimée**

Nous avons formulé notre définition de l'identité collective ainsi que ses caractéristiques qui nous paraissent pertinentes pour notre recherche, à savoir sa

nature dynamique et l'intensité accrue de son activité (émergence, positionnement, indexicalité) en période de transitions. Pour compléter la vision que nous avons de l'identité collective, il convient d'exposer plus précisément le point de vue théorique avec lequel nous l'avons abordée. Au centre de notre conception de l'identité collective se trouvent les deux facettes indissociables desquelles elle est, selon nous, composée : la facette incarnée, puis la facette expressive.

#### **2.1.6.1 Facette incarnée**

Dans un premier temps, nous sommes d'avis, à l'instar de Harquail et Wilcox King (2010), que les schèmes mentaux que se construisent les individus en lien avec l'identité prennent naissance dans les expériences incarnées qu'ils vivent au quotidien. Puisque, tel que spécifié précédemment, cette construction d'interprétations à propos de l'identité s'inscrit dans un processus dynamique où les actions influent sur les perceptions et vice versa, il devient incontournable de considérer avec importance la place qu'occupe le « corps » dans les interactions sociales d'un groupe.

Dans leurs travaux, Harquail et Wilcox King (2010) s'intéressent à la contribution que peut avoir, dans l'étude de l'identité organisationnelle, la science de la cognition incarnée (Embodied Cognition) : un ensemble de théories qui révèlent comment les capacités humaines pour traiter l'information et acquérir des connaissances sont fonction des expériences corporelles (Harquail et Wilcox King, 2010: 1619). Ces auteurs proposent d'ajouter la facette « expériences incarnées » à la définition la plus couramment utilisée de l'identité organisationnelle, celle de Albert et Whetten (1985), c'est-à-dire ce qui est perçu par les membres d'une organisation comme étant central, distinctif et durable à propos de celle-ci.

Harquail et Wilcox King (2010) indiquent que les individus disposent de capacités à traiter l'information, tirer des conclusions, acquérir des connaissances et interagir avec le monde, qui sont fonction des expériences issues du fait de posséder un corps

humain (1619). Ces capacités cognitives sont organisées en quatre modes (voir tableau 1), parmi lesquels il n’y a pas de hiérarchie. D’après Harquail et Wilcox King (2010), ils influencent, par des combinaisons variables selon les personnes et les situations, la façon dont l’information à propos de l’organisation est recueillie et traitée par chacun de ses membres.

Corporelle-kinesthésique	Capacité de traiter tactilement, de manipuler des objets physiques habilement et de contrôler son corps.
Visuelle-spatiale	Capacité de percevoir et utiliser les formes, les objets, les espaces et les relations entre eux.
Temporelle-aurale	Capacité d’organiser, de traiter et d’exprimer l’information à propos des caractéristiques du son et des relations entre les sons ou les événements.
Émotionnelle	Capacité de percevoir, interpréter et exprimer ses propres sentiments et ceux des autres, ainsi que de la teneur émotionnelle d’une situation ou d’un contexte.

*Tableau 1 : Les modes des capacités cognitives, selon Harquail et Wilcox King (2010)*

Suivant la même intention que celle de Harquail et Wilcox King (2010) pour l’identité organisationnelle, nous avons inclus l’apport des sciences de la cognition incarnée à notre conception de l’identité collective, par le biais des capacités cognitives tout juste énoncées. Nous traitons donc d’identité collective en mettant l’accent sur sa facette incarnée, c’est-à-dire ce qu’elle implique « corporellement » pour les membres d’un groupe, à travers leurs interactions. D’ailleurs, LeBaron, Glenn et Thompson (2009) montrent que les parties du corps sont le premier élément médiateur lors d’interactions avec des individus et des objets.

Nous avons principalement pris appui sur les travaux de Harquail et Wilcox King (2010), mais nous avons trouvé des échos analogues à leurs propos chez LeBaron, Glenn et Thompson (2009), notamment. Par le biais de leur étude de conversations, ils illustrent effectivement des éléments qui abondent dans le même sens; « Quand les gens parlent, ils adoptent aussi d’autres comportements qui constituent

l'interaction : ils positionnent leur corps, adoptent différentes postures, dirigent leurs yeux, et bougent leurs mains », (LeBaron, Glenn et Thompson, 2009: 192, traduction libre). Ces auteurs montrent que la parole et les comportements « visibles », incluant l'utilisation d'objets matériels et d'artefacts, sont mobilisés à titre de mécanismes qui constituent l'identité (LeBaron, Glenn et Thompson, 2009). Aussi, Beech, MacIntosh et McInnes (2008) expliquent que le processus de constitution de l'identité implique pour les membres d'un groupe de construire un ensemble de représentations empreintes de sens pour eux. Au-delà du fait de se catégoriser et d'être catégorisés par les autres, ces représentations peuvent être physiques, symboliques, verbales, textuelles et comportementales (Beech, MacIntosh et McInnes, 2008: 963), ce qui fait de nouveau référence à l'expérience incarnée vécue par un membre au sein d'un groupe. LeBaron (2012: 1) abonde dans le même sens en précisant que, dans l'observation de l'activité humaine, on peut apprendre concernant les enjeux organisationnels en portant attention au discours des individus (qui dit quoi, quand et comment), à leurs comportements incarnés (la localisation relative, l'orientation et les mouvements des individus), ainsi qu'à leur utilisation des choses (objets, artefacts, outils, etc.).

Pour comprendre l'impact de ce savoir incarné chez un individu au niveau collectif, Harquail et Wilcox King (2010) suggèrent qu'il doit y avoir un certain partage. Les modalités du partage du savoir incarné restent selon elles à être approfondies, mais elles proposent de s'intéresser aux comportements interpersonnels – on répond et accommode le corps des autres membres d'un groupe, et on vit l'impact de la présence physique et des actions des autres –, et aux objets-frontières – interactions physiques, discursives et collectives avec des objets utilisés pour symboliser et évoquer des caractéristiques du groupe (Harquail et Wilcox King, 2010). Considérant notre définition de l'identité collective inspirée de celle de Bucholtz et Hall (2005), nous pouvons tendre à croire que ce partage, évoqué par Harquail et Wilcox King (2010), s'opère via le principe d'émergence des positions identitaires lors des interactions sociales entre des individus.

En somme, nous croyons que l'identité collective est *vécue* par les membres d'un groupe, par le biais de leurs capacités cognitives incarnées.

#### **2.1.6.2 Facette expressive**

La facette incarnée n'existe pas seule, cependant. Comme nous l'avons mentionné, les informations de l'expérience vécue « par le corps » se trouvent à être recueillies, traitées, analysées par l'individu et deviennent ainsi disponibles pour émerger, être positionnées et faire partie du mécanisme d'indexicalité de l'identité (Bucholtz et Hall, 2005). Nous avons appelé *facette expressive* ce que les membres d'un groupe ont pu concevoir en lien avec l'identité et qu'ils choisissent de mettre de l'avant lors d'interactions sociales. Cela est pour nous indissociable de la facette incarnée, l'une alimentant ou étant alimentée par l'autre dans le processus dynamique de l'identité collective.

Concrètement, en complément à notre définition de l'identité, nous nous sommes inspirées de Ashmore, Deaux et McLaughlin-Volpe (2004) qui exposent l'aspect multidimensionnel du concept d'identité. Ils présentent les dimensions suivantes :

- > Le sentiment d'appartenance (membership) à un groupe
- > L'ensemble de croyances associées au groupe
- > La valeur et la signification émotionnelle associées au groupe
- > Les comportements associés au groupe

Les éléments liés à ces différentes dimensions sont donc associés par un individu pour se positionner de manière identitaire en relation avec un groupe, et représentent la facette expressive de l'identité collective.

Comme il a été spécifié plus tôt, cette facette n'existe qu'en présence de l'expérience incarnée dans la mesure où elles s'inscrivent toutes deux dans le

processus continu et itératif d'influence mutuelle entre les interprétations et les actions des membres d'un groupe, à travers leurs interactions.

En résumé, dans le cadre de notre mémoire, la *facette incarnée* de l'identité collective est la part *vécue* par les membres d'un groupe, à savoir ce qu'ils captent, retiennent et analysent au moyen des capacités cognitives dont ils disposent. Quant à la *facette expressive* (la part *verbalisée* par les membres), elle est multidimensionnelle et peut émerger à travers les interactions sociales pour manifester le ou les positionnements identitaires des membres d'un groupe.

## **2.2 Application du cadre d'analyse au contexte du mémoire**

Maintenant que nous avons exposé et défini les concepts mobilisés pour notre recherche, nous prenons ancrage dans nos questionnements initiaux pour les positionner dans le contexte spécifique de ce mémoire : les projets de co-exploration entre entreprises.

### **2.2.1 Focus sur l'équipe affectée au projet de co-exploration**

D'abord, précisons que de toutes les parties prenantes qui peuvent être impliquées de près ou de loin dans un projet de co-exploration entre entreprises (les entreprises, leurs dirigeants, leur conseil d'administration, les organisations membres de leur réseau, leurs employés, leurs clients, leurs fournisseurs, etc.), celle qui nous intéresse est l'équipe directement affectée au projet. Dans le contexte que nous avons ciblé, l'équipe projet est une équipe composée de membres de deux entreprises, dégagés de la totalité ou d'une partie de leurs autres fonctions habituelles pour s'impliquer temporairement dans le projet de co-crédation.

Les premiers questionnements qui allaient nous mener à l'élaboration de cette recherche avaient tous comme dénominateur commun les dynamiques humaines ayant cours à l'intérieur d'un groupe de personnes, provenant de deux milieux distincts, qui sont appelés à créer ensemble, le temps d'un projet conjoint. Notre intérêt est tourné sur les personnes impliquées aux premières lignes du projet, « *hands on* », dès son démarrage. Non pas ces personnes indépendamment l'une de l'autre, mais pour le collectif qu'elles composent; formellement en tant qu'équipe-projet, et informellement ou officieusement par les liens qu'elles entretiennent entre elles dans l'ensemble, ou en plus petits groupes.

Ainsi, vu notre intérêt, il devenait évident pour nous de concentrer notre analyse d'un projet de co-exploration inter-entreprises sur l'équipe-projet.

### **2.2.2 Est-ce qu'une identité liée à l'équipe-projet peut émerger?**

Dans un premier temps, à l'instar de Ashmore, Deaux et McLaughlin-Volpe (2004) et de Bucholtz et Hall (2005), nous croyons que l'identité collective est un phénomène contextualisé qui ne peut être étudié dans le vide. Ils stipulent à cet effet que la façon dont un individu vit, ressent, perçoit et exprime l'identité collective dans toute situation dépend du contexte dans lequel il se trouve (Ashmore, Deaux et McLaughlin-Volpe, 2004: 104). Notre intérêt est dirigé sur le contexte bien spécifique des projets de co-exploration entre entreprises. L'identité collective telle que nous la conceptualisons, c'est-à-dire imbriquée dans le contexte qui l'abrite par les interactions qui y ont lieu, est donc toute indiquée dans le cadre de notre mémoire.

C'est en nous basant sur certains questionnements de notre réflexion initiale que nous concevons le rôle de premier plan que joue le contexte dans le regard que nous posons sur l'identité collective de l'équipe-projet. Lors de telles situations, les membres des deux entreprises arrivent sur le projet et au sein de l'équipe avec des biais cognitifs liés aux différents groupes auxquels ils peuvent être identifiés, ainsi

qu'un ensemble d'intrants (voir les notions sur les modèles IMO présentés au chapitre précédent), qui peuvent être sommairement vulgarisés ainsi :

- > leur bagage personnel respectif (personnalité, caractère, expériences personnelles, etc.);
- > leur propre interprétation de leur organisation mère (ses valeurs, son historique, sa mission, son climat de travail, son identité, sa réalité quotidienne, etc.);
- > leurs méthodes, habitudes et outils de travail (celle de leur organisation, comme celle de leur service/département et ou équipe habituelle de travail); etc.

Considérant ce bagage qu'ils apportent avec eux, leurs biais cognitifs engendrés par les groupes auxquels ils sont identifiés et le contexte nouveau dans lequel ces coéquipiers sont placés, que se passe-t-il au sein de l'équipe? Est-ce que quelque chose de nouveau est mis de l'avant par les membres? Ce « nouveau » pourrait-il être quelque chose qui unit les membres de l'équipe entre eux, distinct de leur entreprise mère? Un ou des positionnements identitaires spécifiques à l'équipe-projet?

Rappelons que nous avons défini l'identité collective comme « le positionnement social de soi et des autres » (Bucholtz et Hall, 2005: 586, traduction libre) et que dans le cas présent, les individus en question sont membres d'une équipe-projet placée dans un contexte de co-création exploratoire.

### **2.2.3 Quels sont les moments où des positions identitaires émergent et où on peut en être témoin?**

Pour faire logiquement suite à nos précédents questionnements nous nous sommes demandés : S'il y a à avoir une identité émergente liée à l'équipe, est-elle mise de l'avant à un ou des moments précis et se modifie-t-elle en cours de projet? Est-elle

constituée dans les interactions à travers le temps et modifiée en fonction des événements? Nous avons initialement tendance à penser que l'identité est un phénomène qui peut apparaître, disparaître et/ou se modifier, ce que nous pouvons associer aux principes d'émergence, de positionnement et d'indexicalité de Bucholtz et Hall (2005) qui expliquent, tel que mentionné précédemment, que différents positionnements identitaires émergent lors d'interactions et peuvent se produire simultanément, en fonction du contexte.

Parallèlement, nous nous interrogeons à savoir s'il y a des moments qui sont plus significatifs pour certains positionnements identitaires des membres d'un groupe. Nous avons comme intuition que le démarrage du projet, notamment, est un moment clé à cet effet, ce qui est conforté par les moments-frontières évoqués antérieurement (LeBaron, Glenn et Thompson, 2009) pour traiter des périodes où l'intensité des mécanismes de constitution de l'identité est plus forte. Nous attachons ainsi une importance particulière aux transitions que peuvent vivre les membres d'une équipe en projet de co-exploration, à compter de son démarrage et jusqu'à sa finalité.

#### **2.2.4 Quels éléments peuvent participer à l'émergence, au positionnement et à la constitution de cette identité ou en témoigner?**

Nos réflexions nous ont mené en dernier lieu à nous questionner sur le « concret » de l'identité collective de l'équipe-projet : Si une identité collective tend être mise de l'avant au sein du groupe, est-ce que cela passe par les paroles? les gestes? les idées? les comportements? les émotions? etc.? Nous croyions d'emblée qu'en contexte où des nouveaux collègues de projet doivent apprendre à collaborer et créer ensemble pour une durée limitée, les éléments à prendre en compte seraient multiples. Les facettes expressive et incarnée de l'identité collective que nous avons expliquées précédemment nous permettent justement d'examiner une variété intéressante d'éléments présents lors d'un projet de co-exploration inter-entreprises.

Il est important pour nous, à ce stade, de préciser que les dimensions des facettes expressive et incarnées ont été les points de repère qui constituaient la structure initiale de notre observation. En ce sens, ils ont été primordiaux pour nous permettre de ne pas nous perdre lors de notre cueillette de données et au moment de l'analyse. Toutefois, nous tenions à ne pas nous y limiter. Ce cadre est demeuré utile et pertinent à notre analyse, sans chercher à être parfait et complet. Et c'est justement ce qui l'a rendu précieux pour notre mémoire. Nous voulions laisser la place nécessaire à tous les éléments révélateurs qui pourraient émerger de nos données, qu'ils correspondent plus ou moins fidèlement aux dimensions de notre cadre conceptuel.

## 2.3 Question de recherche

Enfin, suite à l'explicitation des éléments qui constituent le cadre conceptuel que nous avons adopté pour ce mémoire, nous avons pu préciser nos questionnements initiaux et ainsi constituer notre question de recherche : *En contexte de co-exploration entre entreprises, que peut-on dire des facettes expressive et incarnée de l'identité collective de l'équipe-projet?*

Le prochain chapitre s'attarde à la méthodologie que nous avons employée pour tenter le mieux possible de répondre à cette question.

# CHAPITRE 3 Méthodologie

Ce chapitre a pour objectif de présenter et détailler les différents aspects de la méthodologie que nous avons employée pour collecter les données nécessaires à la compréhension du sujet à l'étude. Ainsi, nous énoncerons d'abord la stratégie générale de recherche, puis les choix méthodologiques. L'explicitation de la collecte de données suivra, succédée par les méthodes choisies pour l'analyse des données et les limites de notre méthodologie.

## 3.1 Stratégie de recherche

Préalablement à l'élaboration de notre stratégie de recherche, notre revue de la littérature a permis de nous assurer que, d'un point de vue théorique, notre intérêt pour les interactions au sein d'équipes en projet de co-exploration entre entreprises avait lieu d'être.

Afin de valider la légitimité de nos interrogations, nous avons également procédé à un entretien exploratoire auprès d'un praticien, directeur de la division Recherche et Innovation d'une grande entreprise. Il a pu nous expliquer que son département, qui s'adonne régulièrement à des projets d'exploration en partenariat avec d'autres entreprises, fait réellement face à de nombreux défis, enjeux et opportunités issus des dynamiques interpersonnelles entre les membres de son équipe et ceux des autres firmes. Il a affirmé que dans la pratique, de tels projets sont développés de manière très intuitive par des praticiens d'expérience comme lui puisque « pour l'instant, il n'y a pas de livre qui nous donne le mode d'emploi pour co-créeer ». Ainsi, sa description de la réalité de son organisation a permis de préciser plusieurs éléments importants, de valider la pertinence empirique de nos questionnements, et de mettre au point notre cadre d'analyse.

Enfin, au niveau méthodologique, les choix stratégiques que nous avons faits ont été justifiés par notre question de recherche : *En contexte de co-exploration entre entreprises, que peut-on dire des facettes expressive et incarnée de l'identité collective de l'équipe-projet?*

### **3.1.1 Approche qualitative**

D'abord, nous avons mentionné précédemment que bien que l'exploration entre entreprises est un sujet qui retient l'attention et que la littérature sur les médiateurs de l'efficacité des équipes est très riche, il reste des avenues à explorer en ce qui a trait aux interactions qui ont cours au sein des équipes en projet de co-exploration entre entreprises, notamment quant à l'identité collective. D'autant plus, la science de la cognition incarnée peut apporter un angle d'analyse différent à cette notion, et son application au contexte qui nous intéresse mérite, selon nous, considération.

Le focus sur les interactions humaines et la nature exploratoire de notre question de recherche ont naturellement mené au choix d'une approche qualitative dans notre méthodologie. Paillé et Mucchielli (2008) stipulent à cet effet que la recherche qualitative regroupe des instruments et méthodes utiles pour recueillir des données qualitatives et les analyser de manière qualitative, soit d'en extraire le sens. Ils ajoutent également qu'une telle approche est menée selon une logique proche des personnes, de leurs actions et de leurs témoignages.

Nous cherchions à porter notre regard sur deux facettes complémentaires de l'identité collective d'une équipe-projet en contexte de co-exploration entre entreprises. Puisque l'analyse qualitative des données « vise la compréhension et l'interprétation des pratiques et des expériences » des personnes (Paillé et Mucchielli, 2008: 9), elle s'avérait toute indiquée pour cette recherche.

### 3.1.2 Microethnographie

L'angle avec lequel nous avons choisi de structurer notre stratégie méthodologique est celui de la microethnographie (LeBaron, 2012) puisqu'il est le mieux adapté aux facettes étudiées dans notre recherche. La microethnographie aborde de « grands » enjeux sociaux et organisationnels à travers l'analyse minutieuse de « petits » moments de l'activité humaine, grâce à l'enregistrement de documents vidéos (LeBaron, 2012). Appliquée à la notion d'identité collective en contexte de co-exploration entre entreprises, cet angle méthodologique nous a permis de bien diriger notre attention sur les éléments qui pouvaient témoigner de la facette incarnée de l'identité collective d'équipe.

Comme nous l'avons mentionné dans les chapitres précédents, nous sommes d'avis que lorsqu'il est question d'identité collective, on ne peut dissocier la façon dont les individus extériorisent leur perception de l'identité de leur environnement, du contexte dans lequel elle se construit. De la même façon, la recherche microethnographique reconnaît que la parole est toujours située dans un environnement matériel qui inclut les orientations et manœuvres incarnées des individus (LeBaron, 2012). Elle s'intéresse principalement à trois aspects, c'est-à-dire le discours des individus, leurs comportements incarnés, ainsi que leur utilisation des choses (LeBaron, 2012). Par notre recours à la microethnographie nous avons tenté de mettre au jour des éléments qui rendent compte de la façon dont les gens, dans le cadre d'un projet inter-entreprises, se positionnent sur le plan identitaire dans les réalités qu'ils habitent.

Les analyses des films ont visé à relever les éléments significatifs des facettes de l'identité collective de l'équipe-projet. Afin d'enrichir les analyses vidéos, de valider des éléments soulevés, ainsi que pour ajouter aux éléments relevés, des données complémentaires ont été recueillies par le biais d'observation et d'entretiens individuels suite à la situation filmée.

### 3.1.3 Terrain de recherche: Expérimentation

L'approche microethnographique que nous avons privilégiée comportait certains défis dans sa mise en œuvre, ce qui orientait inévitablement le choix de notre terrain de recherche. Les défis, s'inscrivant dans le cadre des contraintes de ressources associées à la réalisation de ce mémoire, étaient de deux ordres : la proximité des participants et la durée du projet.

Dans un premier temps, l'analyse détaillée de moments spécifiques révélateurs de l'identité collective d'équipe nécessitait de pouvoir produire des documents vidéos près des répondants, et donc à partir desquels on peut relever, décrire et analyser des scènes en détail. Il fallait ainsi choisir un environnement:

- > qui permet l'installation de caméras vidéos filmant l'action et les interactions en continu sans déranger les répondants;
- > qui autorise ces enregistrements pour fins de recherche;
- > et qui accepte la présence d'un observateur.

Dans un deuxième temps, la littérature qui s'est intéressée spécifiquement aux projets de co-exploration entre entreprises fait référence à des projets qui ont une durée d'au moins un an (par ex. Kazacki, Gillier et Piat, 2008; Segrestin, 2003; Segrestin et Hatchuel, 2004). Même si nous avions choisi de nous concentrer uniquement sur les premières phases d'un projet, celles-ci également peuvent s'étendre sur une assez longue période, surtout que les premières étapes ne peuvent toujours être délimitées de façon précise et peuvent différer d'un projet à l'autre. Ce constat implique un nombre important d'heures ou de jours, voire de semaines de films, ce qui ne correspondait pas aux ressources en temps, en moyens et en matériel dont nous disposions dans le cadre de ce mémoire.

Ces deux conditions réunies, notre objectif était de collecter nos données lors d'un projet de courte durée, où l'environnement dans lequel il se déroule nous donne une

entière latitude pour les enregistrements vidéos. Il devenait ainsi tout indiqué pour nous de procéder à une expérimentation afin d'en faire notre terrain de recherche. La co-exploration entre entreprises pouvant prendre des formes diverses, nous avons bâti notre expérimentation sous la forme d'une activité de type « workshop », où des membres de deux entreprises se retrouvent pour travailler ensemble à l'élaboration, en une journée, d'un projet de co-création exploratoire. Les détails de l'élaboration, du contenu et du déroulement du workshop sont exposés à la section 3.3.1.

## **3.2 Choix méthodologiques**

En lien avec la stratégie de recherche adoptée, certains choix méthodologiques avaient été à faire. Cette sous-section présente donc le processus de sélection des répondants, en plus de fournir des indications sur chacune des méthodes de collecte de données utilisée.

### **3.2.1 Sélection des répondants (participants au workshop)**

La sélection des répondants comprenait deux volets : la sélection des deux entreprises, puis la sélection des employés de ces deux entreprises. Après la présentation des critères de sélection, nous expliquerons le processus de recrutement des répondants, puis nous les présenterons brièvement.

#### **3.2.1.1 Échantillon**

La co-exploration inter-entreprises est susceptible de prendre forme dans tous types de domaines ou d'industries. Au même titre, les employés d'une entreprise affectés à un tel projet peuvent être issus de professions, ancienneté et niveaux hiérarchiques très variés. La population dans laquelle nous pouvions aller sélectionner notre échantillon était donc très vaste, simplement contrainte par des considérations logistiques liées au lieu de l'activité principale, soit HEC Montréal. À cet égard, la grande région de Montréal était ciblée. Dans l'ensemble, nous avons donc une

grande latitude pour la composition de notre échantillon de participants, que nous voulions composé d'une dizaine d'individus provenant, pour chaque moitié, d'une même entreprise. Tenant compte des aspects mentionnés, nous avons constitué, via le processus décrit à la section qui suit, un échantillon de convenance.

### **3.2.1.2 Processus de recrutement**

Afin de recruter les répondants, nous avons fait le tour de nos connaissances personnelles qui travaillent dans des entreprises qui répondent aux besoins de l'échantillon. Puis, nous avons envoyé un premier courriel personnalisé à chacun d'entre eux (une dizaine) qui expliquait sommairement le parcours scolaire de la chercheuse principale et l'intérêt potentiel que la personne pourrait avoir à s'impliquer, seule ou avec quelques uns de ses collègues (selon les cas), dans la collecte de données d'un mémoire de maîtrise de HEC Montréal. Ensuite, un suivi plus détaillé a été fait, par courriel, auprès des personnes qui ont manifesté un intérêt, stipulant les différentes étapes du processus et le niveau d'implication nécessaire des répondants. Enfin, une fois les confirmations de participation reçues, les répondants ont été informé du lieu, de la date et de l'heure de l'activité principale.

Il est important de préciser que dans le cadre du processus de recrutement, les répondants ont été informés de la thématique très large du mémoire, c'est-à-dire les processus de collaboration qui opèrent dans le cadre de partenariats de co-exploration entre entreprises. Nous nous en sommes tenues à cette énonciation simple et globale du sujet de recherche afin d'éviter l'influence qu'auraient pu avoir les détails de la question de recherche sur les comportements et interactions des participants au cours de la journée de l'activité, de même que lors des entretiens individuels. Ce choix a, selon nous, permis l'émergence de dynamiques plus spontanées et naturelles au sein de l'équipe lors du workshop ainsi que des réponses moins orientées et plus authentiques lors des entretiens.

### 3.2.1.3 Présentation des entreprises et des répondants

Au terme du processus de recrutement, nous avons dix répondants (sept femmes et trois hommes<sup>4</sup>) provenant de deux organisations, FIN et MOD<sup>5</sup>, et dont l'âge, le type de poste occupé et l'ancienneté sont énoncés dans le tableau 2 qui suit.

	<b>FIN</b>	<b>MOD</b>
<b>Description sommaire</b>	Grande entreprise Secteur financier Québec et ailleurs	Moyenne entreprise Secteur de la mode Québec et ailleurs
<b>Nombre de répondants</b>	5	5

	<b>FIN1</b>	<b>FIN2</b>	<b>FIN3</b>	<b>FIN4</b>	<b>FIN5</b>
<b>Âge</b>	25-35	25-35	25-35	25-35	18-24
<b>Type de poste occupé</b>	Analyste stratégique	Concepteur de formations	Coordonnateur de formations	Analyste stratégique	Gestionnaire de 1 <sup>er</sup> niveau
<b>Ancienneté dans l'entreprise<sup>6</sup></b>	- 1 an	1 an	6 ans	1 an	5 ans

	<b>MOD1</b>	<b>MOD2</b>	<b>MOD3</b>	<b>MOD4</b>	<b>MOD5</b>
<b>Âge</b>	25-35	25-35	25-35	25-35	25-35
<b>Type de poste occupé</b>	Design	Communications internes	Design	Ressources humaines	Formation
<b>Ancienneté dans l'entreprise</b>	2 ans	2 ans	4 ans	8 ans	5 ans

*Tableau 2 : Présentation des entreprises et des répondants*

<sup>4</sup> Pour les fins de confidentialité convenues avec les répondants, nous ne distinguons pas les participants hommes des participantes femmes. Ainsi, le genre masculin sera utilisé pour l'ensemble des participants dans la présentation et l'analyse des résultats.

<sup>5</sup> Pour les fins de confidentialité convenues avec les répondants, ni les entreprises, ni les personnes ne seront nommées dans ce mémoire. Nous avons ainsi choisi, pour les nommer, les trois premières lettres du domaine dans lequel œuvrent les organisations et nous utiliserons ces trois mêmes lettres suivies d'un chiffre pour faire référence aux différents participants (ex : FIN2 s'adresse à MOD4).

<sup>6</sup> Ancienneté en date du workshop, soit en juin 2013.

### **3.3 Étapes et outils de la collecte de données**

Notre collecte de données, pour répondre adéquatement à notre question de recherche, a compris deux grandes étapes : le projet de co-exploration sous forme de workshop (expérimentation) où tous les répondants sont présents, puis les entrevues individuelles suivant l'expérimentation. Les sous-sections suivantes expliquent le choix et la pertinence des méthodes employées pour notre collecte de données.

#### **3.3.1 Activité « workshop »**

Pour les fins de notre expérimentation, nous avons bâti une activité de type workshop d'une journée qui a pris la forme d'un court projet de co-exploration entre entreprises. Pour concevoir l'activité et ses modalités, nous nous sommes inspirées de plusieurs sources. D'abord, de l'expérience de la chercheuse principale à titre de participante et d'assistante lors de workshops de co-création et de co-design. Aussi, nous nous sommes appuyées sur les principes de design et de créativité de la d.school de Stanford University (Hasso Plattner Institute of Design, 2014) et de la renommée firme IDEO (IDEO, 2014). Enfin, nous avons collaboré avec des professionnels en co-création et en animation d'activités de groupe pour vérifier, améliorer et valider l'activité dans son ensemble, de même que sa mise en situation, son objectif et ses outils. Les sous-sections suivantes présentent les paramètres du workshop.

##### **3.3.1.1 Déroulement prévu de la journée**

Le début de la journée a été consacré à l'accueil des participants, où un petit déjeuner a été servi et un exercice brise-glace intra-entreprises a eu lieu. Le workshop a commencé en avant-midi, jusqu'en milieu d'après-midi, interrompu par deux courtes pauses café et une pause lunch. La journée s'est terminée par un exercice réflexif de retour sur l'expérience de la journée.

La journée s'est déroulée un samedi dans deux locaux adjacents de HEC Montréal. Le premier, recréant l'allure d'un café-bistro, était prévu pour l'accueil, le petit-déjeuner (pendant lequel l'exercice brise-glace a été fait), les pauses café et le lunch. Le second, une salle de classe munie de tables et chaises mobiles, d'un ordinateur projetant sur plusieurs écrans et de plusieurs tableaux blancs, était prévu pour toutes les étapes du workshop. C'est dans cette dernière salle que les caméras vidéos étaient installées pour cette étape de la collecte de données.

### ***Exercice brise-glace***

Dans un projet de co-exploration, les répondants des deux entreprises ne se connaissent habituellement pas au préalable. Il peut également en être de même pour les répondants qui sont employés de la même entreprise, puisqu'ils peuvent travailler dans des domaines ou services différents et ne pas se côtoyer au quotidien dans leur travail.

Pour tenir compte de cet élément situé en contexte d'un projet de co-crédation qui se déroule en une seule journée, nous avons fait le choix de débiter par un court exercice brise-glace d'une page (annexe 1), rempli ensemble par les membres de chacune des entreprises. L'exemplaire à compléter par chaque groupe comprenait une première partie où les individus se présentaient à leurs collègues en quelques points. Dans la seconde partie, ils ont répondu à des questions liées aux fondements de leur entreprise, à son présent et à son avenir. L'exercice devait être complété avant la fin du petit-déjeuner, soit en 30 minutes environ.

### ***Mise en situation et objectif***

Une fois entrés dans la salle de classe, un livret du participant (représenté à l'annexe 2) a été remis à chaque personne. On y retrouvait la mise en situation et l'objectif de la journée, sur lesquels l'ensemble du workshop reposait.

Il était, selon nous, important de créer une mise en situation et un objectif qui comprenaient les caractéristiques suivantes : un élément déclencheur à la réunion de

ces deux entreprises, un contexte de nature exploratoire favorisant la création en collaboration, et un incitatif à l'atteinte d'une finalité<sup>8</sup>.

Pour ce workshop, conçu en fonction du calendrier des événements créatifs de Montréal et du contexte des entreprises d'où provenaient les participants, nous avons élaboré la mise en situation et l'objectif de la journée, lesquels se retrouvent dans le livret du participant, à l'annexe 2.

### ***Processus proposé***

Suite à l'énonciation de la mise en situation et de l'objectif par l'animateur du workshop, les participants ont eu la liberté de procéder à leur guise. Ils avaient tout de même un outil de co-création à leur disposition, qu'ils étaient libres d'utiliser ou non; Ils pouvaient se référer à ce processus de co-création divisé en étapes<sup>9</sup>, qui se trouvait dans livret du participant (annexe 2), pour structurer leur journée de travail.

L'étape initiale, CO<sub>0</sub>, était le *co-inventaire des atouts* des membres de l'équipe. Cette étape suggérait que tous les participants prennent un moment pour se présenter les uns aux autres, fassent état de leurs forces, leurs intérêts, leurs atouts individuels et collectifs au sein de l'équipe qu'ils formaient pour ce projet. Les informations qui ont été partagées préalablement lors de l'exercice brise-glace intra-entreprises pouvaient être mises à contribution à cette étape, maintenant que la mise en situation et l'objectif étaient connus et que les membres des deux entreprises étaient réunis.

L'étape de *co-idéation*, CO<sub>1</sub>, était celle où toutes les idées sont les bienvenues, où les participants entament une réflexion collective sur ce qu'ils peuvent créer

---

<sup>8</sup> Ces choix sont basés l'expérience de la chercheuse principale qui a personnellement participé à plusieurs workshops du même genre, ainsi qu'en fonction de recommandations émises par des professionnels en conseil et en animation de workshops créatifs.

<sup>9</sup> Fortement inspiré des travaux de Russo-Spena et Mele (2012) qui ont développé le modèle des 5 Co-s où chaque Co représente une phase du processus d'innovation qui résulte des interactions continues et dynamiques entre des actions, des ressources et des acteurs interreliés.

ensemble. C'est le moment pour générer des idées et les commenter collectivement, sans filtre, sans limite.

Venait ensuite CO<sub>2</sub>, le moment de procéder à une discrimination parmi toutes les idées mises sur la table. Lors de cette étape, la *co-évaluation*, les participants éliminent, gardent, combinent, modifient leurs propositions en fonction du cadre qu'ils se seront construits et qui représente la finalité à laquelle ils souhaitent arriver au terme du projet.

L'étape CO<sub>3</sub> était la matérialisation de l'idée choisie, le *co-design* du produit, du service, du processus, etc. en cours de création. Pour ce faire, les participants pouvaient créer un prototype à partir de matériel supplémentaire alors mis à leur disposition. Ils pouvaient choisir ce qui leur convient parmi un ensemble de blocs de construction, cartons de couleurs, post-it variés, pâte à modeler, LEGOs, crayons à colorier, cure-pipes, et autres outils artistiques. Ils avaient également accès à l'ordinateur de la salle de classe.

À l'aide de leur prototype, les participants avaient la possibilité de *co-tester* leur création et d'y apporter des modifications, s'il y a lieu, pour s'assurer qu'elle réponde adéquatement aux besoins définis. C'était l'étape CO<sub>4</sub>.

Enfin, l'ultime étape, CO<sub>5</sub>, le *co-lancement*, représentait la finalité du projet. Au terme d'une journée entière de création collective, les participants présentaient le fruit de leur travail.

### ***Contraintes et détails supplémentaires***

Les consignes indiquées dans le livret du participant constituaient l'arête principale du workshop, autour desquels les participants ont créé, conçu, construit leur projet. Ils ont néanmoins été informés de contraintes et détails supplémentaires en cours de projet.

D'abord, ils ont appris la présence du matériel mis à leur disposition pour prototyper au moment où ils ont été prêts à entrer en phase de co-design (CO<sub>3</sub> ou une étape équivalente s'ils choisissaient de procéder à travers un processus différent de celui proposé dans le livret du participant).

Au retour de la pause lunch, ils ont obtenu des détails plus précis sur la présentation qu'ils auraient à faire au terme de la journée. Ils ont été informés de l'heure à laquelle la présentation aurait lieu (en fonction du déroulement de la journée) et de sa durée (dix minutes). Les participants ont aussi appris que leur présentation devrait prendre la forme d'un « pitch » de vente adressé à des investisseurs potentiels par le biais d'une vidéo enregistrée sur place. Ils auraient également comme auditoire dans la salle, l'animateur du workshop et une autre personne présente cette journée-là, qui seraient autorisés à leur poser des questions suite à leur présentation.

Aussi, en cours d'après-midi, à un moment que l'animateur a jugé opportun, ils se sont vus imposer une contrainte : deux de leurs collègues (choisis par l'animateur) étaient affectés à un autre projet et devaient immédiatement quitter la salle. Ils ont été envoyés, pour une dizaine de minutes, dans une salle adjacente où ils ont reçu, sur papier, le message présenté à l'annexe 3. Une fois les 10 minutes écoulées, ils sont retournés dans la salle principale pour continuer le workshop avec les autres participants.

### ***Retour sur l'expérience***

Enfin, suite à la présentation finale, les 45 dernières minutes de la journée ont été consacrées à un moment de retour sur l'expérience. L'animateur a remis un exemplaire du document papier à chaque participant (voir annexe 4), et ils ont été conviés à répondre aux questions qui s'y trouvaient, en trois temps.

La première section était consacrée à une réflexion individuelle sur leur expérience personnelle du workshop. Elle traitait d'éléments marquants ainsi que d'actions et

de comportements favorables et défavorables à la collaboration et de pistes d'amélioration personnelles.

La seconde, à laquelle ils ont été invités à répondre en deux petits groupes (qu'ils formaient eux-mêmes), était consacrée à une réflexion à plusieurs sur les rôles au sein de l'équipe, les relations entre collègues, les obstacles et les apprentissages de la journée.

Finalement, l'ensemble du groupe s'est réuni pour une réflexion collective sur la collaboration et la co-création entre entreprises et leurs avantages, bénéfices, défis et enjeux pour les organisations.

### **3.3.1.2 Collecte de données lors du workshop : enregistrement vidéo, observation directe et documents**

Le workshop, première étape de notre collecte de données, avait pour objectif l'étude des facettes expressive et incarnée de l'identité collective. À la différence des entretiens individuels où c'est principalement la facette expressive qui a été recueillie, c'est lors du workshop qu'il a été possible de se pencher sur la facette incarnée.

Pour ce faire, notre outil principal a été l'*enregistrement vidéo* de la journée. Deux caméras fixes sur trépieds ont été installées dans la salle principale du workshop de manière à couvrir le mieux possible, avec deux angles différents, l'ensemble de l'espace que les participants pourraient utiliser. L'enregistrement a débuté avant l'entrée des participants dans la salle principale et s'est terminé après leur départ à la fin de la journée, ce qui a totalisé 13 heures 40 minutes de film, réparties également sur les deux caméras. La presque totalité du workshop a été filmée simultanément par les deux caméras orientées sur l'action principale. À deux moments spécifiques seulement, il y a eu une utilisation différente des caméras : lors de la présentation finale des participants où ils s'adressaient directement à une seule des deux caméras, et lors de la partie « petits groupes » de l'exercice de retour

sur expérience où chaque caméra filmait la discussion d'un groupe de cinq participants.

Bien que les films étaient le point central de la collecte de données lors du workshop, il reste que les caméras ne pouvaient pas nécessairement capturer tout ce qu'il pourrait être intéressant d'observer. Par exemple, la qualité visuelle du film produit par le matériel d'enregistrement dont nous disposions ne permettait pas de s'attarder à toutes les expressions faciales, tous les regards échangés entre les participants, etc. L'atmosphère qui pouvait régner dans la salle à certains moments spécifiques, notamment, pouvait aussi être difficile à capturer par la caméra. Pour ces raisons, la présence de la chercheuse principale dans la salle lors du workshop a été un atout. Elle pouvait effectivement procéder à une *observation* du déroulement de la journée et noter ses impressions, des détails qui, selon elle, n'apparaîtraient pas lors du visionnement des films, etc. Cette observation a constitué un complément important aux films.

Dans la même optique, la production de *documents photos* a pu compléter les films, là où ces derniers ne pouvaient être pleinement utilisés. Qu'il s'agisse de ce que les participants ont écrit sur les tableaux ou la manière dont ils ont disposé des objets sur leurs tables de travail, les photos ont également constitué un support à la vidéo.

Enfin, les participants ont utilisé beaucoup de matériel lors du workshop. Au terme de la journée, tous les *artefacts* (documents, objets ou autres) qu'ils ont produits pouvaient également servir à appuyer des données collectées par le biais du film. Nous avons donc ramassé, autant que possible, tout ce qui avait été fait, écrit, dessiné par les participants durant le workshop.

### 3.3.2 Entrevues de suivi

Nous avons choisi de rencontrer individuellement les répondants suite au projet de co-exploration du workshop, par le biais d'entretiens semi-dirigés. Cette méthode a l'avantage de créer une liberté partielle de l'intervieweur et de l'interviewé, délimitée par le cadre de la recherche. Elle permet au répondant de s'exprimer comme il le souhaite, sans pour autant traiter de n'importe quel sujet, puisque l'intervieweur, lorsque nécessaire, pose les balises qui orientent vers les thèmes à aborder.

L'entretien individuel s'imposait comme méthode pour aller recueillir la facette expressive de l'identité collective selon la perception de chaque individu. Comme nous l'avons mentionné dans le précédent chapitre, la dimension expressive est celle qui permet aux individus de se positionner sur le plan identitaire, de faire émerger des identités, par le biais de mécanismes liés au principe d'indexicalité, lors d'interactions. Il convenait alors tout à fait de laisser les répondants s'exprimer franchement sur leur expérience du workshop afin que nous puissions en dégager des éléments significatifs, quant aux dimensions de l'identité collective qu'ils ont exprimées.

Lors des entretiens de suivi, le focus était entièrement concentré sur la journée du workshop, le projet qui y a été créé ainsi que sur les répondants et leurs interactions contextualisées. Le regard à poser sur la facette expressive de l'identité collective associée au workshop lors des entretiens de suivi comprenait deux volets : le volet générique et le volet de validation.

Dans le premier cas, le volet générique visait à amener le répondant à s'exprimer, à travers la verbalisation rétrospective de son expérience, sur les dimensions de l'identité liées au projet et à l'équipe. Tel que mentionné précédemment, la méthode de l'entrevue semi-dirigée le permet puisque l'intervieweur s'assure de maintenir le discours du répondant orienté sur les thèmes à l'étude tout en le laissant s'exprimer

comme il lui plaît. Les questions préparées dans le scénario d'entrevue (annexe 5) ont été construites en fonction des dimensions de l'identité collective détaillées au chapitre 2 et avaient pour objet des niveaux associés au workshop : le projet, le sous-groupe de membres de la même entreprise, et l'ensemble du groupe de répondants. Elles étaient préparées à titre indicatif et étaient utiles à l'intervieweur pour s'assurer de couvrir tous les thèmes à aborder.

Le volet de validation, pour sa part, apportait la présence de questions relatives à des moments spécifiques survenus lors du workshop. Selon les événements qui ont fait irruption au cours de la journée, certains répondants pouvaient être plus impliqués, plus proactifs, plus réactifs, plus émotifs, etc. que d'autres et il était intéressant, dans ces cas, de chercher à ajouter la perception de la personne concernée par ce qui s'est passé, selon ce qui paraît sur la vidéo. Dans le même sens, il était pertinent de s'intéresser à la réaction des autres participants à celle plus « apparente » d'un de leurs collègues lors d'une situation particulière. Que le participant s'exprime sur ces éléments de son propre gré ou en réponse à une question de l'intervieweur, la verbalisation par le participant a permis d'appuyer, de corriger ou d'infirmer les constats dégagés des observations faites lors du workshop ou par le biais des enregistrements vidéos. Ainsi, certaines questions distinctives (clairement différenciées des questions génériques à l'annexe 5) ont été incluses au scénario d'entrevue suite au premier visionnement des films.

Enfin, rappelons que la méthode de l'entretien semi-directif permet de recueillir des données riches auprès des répondants qui ont la latitude de s'exprimer ouvertement et librement à l'intérieur d'un cadre maintenu de manière flexible par l'intervieweur, ce qui sied aux objectifs que nous souhaitons atteindre à travers les volets générique et de validation des entrevues de suivi.

Les neuf entrevues individuelles<sup>10</sup> ont duré 40 minutes en moyenne, la plus courte étant de 27 minutes, la plus longue de 58 minutes. Elles se sont déroulées, pour la quasi totalité (huit), dans des cafés situés à proximité du lieu de travail des participants. La minorité (une) a eu lieu au domicile du répondant.

Avec le consentement écrit de chaque répondant, l'entrevue était enregistrée sous format audio. Chaque entrevue a ensuite été rédigée en verbatim.

### **3.4 Démarche d'analyse et de présentation des données.**

Suite à la collecte de l'ensemble de nos données, venait le moment de les analyser. Face à cette quantité d'information sous différentes formes, il importait de se doter d'une démarche d'analyse qui nous permettait deux choses : 1) de ne pas nous y perdre et d'arriver à y mettre en évidence les éléments qui cadrent avec les concepts qui nous intéressent, et 2) de laisser place à l'émergence de tout autre élément pertinent. Ainsi, les prochaines sous-sections présentent notre stratégie d'analyse et les étapes qui y sont associées.

#### **3.4.1 Stratégie d'analyse des données**

Dans un premier temps, rappelons que les données centrales à notre recherche ont été les films, desquels nous souhaitions extraire la facette incarnée de l'identité collective. Les artefacts produits lors du workshop et les entrevues de suivi ont apporté un éclairage supplémentaire aux vidéos avec la facette expressive. Notre

---

<sup>10</sup> Malheureusement, malgré les efforts déployés, des contraintes de logistique ont empêché la tenue de l'entretien de suivi avec le répondant MOD5. Il a tout de même pu répondre par écrit aux questions prévues, que nous lui avons fait parvenir par courriel. Nous sommes conscientes que plusieurs des avantages que la méthode de l'entretien semi-structuré apportait sont perdus avec un questionnaire écrit, mais nous croyons que les réponses fournies par MOD5 ont tout de même été en grande partie valables et utiles à ajouter au reste des données collectées.

stratégie d'analyse, dans sa mise en œuvre, a poursuivi une démarche conséquente avec cette hiérarchie des données collectées.

Une autre caractéristique de notre stratégie d'analyse des données était sa logique double : déductive et inductive. Tel que nous l'avons mentionné, notre analyse des données, en se basant sur les dimensions énoncées dans notre cadre conceptuel, cherchait à mettre en évidence des éléments spécifiques aux concepts que l'on étudie. Quant aux éléments émergents, issus de la partie inductive de notre analyse, ce sont ceux qui pouvaient moins clairement être catégorisées dans une des dimensions de notre cadre d'analyse, mais qui pouvaient apporter des constats tout aussi pertinents.

### **3.4.2 Étapes de l'analyse des données**

Pour mettre en œuvre notre stratégie, nous avons découpé notre analyse en trois grandes étapes, certaines divisées en sous-étapes.

#### **3.4.2.1 Étape 1 : Premier examen des données**

Pour commencer, nous avons effectué un premier visionnement de l'ensemble des films, afin de pouvoir noter un registre des événements de la journée et de mettre en relief (en indiquant spécifiquement le minutage) les périodes utiles à notre analyse, auxquelles nous avons porté une attention plus fine et détaillée subséquentment.

Ensuite, nous avons procédé à une première lecture de l'ensemble des verbatims des entretiens de suivi, qui réfèrent au workshop. L'idée principale de cette lecture initiale complète était de souligner les liens entre les périodes mises en évidence dans les vidéos et les témoignages qu'en font les acteurs. Ces liens pouvaient être disposés par écrit en marge des verbatims, du registre des événements, et/ou dans un nouveau document.

Au cours de cette première étape de l'analyse, nous avons cherché à percevoir ce que les données avaient à nous apprendre, dans un souci de retour aux expériences et aux événements. Il était question de commencer à cerner ce qui se présentait (Paillé et Mucchielli, 2008).

Il est important d'avoir conscience, comme le souligne LeBaron (2012: 4), qu'à travers ce processus inductif, les yeux du chercheur sont inévitablement guidés par ses intérêts de recherche, aussi bien que par la littérature à laquelle il se réfère. Cette étape n'était donc pas neutre. En portant attention à ce constat, nous avons pu tenter de limiter une sélectivité inconsciente des événements.

#### **3.4.2.2 Étape 2 : Examen détaillé des segments de données sélectionnés**

Une fois la première étape complétée, nous devons nous concentrer, de manière plus pointue, sur les « périodes clés » que nous avons mises en évidence comme étant celles utiles à notre analyse. Pour nous assurer d'effectuer une analyse exhaustive de ces segments, nous avons procédé à plusieurs re-visionnements des extraits de films et relectures des verbatims. Nous avons passé en revue chacune de ces périodes en nous concentrant spécifiquement sur l'une des huit dimensions (quatre expressives et quatre incarnées) de l'identité collective présentées au chapitre 2. L'intérêt ici était, pour chaque visionnement ou lecture, de relever et noter tous les éléments pertinents en lien avec la dimension sous examen. Toute observation qui semblait significative mais qui ne correspondait pas exactement à une des dimensions était également prise en note. Au cours du visionnement des moments-clés, nous avons porté notre attention, tel que suggéré par LeBaron (2012) et mentionné dans le chapitre précédent, sur le discours des individus, leurs comportements incarnés et leur utilisation des choses. Nos relectures des verbatims, avec une dimension en tête, permettaient de lier les éléments notés lors des visionnements aux propos des participants en entrevue, par des compléments d'informations, des précisions ou des points de vue.

### 3.4.2.3 Étape 3 : Constatations générales

La dernière étape de l'analyse de nos données consistait à prendre un recul sur les périodes clés et l'ensemble des éléments relevés et catégorisés pour chacune d'elles afin de faire ressortir des constats d'ensemble sur le contexte que nous avons observé. Nous avons cherché à prendre en compte les éléments les plus significatifs quant à l'identité collective, tout comme les éléments qui ont été, à nos yeux, étonnants, récurrents, absents, très présents, inattendus, etc. Enfin, nous avons tenté de mettre en relief ce qui, à partir de notre analyse et en fonction du contexte dans lequel étaient plongés les participants, répondait à notre question de recherche.

## 3.5 Limites

Évidemment, la méthodologie que nous avons employée dans le cadre de ce mémoire, bien qu'elle répondait adéquatement à notre question en fonction de nos contraintes, comporte certaines limites dont il est important de faire mention.

D'abord, nous sommes conscientes que l'aspect expérimental de notre méthodologie a pu impliquer un écart entre les données de notre recherche et celles qu'il serait possible d'aller recueillir dans un projet « réel » en entreprise. Il est effectivement possible de croire que l'implication des répondants dans ce projet « fictif » qui n'entraînait, au final, aucune conséquence réelle sur leur entreprise et n'impliquait que leur intérêt personnel à contribuer à la recherche, puisse être plus détachée, moins rigoureuse que si leur situation professionnelle avait réellement été en jeu. Dans le même sens, l'équipe mise en place pour le projet de co-exploration étudié était hautement temporaire. La durée de collaboration était plus courte que les paramètres habituels de ce type de projets, ce qui implique une interprétation de nos résultats conséquente.

Ensuite, nous sommes conscientes que les outils que nous avons construits pour le workshop comprennent des termes qui ont pu suggérer une certaine orientation pour les participants (ex. : « équipes », « équipe FIN-MOD », « créer ensemble », « par entreprise », etc.) quant à leur positionnement identitaire en cours de projet.

Enfin, le nombre de caméras dont nous disposions ne nous permettait de filmer que l'action qui se déroulait dans la salle principale du workshop. Par conséquent, il est possible que nous ayons manqué, lors du petit-déjeuner et du lunch qui avaient lieu dans une autre salle, la capture de données utiles pour notre analyse.

En résumé, en fonction de notre question de recherche, ce chapitre nous a permis d'exposer notre stratégie de recherche ainsi que les choix méthodologiques qui en ont découlé. Nous avons également présenté les étapes de notre collecte de données et les outils que nous avons utilisés pour ce faire. Ensuite, nous avons décrit les étapes suivies pour analyser les données recueillies dans les entrevues, lors du workshop et du visionnement des films. Enfin, les limites de notre méthodologie sont abordées. Dans le cadre du chapitre de présentation de nos résultats, les pages qui suivent témoignent d'une première part de notre processus d'analyse.

# CHAPITRE 4 Présentation des résultats

## 4.1 Moments-frontières

En regard des données que nous avons collectées lors du workshop, par le biais des entrevues individuelles ainsi qu'en visionnant les films de l'activité, ce chapitre présente les résultats de notre recherche. Comme nous l'avons mentionné dans le chapitre de notre cadre d'analyse, l'émergence de positionnements identitaires risque d'être accrue lors de transitions, de moments-frontières (LeBaron, Glenn et Thompson, 2009). Nous avons donc prélevé différents moments ou éléments qui sont révélateurs du déroulement de la journée et qui ont semblé significatifs quant à l'identité collective du groupe. Pour introduire ces moments qui représentent la trame du projet collaboratif entre FIN et MOD, nous avons choisi un format de vignettes où, pour chacune, se côtoient les détails explicatifs du moment (dans la colonne de gauche ou au centre) et, s'il y a lieu, des extraits des entrevues de suivi (dans la colonne de droite) qui viennent appuyer, expliquer ou apporter un éclairage du point de vue rétrospectif des participants. Ainsi, huit thématiques sont abordées dans les sections qui suivent, accompagnées d'un total de onze vignettes.

### 4.1.1 Dispositions variés : perceptions variées

Dans un premier temps, prêtons attention à la disposition des gens dans la salle, du tout début du workshop, jusqu'à l'exercice de retour sur l'expérience en fin de journée. Nous en parlons puisque les participants se sont beaucoup déplacés, à différentes étapes du workshop. Nous nous sommes donc retrouvées, tel que montré à l'annexe 6, face à une multitude de dispositions des participants dans la salle. Plusieurs de ces localisations sont significatives quant au mécanisme de constitution de l'identité dans lequel ils s'inscrivent. Certaines autres le sont moins si elles sont prises en compte isolément, quoiqu'elles demeurent révélatrices par la place

qu'elles occupent dans l'enchaînement des nombreux déplacements des participants lors de la journée<sup>11</sup>.

Rappelons que la salle est munie de meubles modulables sur roulettes (tables et chaises), ce qui facilite leurs déplacements et rendent ainsi possibles de nombreuses dispositions pour les participants. L'aménagement initial de la salle est représenté au plan 7.0 de l'annexe 7.

### VIGNETTE 1 : LES DIFFÉRENTES DISPOSITIONS DES PARTICIPANTS DANS LA SALLE

Vignette	Données
<p>Dès leur entrée dans la salle de classe, suite au petit-déjeuner, les participants avaient le loisir de s'installer où ils le souhaitaient. Selon le plan initial de la salle, on retrouvait quatre tables séparées, chacune entourée de quatre chaises.</p> <p>Les premières personnes à entrer, deux membres de chez FIN, sont allées s'asseoir à la table A. Les trois personnes qui ont suivi, de chez MOD, ont pris place à la table D, opposée à la A. Tous les autres participants ont directement rejoint la table où leurs collègues habituels étaient assis. Seul FIN2 a hésité avant de se retrouver, à l'instar des autres participants, assis avec les autres membres de son entreprise. (plan 6.1 de l'annexe 6)</p>	
<p>À la lecture de la mise en situation et de l'objectif par l'animateur, les participants ont compris qu'ils auraient à travailler les dix ensembles toute la journée. La réaction enthousiaste de MOD3 a été immédiate : « <i>Cool!</i> », et a initié le premier rapprochement physique entre les membres des deux entreprises : « <i>On peut commencer par bouger les tables! (rire)</i> ». C'est alors que les participants ont, à la proposition de MOD3, poussé les tables A et C l'une vers l'autre pour créer une grande table (E), autour de laquelle tous pourraient être assis. La séparation physique entre les deux entreprises était toujours présente malgré ce rapprochement, puisque les gens de chez FIN étaient tous d'un côté de la table, et ceux de chez MOD de l'autre, (plan 6.2 de l'annexe 6)</p>	
<p>En milieu d'avant-midi, FIN2 propose au groupe de prendre une pause. Ce moment est déterminant quant au changement de perception par rapport à la séparation (FIN-</p>	<p>« <i>Bien c'est vraiment niais, mais c'est... Quand on est arrivés dans la salle, on avait chacun nos tables. Et là finalement, après que tu nous as fait l'introduction, on s'est assis ensemble, puis on a comme joué à la chaise</i></p>

<sup>11</sup> La vignette 1 présente les dispositions les plus significatives. L'ensemble des dispositions est toutefois représenté par les plans 6.0 à 6.9c de l'annexe 6.

<p>MOD) ou l'union des participants. En effet, certains participants de chez MOD ont profité du fait que plusieurs ont quitté pendant la pause pour passer de leur chaise « régulière » à des « grosses chaises<sup>12</sup> », sur lesquelles les membres de chez FIN étaient assis depuis le début de la journée. On s'est ainsi retrouvé avec une alternance entre des FIN et des MOD autour de la table, tel que présenté au plan 6.3 de l'annexe 6.</p> <p>Par la suite et jusqu'à la présentation, plusieurs déplacements ont eu lieu au cours de la journée, tels que montrés sur les plans 6.4 à 6.7.</p>	<p><i>musicale, on a comme switché de fauteuils et juste ça, physiquement, ça a donné un ton je pense à la dynamique de groupe. [...] On dirait que c'était comme un mélange physique qui... Ça a commencé physiquement, et après ça... [...] Tu sais quand tu as deux tables, ou que la table est séparée face à face, entreprise versus entreprise, il y a comme déjà... Pour moi, je le vois comme si c'est des adversaires. Adversaires... C'est fort comme terme, ce n'est pas vraiment ça. [...] Alors que là, juste le fait qu'on était mélangés autour de la table, on dirait que je n'associais même plus... Je ne voyais même plus FIN et MOD. C'était comme juste notre projet et c'est nous là » – MOD3, alors que l'intervieweur lui demande s'il y a, selon lui, un moment où la distinction entre les deux entreprises s'est effacée.</i></p> <p><i>« Dès qu'on s'est assis à la table... Bien je pense que même... C'est fou, mais tu sais au début, on s'est tous assis les gens de... On s'est tous assis à des tables séparées, et là c'est comme Ok bien... Et là il y en avait qui voulaient faire des groupes pour le projet et là on s'est dit « Non non, on se met tous ensemble ». Là on a changé de table, là il y a comme eu une pause-pipi et là il y a du monde qui se sont déplacés, qui sont allés s'asseoir entre... À partir de ce moment là, je trouve que ça a créé comme quelque chose de plus naturel, ça a brisé le « Ça c'est FIN, Ça c'est MOD » » – MOD2</i></p>
<p>Pour la présentation finale<sup>13</sup>, le groupe avait été avisé par l'animateur que l'espace jusqu'alors inutilisé de la salle (à droite de l'ordinateur sur le plan initial 6.0) pourrait servir à cette fin. À l'exception de l'heure et de la durée approximative de la présentation, les participants avaient la liberté de procéder</p>	<p><i>« Et c'était intéressant, ce n'était pas que des gens de chez FIN avec qui on est arrivés, tu sais, la collaboration... On a changé d'espace quand même plusieurs fois, on a changé les tables, on a bougé, on a essayé de se mixer » – FIN1</i></p>

<sup>12</sup> Voir le point 4.1.3.1. sur les cinq « grosses chaises », des chaises confortables au design particulier qui se trouvaient dans l'aire du petit-déjeuner, que FIN2 a choisi d'entrer dans la salle avant le début du workshop et sur lesquelles les membres de chez FIN étaient assis.

<sup>13</sup> La présentation finale fait l'objet de la vignette 7, où des aspects autres que la disposition des participants sont présentés.

<p>à leur guise.</p> <p>Leur positionnement, à ce moment représentatif de l'accomplissement de toute leur journée de travail collaboratif, est significatif. D'abord, ils ont choisi d'être tous présents à l'avant, marque de l'importance accordée à l'ensemble qu'ils ont été le temps du workshop.</p> <p>Puis, alors qu'ils avaient simplement planifié être tous présents à l'avant sans assigner de places aux membres de l'équipe, ils se sont placés côte-à-côte sans égard à l'entreprise de laquelle ils proviennent (voir plan 6.8 de l'annexe 6). Les deux personnes dans l'auditoire, l'animateur et son aide, se sont donc retrouvés face à dix membres d'une seule équipe lors de la présentation.</p>	
<p>Suite à leur présentation finale, les participants ont été invités à faire un exercice de retour sur expérience en trois étapes<sup>14</sup>: individuel, en deux groupes de cinq personnes, puis en grand groupe<sup>15</sup>. À chacune de ces étapes, la disposition des participants était différente. À travers ces changements, celui qu'il a été le plus intéressant d'observer est la transition entre la partie individuelle de l'exercice et la partie en petits groupes.</p> <p>Pour cette dernière, alors que la presque totalité des participants étaient assis à la table E, l'animateur a indiqué que le groupe devait se diviser pour que cinq personnes soient à la table B et les cinq autres à la table E. Les premiers à se lever ont été FIN2 et FIN4 qui se sont dirigés vers la table B. FIN1 a suivi, la table B étant près d'où il se trouvait à ce moment. Puis, FIN5 et FIN3 les ont rejoints.</p> <p>Alors que tous les FIN étaient en direction de la table B, MOD2, réalisant que l'équipe se scindait en fonction des entreprises d'origine a dit: « <i>Tout FIN et tout MOD ensemble...</i> ». Ce commentaire a fait prendre conscience de la situation à FIN1 et FIN2 qui ont respectivement ajouté : « <i>C'est triste!</i> » et : « <i>Effectivement, je trouve ça triste...</i> ».</p> <p>Pour ne pas que leur journée se termine avec une séparation entre FIN et MOD comme au début de leur journée, alors qu'ils venaient de faire une présentation commune, FIN1 et FIN2 se sont levés et en se dirigeant vers la table E, ont dit : « Il faut qu'on change. Il y en a</p>	

<sup>14</sup> Le retour sur l'expérience fait l'objet de la vignette 8, où des aspects autres que la disposition des participants sont présentés.

<sup>15</sup> Le document remis aux participants se trouve à l'annexe 4.

deux qui vont là-bas ». Ce sont MOD2 et MOD4 qui se sont levés pour aller s'asseoir à la table B.

Ainsi, on retrouvait des membres de FIN et des membres de MOD dans chacune des sous-équipes, comme le montre le plan 6.9b de l'annexe 6.

La mise en évidence des localisations multiples des participants et surtout de la signification qu'ils y accordent nous a principalement permis de constater la place de la capacité visuelle-spatiale des individus dans le traitement de l'information. Nous avons pu remarquer que la variation du positionnement des corps dans l'espace a influencé la manière dont les participants ont perçu l'expérience collective qu'ils vivaient. Les places qui ont été choisies ont parfois été le reflet de l'esprit du groupe, et, à d'autres moments, ont eu un impact sur ce dernier. D'une disposition à l'autre, nous avons pu remarquer que les participants mettaient de l'avant une position identitaire différente. En s'asseyant entre membres de FIN et membres de MOD à des tables séparées et même opposées, ils se positionnaient comme employé de leur entreprise d'origine. Puis, en se mélangeant autour de la table sans égard à leurs collègues d'entreprise, ils faisaient émerger l'identité « équipe du workshop ». La transition entre les étapes de l'exercice de retour sur l'expérience témoigne aussi clairement du positionnement identitaire que certains participants croyaient que le groupe se devait d'adopter collectivement. En se regroupant par équipe d'entreprise, ils mettaient de côté l'identité « équipe-workshop » qu'ils avaient collectivement constitué au cours de la journée, ce que MOD2, FIN1 et FIN2 ont dénoncé, affirmant que le groupe devait se positionner, par le biais des places qu'ils prenaient dans la salle, selon l'identité « équipe-workshop ».

#### **4.1.2 Reconnaissance du collectif**

Les participants recrutés pour notre collecte de données, pour la grande majorité, ne se connaissaient pas du tout ou très peu dans le cadre de leur travail, certains ne s'étant même jamais croisés dans leur organisation. L'exercice brise-glace à faire en « équipe-entreprise », pendant le petit-déjeuner, leur a permis de se rencontrer, de se

présenter les uns aux autres et de se parler de leur entreprise. Cette demi-heure de travail commun pouvait ainsi leur permettre de se reconnaître avec, comme point commun, leur entreprise d'origine.

Dès leur entrée dans la salle de classe, cela s'est fait sentir par leur positionnement, tel que discuté dans la vignette 1, puisqu'ils se sont d'emblée regroupés par entreprise. Or, les premières et seules consignes qu'ils avaient reçues, au tout début du workshop, ont été qu'ils seraient appelés à collaborer, à créer ensemble un projet qui bénéficierait de l'apport des uns autant que des autres. Un projet qu'ils ne pourraient accomplir chacun de leur côté, dans leur entreprise respective.

Pour nous, il était ainsi intéressant de constater, ou non, un moment où cette distinction entre les deux organisations s'effacerait pour laisser plutôt place à une équipe formée des dix personnes présentes. Cette perception, par les participants, d'une nouvelle unité formée la journée du workshop serait significative en termes d'émergence et de constitution d'une identité collective puisqu'elle représenterait un positionnement identitaire qui reflète un sentiment d'appartenance à ce nouveau groupe.

La vignette 2 présente ce moment qui, sans être très précis dans le temps, a semblé faire consensus pour faire état de ce passage de deux « équipes-entreprise » à une « équipe-workshop ».

#### **VIGNETTE 2 : LE PASSAGE D'UN REGROUPEMENT SUBDIVISÉ (FIN-MOD) À UN GROUPE**

<b>Vignette</b>	<b>Données</b>
	<p>À un certain moment en avant-midi, les discussions et réflexions concernaient leurs forces et faiblesses organisationnelles respectives et l'éventuel projet commun qu'ils en faisaient ressortir. Les participants se sont alors questionnés concernant leur apport dans ce projet, à savoir s'il devait provenir de leur organisation ou plutôt de leur individualité. MOD3 a soulevé la question ainsi : « <i>Avant qu'on aille de l'avant, je me demande pour l'objectif d'aujourd'hui, est-ce qu'on prend nos forces pour créer quelque chose qui est à l'extérieur des deux compagnies ou est-ce qu'on prend nos faiblesses et on essaie d'exploiter comme...</i></p>

<p><i>ou de s'aider... ».</i> Au bout de quelques échanges, FIN5 a lancé : <i>« Je pense qu'on serait plus créatifs si on partait de zéro, sans nos contraintes ».</i> Il y a eu des acquiescements autour de la table. Puis, encore quelques échanges plus tard, FIN1 qui était au tableau a dit : <i>« Ok, donc on fusionne les individus »</i> et il a effacé le nom des deux entreprises qu'il avait écrit au tableau pour faire l'inventaire de leurs forces et faiblesses.</p>	
<p>Selon plusieurs participants, cette transition correspond aussi au passage d'une période d'appriovissement des uns et des autres, à une période de cohésion au sein de l'équipe de dix personnes.</p>	<p><i>« Au début c'était très comme l'équipe MOD, l'équipe FIN, et après j'ai senti qu'il y avait plus des affinités entre certaines personnes. [...] À un moment donné on s'est comme détachés de nos entités, de nos entreprises »</i> – MOD2</p> <p><i>« C'est sûr qu'au départ, il faut du temps pour s'arrimer. »</i> – FIN1</p> <p><i>« Tu sais, autant on s'est bien complétés, autant je suis convaincue qu'à mieux se connaître, tu sais, ce serait comme plus fort au final »</i> – MOD1</p> <p><i>« J'entendais des commentaires qui disaient : « Ah le matin, ça a peut-être démarré un peu plus lentement ». Moi, mon côté pragmatique me dit qu'on avait besoin de passer par cette étape. On avait besoin de s'apprioviser, tu comprends? Si on avait trop rushé, trop vite, trop structuré trop vite, je ne pense pas qu'on serait arrivés où on est arrivés » [...] « On était tous différents. On avait tous des profils différents, mais on avait, si on revient aux trois valeurs, trois valeurs qui nous liaient ensemble et qui... On s'accrochait à ça. Sans l'avoir formalisé là. »</i> – FIN2</p> <p><i>« Je trouvais ça l'fun aussi à quel point à la fin on s'est beaucoup plus mélangés. Au début on était beaucoup plus MOD et FIN puis ça n'a pas été long dans le fond, [...] on était plus mélangés et on ne sentait pas [...] de clash » [...] « Pour moi là, [le lien entre les cinq personnes de chez MOD et l'ensemble du groupe est qu']on était en symbiose! »</i> – MOD3</p>
<p>Il semble que, suite à la transition, les membres de l'équipe en sont arrivés à considérer leur cohésion comme empreinte</p>	<p><i>« On avait l'air de travailler comme ensemble déjà, dans la même entreprise. »</i> – MOD4</p> <p><i>« On sentait quand même un esprit d'équipe à</i></p>

de complicité et de confiance mutuelle.	<p><i>dix</i> » – FIN1</p> <p><i>« C'est un des grands grands apprentissages que je retiens, c'est que le temps pour le consensus est nécessaire. Et c'est le temps pour ce que j'appelle la période d'apprivoisement. Je ne te connais pas, je t'apprivoise. Je vais essayer de... On va se parler, on va se comprendre un petit peu, un minimum et après, tu passes... Après, c'est plus facile de prendre des décisions ensemble. Ou de laisser quelqu'un prendre une décision pour toi, parce que tu lui fais confiance. » [...] « Je ne sais pas si c'était formalisé, mais dans l'informel, on était juste une équipe. On comprenait qu'on était juste une équipe » [...] « Les trois valeurs que j'ai observées, que j'ai ressenties lors de l'activité que tu as organisée, je ne les ressentais pas dans mon entreprise. [...] En une journée, avec des étrangers, j'ai réussi à le ressentir. » – FIN2</i></p> <p><i>« On aurait cru qu'on se connaissait déjà » – MOD5</i></p> <p><i>« Je trouve que c'est comme une équipe en laquelle j'aurais confiance, même si je les connais pas ou peu » – FIN3</i></p>
Enfin, lors de leur entrevue de suivi, les participants ont énoncé les valeurs listées à droite (en ordre de récurrence) comme étant les plus représentatives de leur équipe de dix lors du workshop.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Écoute, ouverture d'esprit</i></li> <li>• <i>Collaboration, respect</i></li> <li>• <i>Humilité, dynamisme</i></li> <li>• <i>Travail d'équipe, énergie, innovation, volonté de changer, participation, remise en question, confiance, inclusion.</i></li> </ul>

Ce moment-frontière est significatif puisqu'on peut y dénoter une importante activité quant aux positionnements identitaires qui ont été mis de l'avant. Cette étape que le groupe a expérimentée nous a permis de constater la formation et la modification d'interprétations collectives. Elle représente la constitution d'une position identitaire nouvelle, liée à un sentiment d'appartenance au groupe unifié et a été l'ouverture vers des croyances, une signification et une valeur émotionnelle associée au groupe.

On peut comprendre de cet extrait de la journée qu'il y a eu une évolution dans les positions identitaires qui ont été mises de l'avant. Nous avons pu remarquer que le début de la journée était surtout marqué par la mise de l'avant de l'identité « membre de FIN » et « FIN » ou « membre de MOD » et « MOD ». Puis, en acquiesçant à la proposition de partir de zéro, sans leurs contraintes, en plus de poser le geste d'effacer le nom des entreprises au tableau, les participants ont fait le choix collectif de ne plus faire émerger l'identité « FIN » ou « MOD ». Ils sont alors passés à la mise de l'avant d'une identité plus individuelle, axée sur les intérêts personnels des participants et leurs affinités au sein du groupe. Ensuite, nous l'aborderons plus en détails au point 4.1.6 et à la vignette 6, mais c'est une identité « équipe-workshop » que les participants ont eu de plus en plus tendance à faire émerger au fil de l'avancement du projet.

### **4.1.3 L'expérience vécue à travers les objets**

Les participants ont été entourés de matériel et d'objets dès leur arrivée pour le petit déjeuner, jusqu'à la toute fin de l'exercice de retour sur expérience. L'utilisation qu'ils en ont fait a dans certains cas été abondante, dans d'autres minime ou nulle, parfois inattendue. Tous ces objets, utilisés ou non par les participants, ont fait partie de l'expérience qu'ils ont vécue.

Comme nous l'avons mentionné dans notre cadre conceptuel, la parole, les comportements, mais aussi les objets matériels et les artefacts sont mobilisés dans lors de l'émergence ou de la constitution d'identités (LeBaron, Glenn et Thompson, 2009). Nous avons effectivement pu constater que plusieurs objets ont joué un rôle à ce niveau lors de la journée puisqu'ils ont été présents au sein des interactions entre les participants.

Nous présentons les objets significatifs lors du workshop sous quatre catégories, chacune d'entre elles faisant l'objet d'une vignette : les « grosses chaises », les équipements de la salle, les outils du participant et le matériel de prototypage.

#### 4.1.3.1 Les « grosses » chaises, ou les catalyseurs d'interactions

Dans l'aire où a eu lieu le petit-déjeuner, se trouvaient cinq chaises imposantes au design particulier. Plusieurs participants, pendant cette période, se sont amusés à découvrir leurs caractéristiques : elles pivotent sur place, leur siège pivote indépendamment du dossier et elles sont très confortables.

Pour la planification de la journée du workshop, nous n'avions pas prévu que ces chaises seraient présentes, mais encore moins le rôle qu'elles se trouveraient à jouer au sein de l'équipe après avoir été transportées dans la salle principale et finalement être présentes tout au long de la journée.

Nous présentons la vignette « grosses chaises » séparément de celle sur les équipements de la salle pour deux raisons : d'abord puisque ces chaises ne faisaient initialement pas partie du mobilier de la salle et auraient simplement pu ne jamais s'y retrouver. Ensuite, pour l'impact déterminant qu'elles semblent avoir eu sur le lien d'unité qui s'est créé entre les membres de chez FIN et les membres de chez MOD, dont nous avons traité dans la vignette précédente.

#### VIGNETTE 3.1 : LA PLACE APPRÉCIABLE DES « GROSSES » CHAISES AU SEIN DU GROUPE

Vignette	Données
<p>Suite au petit-déjeuner, alors que les participants s'installaient dans la salle en attendant les consignes du workshop (plan 6.1 de l'annexe 6), des conversations parallèles avaient lieu entre les membre de FIN à la table A et les membres de MOD à la table D. À la première, un échange a lieu entre FIN1 et FIN2 concernant le confort des chaises de la salle. Après quelques commentaires de part et d'autre, FIN2 continue, mais avec un volume un peu plus élevé et en se reculant sur sa chaise, plus ouvert aux autres participants : « Non mais je</p>	<p>« [...] les grosses chaises là...[...] Elles ont joué un rôle » – MOD2 qui parle de l'absence ou la présence d'une distinction entre FIN et MOD et des différents changements de place au cours de la journée.</p> <p>« Bien c'est vraiment niaisieux, mais c'est... Quand on est arrivés dans la salle, on avait chacun nos tables. Et là finalement, après que tu nous as fait l'introduction, on s'est assis ensemble, puis on a comme joué à la chaise musicale, on a comme switché de fauteuils et juste ça, physiquement, ça a donné un ton je pense à la dynamique de groupe. [...] On dirait que c'était comme un mélange physique qui...</p>

*pense que la déception vient du fait que les chaises dehors sont malades! ».*

Ça s'est alors mis à réagir du côté de la table D, les MOD devenant attentifs aux propos de FIN2 qui a pivoté sur sa chaise et s'est tourné vers la table D en regardant vers la porte de la salle.

Puis, MOD3, s'adressant à FIN2 : « *Va t'en chercher une, FIN2!* ». FIN2, en se levant : « *Bien c'est ça que j'allais faire en plus* ». Il est sorti pour aller chercher des « grosses chaises » pour ses collègues de la table A et lui, avec l'aide de FIN4 et FIN1.

La conversation a repris entre les membres de MOD à la table D, mais lorsque l'animateur est entré dans la salle et a commenté l'arrivée des « grosses chaises », l'attention des MOD a de nouveau été attirée et ils se sont dits, en riant, jaloux des FIN et de leurs chaises. C'est à ce moment que l'interaction a été interrompue par l'animateur qui a distribué les cahiers du participant, avant d'expliquer les consignes de la journée.

Ces « grosses chaises » semblent avoir été le déclencheur à l'origine des changements de place qui ont eu lieu lors de la pause de l'avant-midi (voir vignette 1). Lorsque les participants étaient installés autour de la table E (plan 6.2 de l'annexe 6), tous les FIN étaient assis sur des « grosses chaises », contrairement aux MOD. Puisque certaines de celles-ci ont été momentanément libérées grâce à la pause, des membres de MOD ont pu s'en emparer, ce qui a réalimenté des discussions à leur sujet et qui a « mélangé » les participants autour de la table (plan 6.3 de l'annexe 6).

*Ça a commencé physiquement, et après ça... [...] Tu sais quand tu as deux tables, ou que la table est séparée face à face, entreprise versus entreprise, il y a comme déjà... Pour moi, je le vois comme si c'est des adversaires. Adversaires... C'est fort comme terme, ce n'est pas vraiment ça. [...] Alors que là, juste le fait qu'on était mélangés autour de la table, on dirait que je n'associais même plus... Je ne voyais même plus FIN et MOD. C'était comme juste notre projet et c'est nous là » – MOD3*

Lors de certains déplacements entre les tables E et D, plusieurs participants prenaient la peine de transporter leur « grosse chaise » avec eux au lieu de simplement s’asseoir sur les chaises « régulières » déjà présentes. À toutes les fois, cela a suscité de petites discussions ou des regards complices entre les participants, qu’ils soient de chez FIN ou de chez MOD.

L’attention que nous avons portée aux « grosses chaises » nous a permis de constater à quel point elles ont occupé une place déterminante pour faire interagir et rapprocher les participants des deux entreprises pendant la journée, principalement en avant-midi. Inévitablement, leur fonction principale de meuble sur lequel on s’assoit touchait à la dimension corporelle-kinesthésique de l’expérience des individus, surtout vu leur confort. Les « grosses chaises » ont toutefois eu un impact plus important, quoiqu’indirect, au niveau de la dimension visuelle-spatiale par les places assises des participants qu’elles ont engendrés. Cet impact indirect s’est également manifesté par le fait qu’elles ont déclenché des discussions entre les membres de FIN et de MOD, des interactions qui les ont rapprochés. Initiatrices d’interactions entre les membres des deux entreprises, les « grosses chaises » ont créé les opportunités d’émergence de positions identitaires et, par des rapprochements entre les membres de FIN et les membres de MOD, ont favorisé la constitution d’identités liées au contexte spécifique du workshop.

#### **4.1.3.2 Salle et équipements : un lieu propice aux interactions**

La salle disposait de tables et de chaises amovibles, d’une multitude de tableaux blancs sur les différents murs, accompagnés de feutres effaçables de différentes couleurs, ainsi que d’un ordinateur central dont l’image peut être projetée sur plusieurs écrans. Ces équipements, constamment présents dans l’environnement des participants, ont laissé paraître une présence plus marquante lors de certains moments charnières de la journée.

Aussi, avec la vignette 1 et les plans de l’annexe 6, nous avons vu que les participants se sont beaucoup déplacés dans la salle au cours de la journée.

Certaines des dispositions des personnes ont influencé ou ont été influencés par les équipements de la salle.

La vignette 3.2 fait donc état des moments où les équipements de la salle ont joué un rôle dans l'émergence de positions identitaires.

### VIGNETTE 3.2 : LE LIEU DES INTERACTIONS : LA SALLE ET SES ÉQUIPEMENTS

Vignette	Données
<p>Avant tout, mentionnons que nous avons choisi de tenir le workshop dans cette <i>salle</i> pour l'ensemble de ses caractéristiques, y compris ses équipements. Nous croyions que cet environnement serait favorable à la tenue d'un tel atelier puisqu'il donne beaucoup d'outils aux participants et leur laisse une grande latitude pour l'utilisation de ces outils et leur mobilité dans la salle. Il est intéressant de noter que cette dernière, avec toutes ses caractéristiques, a effectivement été propice à ce que les participants se sentent à l'aise et qu'elle ne représente pas un irritant ou un obstacle à leur implication dans le workshop.</p>	<p>« <i>La salle en soi, c'était confortable et propice à être là toute la journée</i> » – MOD3</p> <p>« <i>L'endroit où on a fait ça, c'était quand même propice à l'échange</i> » – MOD4</p>
<p>Au niveau du mobilier, notons d'abord que les <i>tables</i> n'ont pas été statiques durant la journée. Le premier rapprochement qui s'est créé entre les FIN et les MOD est lorsqu'ils ont formé une grande table (table E : regroupement des tables A et C) afin de s'asseoir tous ensemble pour démarrer le workshop. Il est également intéressant de noter qu'ils ont changé plusieurs fois de table de travail, dépendant de l'étape à laquelle ils étaient rendus, du matériel dont ils disposaient (matériel de prototypage) ou de son accessibilité (tableaux remplis ou vides).</p> <p>Les places auxquelles ils se sont assis</p>	<p>« <i>En tout cas, elle [la collaboration] s'est manifestée je dirais surtout par des petits binômes qui se sont créés à droite à gauche. Comme tu sais à un moment, moi je me souviens d'une des filles de chez MOD, je la regarde, elle me dit : « Ah oui, je pense comme toi ». Boom, on fait : « Hey là on a un idée, qu'est-ce que vous en pensez? » Donc il y a eu des moments où à deux, ça connectait et en apportant à deux une information, ça lui donne plus de poids. [...] Donc c'est ça des petits moments comme ça où tu vois... Tu trouves comme ça les personnes avec qui tu peux arrimer ton idée. »</i> – FIN1</p> <p>« <i>Des fois il y a eu des off meetings, mais ils ont toujours été mis de l'avant quand même</i> » – MOD3</p>

<p>autour des tables, par leurs variations, ont créé des proximités physiques entre des participants différents au cours de la journée et leur ont ainsi permis de discuter avec plusieurs personnes au cours de la journée. Dans plusieurs cas, cela a mené à des discussions en binômes, un peu à l'écart du grand groupe, où des idées différentes étaient abordées, mais également où les participants avaient des occasions de se connaître.</p> <p>Par le fait même, les <i>chaises</i> (les « grosses » et les régulières) ont beaucoup été transportées, avancées, reculées, mises de côté, incluses, en fonction des mouvements et déplacements et des participants.</p>	
<p>Aussi, les <i>tableaux blancs et les crayons</i> ont pris une place importante puisque les participants y ont eu recours à plusieurs reprises au cours du workshop, pour de plus ou moins longues périodes.</p> <p>À peine 20 minutes après le démarrage du workshop, FIN2 a proposé à FIN1, qui était assis près du tableau, au bout de la table (plan 6.2 de l'annexe 6), d'aller y noter les éléments importants de leur discussion. Par le temps que l'animateur lui apporte plus de crayons à tableau, les participants étaient rendus ailleurs dans leur discussion alors FIN1 s'est presque aussitôt rassis. À un moment où leurs réflexions semblaient commencer à se préciser sur une idée de projet, MOD4 a renvoyé FIN1 au tableau pour prendre des notes pour le groupe. FIN1 semblait vouloir utiliser le tableau pour structurer, classer, organiser leurs idées, mais à cette étape de leur réflexion de groupe, il a semblé que cette manière de fonctionner ne convenait pas tellement aux autres participants. Alors que ça faisait un moment qu'il n'écrivait plus rien au tableau et était simplement debout alors que la discussion avait lieu autour de la table, FIN1 a retrouvé sa chaise.</p> <p>En deuxième portion d'avant-midi, un petit moment après avoir apporté le matériel de prototypage, FIN1 a proposé de segmenter leur réflexion en fonction des parties prenantes et il est allé au tableau près de la table D où ils étaient assis (plan 6.4 de l'annexe 6) pour écrire le tout. Au bout d'un moment et après que plusieurs schémas aient pris forme au tableau, il s'est rassis autour de la table.</p>	
<p>Le tableau près de la table E est resté inutilisé jusqu'au moment où FIN2 a</p>	<p>« À un moment donné j'ai pris le crayon et je suis allé au tableau. Je pense que c'est là qu'ils m'ont attribué le rôle du leader. Juste parce que j'ai</p>

<p>concrètement pris en charge la discussion du groupe et choisi de faciliter la réflexion collective, environ 30 minutes suite au retour du lunch.</p> <p>Comme nous le verrons plus en détails avec la vignette 5, ce moment a été révélateur au niveau de l'émergence d'un leader au sein du groupe. Nous y portons toutefois une attention ici puisque le tableau et les crayons effaçables ont eu un rôle symbolique majeur par rapport au leadership dans l'équipe.</p> <p>C'est par son action d'aller au tableau, de prendre un crayon et de commencer à écrire les grandes idées qui étaient discutées par le groupe depuis plusieurs minutes, que FIN2 a établi son statut de leader de l'équipe. Ce statut a symboliquement été affirmé par la position physique qu'il occupait et l'utilisation qu'il faisait du tableau et des crayons effaçables pour animer la réflexion collective.</p>	<p><i>pris un crayon. C'est fou hein? J'ai pris un crayon en main, je suis allé à un tableau et j'ai fait des dessins. (rire) » – FIN2</i></p> <p><i>« Une des choses que je retiens de l'atelier, c'est la pertinence de l'artefact. La pertinence de la ressource que tu utilises pour illustrer, pour que tout le monde ait la même compréhension en fait. » [...] « C'est fou mais en dessinant, en écrivant, le sense-making, pour être redondant, prend tout son sens. C'est... Tout le monde comprend la même chose. C'est ça que je veux dire par artefact. » – FIN2</i></p>
<p>Puis, lorsque l'animateur a annoncé que FIN2 et MOD4 étaient temporairement affectés à un autre projet et devaient quitter la salle aussitôt, la place au tableau et le crayon ont encore été des symboles du leadership de l'équipe. Avant de se déplacer vers la sortie, FIN2 s'est adressé au groupe : <i>« Est-ce que quelqu'un veut prendre le crayon? »</i>. Personne n'a immédiatement répondu à l'appel alors il l'a proposé à FIN3, près de lui, qui a accepté. Le crayon a représenté la passation du « pouvoir », du leadership.</p>	<p><i>« Il y a eu une passation de stylo, ça a été donné à FIN3 » – FIN1</i></p> <p><i>« C'était la symbolique du crayon encore une fois. Je passe le flambeau, je passe le crayon à quelqu'un d'autre. C'était la symbolique du leader. Moi je ne suis plus là, mais je vous fais confiance » – FIN2</i></p>
<p>À partir du moment où FIN2 a pris la discussion collective en charge, jusqu'à leur présentation finale, les tableaux sont restés omniprésents dans les réflexions du</p>	<p><i>« Je pense que le visuel c'est super important. Je pense que les tableaux, ce qui arrive, c'est parfait parce que quand tu es en équipe comme ça, tout le monde a accès au tableau »</i> – MOD2</p>

<p>groupe. Les participants se sont même déplacés de la table E à la table D pour avoir un meilleur accès à des tableaux moins utilisés lorsque certains étaient remplis. Dans le processus de structure de leur projet, les participants utilisaient les tableaux comme lieu commun de regroupement des idées retenues. Ils pouvaient tous voir l'avancement de leur réflexion collective et contribuer à l'enrichir ou la modifier par le biais de celui qui avait le crayon effaçable en main.</p>	<p>« L'utilisation des tableaux c'était... C'était nécessaire » – FIN1</p> <p>« Je pense que les tableaux étaient essentiels » – FIN5</p> <p>« Ils ont aidé à illustrer dans le fond c'était quoi notre but, notre projet » – MOD1</p> <p>« C'est sûr que les tableaux ont été super utiles pour mettre en ordre nos idées et structurer le projet » – MOD3</p>
<p>À l'étape de préparation de leur présentation, le groupe avait déterminé, à la suggestion de FIN2, que lors de leur introduction, ils se nommeraient à tour de rôle en mentionnant une de leurs qualités. Ils ont représenté cette introduction sur le tableau qui serait derrière eux lors de la présentation (plan 6.8 de l'annexe 6), le logo dessiné par MOD3 au centre, et leurs qualités écrites toutes autour du logo, de différentes couleurs<sup>16</sup>.</p> <p>Il est intéressant de remarquer que ce qu'ils ont choisi de représenter autour de leur logo ne soit pas, par exemple, les valeurs ou la mission de leur projet, mais bien les qualités des membres de leur équipe, pour faire écho à l'introduction de leur présentation.</p>	
<p>Pendant que l'équipe était affairée à la préparation du tableau de fond pour la présentation (logo et qualités), FIN1 a proposé de préparer un <i>PowerPoint</i> pour structurer leur « pitch ». FIN2 s'est dirigé vers l'ordinateur de la salle avec lui. Il n'avait pas été explicitement convenu par</p>	<p>« Donc c'est de là où j'avais le sentiment que ça [le PowerPoint] avait été comme un élément intéressant pour eux et puis probablement aussi le fait de se sentir moins ridicules quand c'était devant vous. On avait quelque chose derrière, ça les a peut-être rassurés aussi, je ne sais pas. » – FIN1</p>

<sup>16</sup> Il n'y a que huit qualités au tableau. La photo a été prise pendant que FIN1 et FIN2 étaient concentrés à la préparation du PowerPoint. Ils ont inscrit la leur à la dernière minute seulement, juste avant de débiter la présentation.

<p>le groupe qui présenterait leur projet, mais le fait que FIN2 prenne cette étape en charge aussi, accompagné de FIN1, a certainement fait en sorte que le reste des participants a pris pour acquis qu'un ou l'autre s'en occuperait.</p> <p>À ce moment, on a par ailleurs senti une baisse d'implication, un relâchement. La période de préparation du document a pris une bonne dizaine de minutes. Plus le temps avançait, plus les participants, à l'exception de FIN1 et FIN2, étaient reculés loin de l'ordinateur et s'assoient, l'air las. Cet outil « conventionnel » et facilitant la structuration du travail correspondait définitivement à FIN1 qui, dès le début de la journée espérait plus de structure dans les échanges.</p> <p>Toutefois, le fait que FIN1 et FIN2 étaient derrière le pupitre où se trouvait l'ordinateur limitait la possibilité d'interactions avec l'ensemble du groupe. Non seulement les autres paraissaient trouver inutile la préparation d'un document PowerPoint, le fait que l'ordinateur se trouve au centre du groupe a semblé créer une distance, un obstacle intangible à l'unité du groupe à ce moment-là.</p>	<p>« Et toi, ça t'a rassuré? » – Intervieweur  « Bien ouais, ça me met quand même plus confortable de dire : « Regarde, c'est ça, on a réfléchi 8 heures à ça ». Ce n'est pas 8 heures et il y a du vent. Oui c'est qu'un PowerPoint, mais c'est au moins un PowerPoint. » – FIN1</p> <p>« Je n'avais aucune intention d'aller vers l'ordinateur parce que c'est tellement plus individualiste, tu sais. [...] Tu sais le PowerPoint, on s'en est servi juste pour qu'on se souvienne de ce qu'on voulait dire... Ce que FIN2 voulait dire... » – MOD2</p>
---	--

Le lieu physique dans lequel nous avons placé les participants, de même que les caractéristiques qu'il possédait au niveau du mobilier et des outils à disposition ont eu une influence à des niveaux variés et de manières différentes. Globalement, ce sont les dimensions corporelle-kinesthésique et visuelle-spatiale qui ont été sollicitées. Les participants étaient restreints à positionner leur corps dans l'espace qui leur était alloué et en fonction du mobilier et des outils qui s'y trouvaient, où tous les autres participants occupaient également une portion de l'espace.

L'expérience qu'ils ont vécue s'est créée à travers ce lieu puisqu'il est celui des interactions entre les participants. À cet effet, on a pu noter que la salle n'a pas certainement pas été un obstacle ou un frein à la possible émergence de positionnements liés à une identité collective, sans pour autant en être un accélérateur. Au même titre, le mobilier favorisait, au niveau des dimensions corporelle-kinesthésique et visuelle-spatiale, des aménagements propices aux interactions entre les membres d'une même entreprise et des deux entreprises, en plus grands ou plus petits groupes.

Un peu plus précisément, des objets spécifiques comme les crayons effaçables ont pour leur part plutôt été associés à des rôles au sein du groupe, celui du leader par exemple, tandis que l'ordinateur et la production d'un document Powerpoint pour la présentation finale ont semblé éloigner les membres du collectif qui percevait l'utilisation de cet outil comme non représentative de leur collectif. Dans ces cas, c'est la facette expressive et sa dimension des croyances associées au groupe qui s'exprimaient à travers les objets de la salle. Nous aborderons plus en détails l'identité du leader à la section 4.1.5, mais il convient tout de même de mentionner que l'attribution de ce rôle à FIN2 s'est faite parce qu'il s'est, à travers ses gestes, son discours, sa localisation dans la salle et son utilisation du crayon et du tableau, positionné comme tel.

#### **4.1.3.3 Coffre à outils du participant**

Les documents et outils préparés spécifiquement pour le workshop, à l'intention des participants, sont également des objets qui ont fait partie intégrante de l'expérience qu'ils ont vécue, de leur arrivée dans les locaux de HEC Montréal en matinée, jusqu'à leur départ en fin d'après-midi.

Plusieurs de ces outils ont principalement permis des contacts, des interactions entre les participants, ce qui, selon nous, est central à l'émergence et à la constitution de positionnements liés à une identité collective au sein d'un groupe.

### VIGNETTE 3.3 : LE COFFRE À OUTILS DU PARTICIPANT

Vignette	Données
<p>Le premier outil avec lequel les participants ont été mis en contact est <i>l'étiquette autocollante</i> (d'une même couleur pour les gens de chez FIN et d'une autre pour ceux de chez MOD) sur laquelle ils devaient inscrire, au moment de leur accueil au début de la journée, leur prénom au feutre noir pour la porter sur eux.</p> <p>Tous les participants ont simplement écrit leur prénom, à l'exception de FIN2 qui a plutôt écrit plusieurs surnoms comiques. Cette petite blague lui a permis de se démarquer d'entrée de jeu et a su faire parler lors du tour de table que les participants ont choisi de faire en début de workshop. Au moment où FIN2 a pris la parole, il n'a pas mentionné son nom. MOD4 et MOD2, assis en face de lui, ont alors lu à haute voix les surnoms, puis se sont mis à rire. FIN2 a ri aussi, puis a poursuivi en parlant de son poste chez FIN. MOD2, à son tour, a commencé par se nommer en pointant l'autocollant sur son chandail, suivi d'un petit rire. FIN2 a renchérit : « <i>En fait, elle s'appelle PrénomFictif! (rire)</i> ». Puis, MOD2 : « <i>Oui, c'est ça, c'est un pseudonyme, aujourd'hui on est tous anonymes!</i> ». À quelques autres reprises durant la journée, un ou l'autre des surnoms de FIN2 est ressorti et a engendré quelques apartés cocasses entre les participants.</p> <p>Les étiquettes ont été légèrement significatives dans l'ensemble des objets. Elles ont tout de même joué le rôle non-négligeable de faciliter les contacts entre les membres de FIN et de MOD. Le tout, grâce à l'« anti conformisme » de FIN2, qu'il a exprimé de manière ludique et légère.</p>	
<p>Le second outil avec lequel les participants ont été en contact est le <i>document de l'exercice brise-glace</i> qu'ils devaient réaliser en équipe de cinq, regroupés par entreprise. Chaque groupe devait remplir un questionnaire (annexe 1) concernant leur personne et leur entreprise. Une fois remplie, cette feuille leur était accessible tout au long du workshop.</p> <p>D'ailleurs, FIN5 a proposé à la fin du tour de table de lire ce qui avait été écrit pour avoir un portrait de l'autre entreprise.</p> <p>L'intérêt personnel que chaque participant avait inscrit pour se présenter, lorsque plutôt hors du commun, a aussi créé des discussions, des rapprochements entre les gens.</p>	<p>« <i>Et juste le fait de se définir au début de la séance, la feuille que tu as donnée, de s'entendre sur On est qui comme entreprise dans le fond? [...] Alors ça a fait beaucoup de bien de se dire Ok, qui on est? Qu'est-ce qu'on fait?</i> » – FIN5</p>

<p>Les participants ont également choisi la qualité qu'ils allaient dire lors de leur présentation finale à partir de la feuille de cet exercice, à la suggestion de FIN3 et FIN2.</p>	
<p>Le <i>cahier du participant</i> (annexe 2), remis à chacun au début du workshop, a étonnamment été beaucoup moins utilisé que nous le pensions. Même si le cahier contenait – en plus de la mise en situation, de l'objectif de l'atelier et du processus suggéré – des espaces spécialement conçus pour la prise de notes, seule la moitié des participants y a écrit ou dessiné quelque chose dans leur cahier. Ce qu'ils y ont noté reste très minimal.</p> <p>Les participants ont, par ailleurs, souvent pris le cahier dans leur mains, l'ont regardé, ont relu des passages. Ils y retournaient plus spécialement dans des moments où il y avait des silences et où ils se posaient des questions auxquelles personne n'avait de réponse immédiate. Le cahier semblait alors plutôt servir de « sortie de secours », de « plan b », de remède à des petits malaises ambiants, que d'outil de travail. Ils avaient quelque chose à toucher, à regarder pour combler des vides.</p> <p>Un des participants a aussi demandé à l'animateur, en cours de journée, quelques <i>feuilles lignées</i>, sur lesquelles deux personnes ont écrit quelques points liés aux discussions de la journée.</p>	
<p>Enfin, suite à la présentation finale, le <i>document pour l'exercice de retour sur l'expérience</i> (annexe 4) a été entièrement rempli par tous les participants, à l'exception de FIN4 qui n'a rempli que la section de réflexion individuelle. Lorsque, en petits groupes ou en plénière, les participants s'affairaient à répondre aux questions de réflexion collective sur la feuille, ils n'y portaient plus d'attention.</p> <p>Curieusement ou non, il s'avère que FIN4 est le participant qui s'est le moins senti impliqué dans l'équipe. Le seul pour qui, à l'inverse des autres, le lien identitaire perçu entre lui et le groupe a été de moins en moins fort à mesure que la journée avançait.</p>	<p>« <i>Bien ça [le lien identitaire entre FIN4 et l'équipe] évolue avec le temps. Ça allait en s'éloignant. [...] Ça a peut-être commencé ici [F: Grand chevauchement (voir image à l'annexe 5)], parce que c'était bien l'fun, on parlait de nos entreprises, j'étais comme observateur...</i> » – FIN4</p> <p>« Tu as commencé à F tu m'as dit, et tu es allé vers A [Éloignés]? » – Intervieweur</p> <p>« [...] <i>Oui, ce n'était pas mon projet. C'était un projet collectif qui m'intéressait plus ou moins.</i> » – FIN4</p>

L'attention que nous avons portée à l'utilisation qu'on fait les participants des outils qui leur étaient destinés dans le cadre du workshop nous a surtout permis de constater qu'il a semblé simple et naturel pour les participants de créer des premiers contacts à travers eux. Si un élément suscitait initialement une discussion intéressante ou amusante entre les participants, celui-ci devenait propice à resurgir ultérieurement à titre d'élément appartenant à un passé commun entre les participants. Ainsi, la présence de ces outils, sans qu'elle n'ait nécessairement occupé une place importante dans le processus collaboratif et créatif au cours de la journée, a laissé la place à la construction de croyances ou de comportements associés au groupe. Tel quel mentionné à plusieurs reprises, en favorisant les interactions entre les participants, ces outils créaient le terrain nécessaire à la constitution et à l'émergence de positionnements identitaires.

#### 4.1.3.4 Matériel de prototypage : des jouets distrayants, mais utiles

Dans le processus proposé pour la journée, il y avait l'étape de co-design (CO<sub>3</sub>) où les participants pouvaient choisir de matérialiser leur idée par la construction d'un prototype. Pour ce faire, ils avaient accès à du matériel artistique, de bureau, de bricolage et de construction de toutes sortes, tel que spécifié dans le précédent chapitre.

#### VIGNETTE 3.4 : LA FUTILITÉ ET L'UTILITÉ PARALLÈLE DU MATÉRIEL DE PROTOTYPAGE

Vignette	Données
Lorsque les participants ont été avisés par l'animateur qu'il y avait du matériel de prototypage à leur disposition dans une pièce connexe et qu'ils pouvaient aller y chercher les éléments qui les intéressaient ou leur seraient utiles, ils ont choisi de rapporter l'ensemble du matériel proposé dans la salle principale. Dès qu'ils se sont mis à disposer le matériel sur la table D, MOD2 a lancé : « <i>On va avoir bien trop de distractions!</i> », suite à quoi FIN1 a dit : « <i>il</i>	« <i>Ça, c'était une source de distraction! (rire)</i> » – FIN5  « <i>Ils ont joué le rôle d'éléments perturbateurs. C'était... On avait une absence de contrainte [dans la mise en situation et l'objectif], et on nous a rajouté du divertissement</i> » [...] « <i>Je trouve aussi qu'on avait énormément d'outils à notre disposition et qu'on n'a rien utilisé. Des outils, qu'ils soient conceptuels ou physiques.</i> » – FIN1  « <i>Dans notre cas là, ça n'a pas servi et ça a</i>

<p><i>faut qu'on se donne des tâches spécifiques parce que sinon je vais beaucoup trop jouer</i> ». Puis tous se sont immédiatement mis à jouer avec quelque chose, principalement la pâte à modeler. Certains, comme FIN1, étaient plus investis que d'autres dans leur création d'objets ou d'animaux, sans lien avec le projet. D'ailleurs le projet qu'ils mettaient en place était un service, quelque chose d'intangible. Le matériel n'a donc pas servi à prototyper des idées liées à leur projet, mis à part quelques « post-it » sur lesquels des participants ont écrit des mots.</p> <p>Pour la grande majorité d'entre eux, ce matériel mis à leur disposition a été une source de distraction pour le groupe.</p>	<p><i>presque été un élément démobilisateur. Moi, je l'ai vu là quand on a commencé à « jouer » avec la pâte à modeler – parce que c'est plus ça qu'on a fait avec la pâte à modeler, on n'a pas travaillé, on a plus joué – il y avait comme la moitié si ce n'est que la moitié du groupe, qui ont [sic] décroché</i> » – FIN2</p> <p>« <i>Les jouets n'ont servi à rien sauf déconcentrer tout le monde</i> » – FIN4</p> <p>« <i>Je pense que mettons les jeux là, la plasticine et les blocs, ça a plus été comme une distraction. Je pense qu'on avait le goût de construire quelque chose, mais c'était comme trop abstrait pour bâtir quelque chose, mais on continuait comme à jouer avec et tout ça.</i> » – MOD3</p>
<p>Néanmoins, certains ont reconnu un apport positif au matériel de prototypage, sans pourtant que celui-ci soit lié à la construction d'un prototype.</p>	<p>« <i>J'étais comme : « Je ne peux pas croire qu'on va jouer avec de la plasticine ». Mais, malgré le fait que je me suis dit ça, le fait d'avoir ça dans mes mains, le fait d'occuper mes mains, on dirait que ça me faisait mieux réfléchir</i> » – FIN3</p> <p>« <i>[S'il n'y avait rien eu du tout comme matériel] je ne pense pas que ça ce serait bien passé</i> » – MOD1</p> <p>« <i>Après ça les jouets – en tout cas, on va les appeler les jouets – le matériel... Puis je pense, que tout ça, d'avoir des objets, ça aide aussi à la créativité et à penser. [...] Alors ça ne nous a pas aidé dans le fond au premier niveau d'avoir du matériel, ça nous a aidé je pense au deuxième niveau de stimuler notre créativité ou pensée ou tout ça. Moi je le vois comme ça.</i> » – MOD4</p> <p>« <i>Vers 11h à peu près, quand on a sorti les trucs [le matériel à prototypage], là j'ai vraiment senti qu'il y avait comme une prise en charge de groupe, on se donnait vraiment quelque chose de commun pour travailler et on se disait qu'on allait tous dans la même direction</i> » – FIN3</p> <p>« <i>Le matériel ne nous à pas servi pour le projet, mais plutôt pour stimuler notre imagination</i> » – MOD4</p>

Alors que le matériel de prototypage avait comme première fonction prévue de faciliter le travail collaboratif et le processus créatif des participants dans réalisation de leur projet commun, ce n'est pas à cette fin qu'il a trouvé son utilité. Les « jouets » ont occupé une imposante présence en ce qui a trait à la dimension visuelle-spatiale par leur grande quantité et leurs couleurs voyantes. La dimension corporelle-kinesthésique a également été grandement mobilisée. Même s'il a pu créer une distraction par rapport au travail concret à accomplir dans le projet, le matériel a certainement créé une atmosphère qui laissait place à la camaraderie et aux discussions. Il favorisait, encore une fois, les interactions entre les membres du groupe et leur permettait de créer des liens interpersonnels. Durant cette période, plusieurs des participants ont mis de l'avant une part d'une identité « enfant » qui a semblé les réunir dans un lieu d'interactions commun.

Enfin, les objets, qu'il s'agisse des « grosses chaises », des équipements de la salle, des outils des participants ou du matériel de prototypage, ont tous joué un certain rôle pour les dix membres de l'équipe, à différents moments, divers niveaux et de différentes façons.

#### **4.1.4 Expression de préoccupations, remise en question et changement de rythme**

Le début de l'après-midi a été marqué par l'expression des préoccupations de MOD1 par rapport au projet sur lequel travaillait l'équipe jusqu'alors. Sa prise de conscience du livrable et de son échéance a suscité une réaction soudaine chez lui, laquelle a été reçue de manière ambivalente par les autres participants.

Néanmoins, cette situation a sans aucun doute créé un virage au niveau de la dynamique de l'équipe. Ce virage s'est manifesté dans le contenu des discussions relatives au projet et au niveau de la direction que l'équipe a choisi de prendre, mais également dans l'attitude des uns envers les autres. Ce dernier virage a été plus

subtil du point de vue de l'observateur, quoi que non moins significatif dans les interactions entre les participants.

La vignette 4 expose cet échange qui a duré environ cinq minutes, ainsi que les réactions subséquentes des participants lors des entrevues individuelles de suivi.

#### VIGNETTE 4 : UNE PRÉOCCUPATION QUI CRÉE UNE PETITE ONDE DE CHOCS

Vignette	Données
<p>Au retour du lunch, l'animateur a annoncé l'heure et le format de la présentation finale, ce à quoi MOD1 a immédiatement et ouvertement rétorqué par un questionnement : « <i>On peut-tu changer de sujet, de projet?</i> ».</p> <p>À ce moment précis, les réactions ont surtout été timides, subtiles ou camouflées, quoique certaines ont été plus directes. Les participants ont toutefois exprimé plus ouvertement leur opinion et leur réaction lors des entrevues de suivi. Même si l'agitation n'a été que peu perceptible au moment de l'événement, un niveau de tension était palpable dans la salle et l'événement a certainement créé un changement dans le rythme de la journée, une transition.</p> <p>Suite au commentaire de MOD1, toutes les têtes se sont tournées vers lui et on a entendu des rires « nerveux ». L'animateur a répondu : « <i>C'est comme vous voulez, vous choisissez ce que vous faites...</i> ».</p> <p>Puis, la discussion autour de la table s'est déroulée comme suit (ci-contre) :</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- MOD3 à MOD1 : « <i>Quoi! Tu n'y crois pas?</i> »</li> <li>- MOD5 : « <i>Bon, qu'est-ce qui s'est passé ce midi?</i> »</li> <li>- MOD1 à MOD3 : « <i>Bin... Pas que je n'y crois pas... Je trouve ça un peu trop complexe à vendre comme idée!</i> ».</li> <li>- MOD4 et MOD2, en chœur : « <i>Bin non!!!</i> »</li> <li>- MOD4, en pointant le tableau près de la table D : « <i>On a un beau modèle de... de parti là!</i> ». « <i>Bon! Tout le monde a bien mangé?</i> ».</li> <li>- Tous, en chœur : « <i>Oui!</i> »</li> <li>- MOD1 à MOD4 : « <i>Tu te sens à l'aise de présenter?</i> »</li> <li>- MOD4 : « <i>Non!</i> » (rires)</li> <li>- MOD1, en se tournant vers les autres : « <i>Je trouve que ça manque de concret...</i> »</li> <li>- FIN2 : « <i>Ok... Comment est-ce que tu ferais pour [?]...?</i> »</li> <li>- MOD1 : « <i>Je prendrais un autre projet.</i> »</li> <li>- Des rires se font entendre.</li> <li>- MOD5 à MOD1 : « <i>Est-ce que tu as pensé à un autre projet...?</i> »</li> <li>- MOD2 : « <i>Non, mais moi je le trouve bon notre projet!</i> »</li> <li>- Quelques « <i>moi aussi</i> » assez discrets.</li> <li>- MOD5 : « <i>Attends. Écoutons ce qu'elle a à nous dire. S'il y a un autre projet...</i> »</li> <li>- MOD4 : « <i>Ça prend toujours une personne sceptique et c'est correct parce que ça nous challenge.</i> ».</li> <li>- MOD1 : « <i>Vous allez voler mon idée, vous allez vous faire de l'argent avec.</i> » « <i>Euh...</i> (rire) ». « <i>Euh... Mais oui là, je pourrais avoir une idée de bar... Pour vrai c'est ça mon idée</i> »</li> </ul>

	<p><i>de projet personnel, mais ça n'a pas rapport parce que ça ne mets pas en lien nos compétences... Alors non, selon nos compétences, je n'ai pas une idée de... »</i></p> <p>– MOD4 : <i>« Mais oui, je pense que le but de mettre nos compétences en lien, c'est vraiment... c'est très large, il n'y a rien qui est défini là-dedans. C'est de savoir je pense qu'est-ce que chacun peut apporter pour un projet donné. Alors dans le fond, ça peut être bon aussi là »</i></p> <p>– MOD1 : <i>« Je peux en parler de mon idée là, mais on a quand même travaillé là-dessus (en pointant le tableau) tout le matin ».</i></p> <p>– Murmures autour de la table. Puis silence.</p> <p>– MOD1 explique son idée de bar libre service pour rencontres.</p> <p>– MOD5 : <i>« Est-ce qu'on peut faire un parallèle avec ce dont on discutait? » Elle s'explique.</i></p> <p>– <i>Quelques commentaires, quelques appuis de personnes qui voient les liens entre l'idée de départ du groupe et l'idée de MOD1.</i></p> <p>– MOD2 à MOD1 : <i>« Mais là est-ce que... je vais te lancer un peu un challenge, mais est-ce que tu amènes cette idée là parce qu'on a un deadline de 1h45...? »</i></p> <p>– MOD1, en riant : <i>« Ouais! »</i></p> <p>– MOD2 : <i>« ...et que là tu viens de choker et tu te dis que ça nous prend quelque chose de concret? »</i></p> <p>– MOD1 : <i>« Mais oui, c'est ça que j'ai dit avant de dire mon idée! Mais on peut vraiment bâtir là-dessus (en pointant le tableau) ».</i></p> <p>MOD5 : <i>« Mais moi je vois vraiment des parallèles »</i></p>
<p>Dans les entrevues de suivi, une question prévue par l'intervieweur portait sur cet événement du retour du lunch pour qu'ils s'expriment à son sujet. La majorité des participants se rappelaient très bien de cette situation. Elle semble avoir été marquante pour eux puisque six d'entre eux ont eux-mêmes abordé le sujet, sans que la question ait eu besoin d'être posée.</p>	<p><i>« Quand on est revenus de après le lunch, tu sais j'ai comme un peu... J'ai comme dit que je n'étais pas d'accord... Bien pas que je n'étais pas d'accord, mais que le but du projet ce n'était même pas nécessairement de créer, de mettre en lien... [...] Je trouvais qu'on restait trop collés à FIN et MOD et qu'on ne sortait pas assez de... [...] Et je pense que le fait de dire que je n'étais pas sûr de voir vers où on s'en allait a fait qu'on a comme peut-être plus réagi. » – MOD1</i></p>

« Je te prends l'exemple, je ne sais pas comment il s'appelle, MOD1 je pense, qui avait... J'avais vu, je crois que je n'étais pas le seul, quand on est revenus de la pause [lunch], il a mentionné sa préoccupation par rapport à l'idée qu'on avait. Je pense que sa préoccupation provenait peut-être d'un manque de compréhension par rapport à l'idée. » – FIN2, alors qu'il parle à l'intervieweur de son appréciation du workshop

« Moi dans ma tête, je me suis dit : « Ah ce n'est pas vrai! On ne va pas recommencer! » Ça m'a un peu exaspéré comme personne. [...] Tu sais, parce que j'avais vraiment senti qu'en fin d'avant-midi, avant le dîner, on avait quelque chose qui commençait à être solide, des bonnes bases et je ne comprenais pas pourquoi on aurait voulu partir sur autre chose alors que les bases étaient bien établies. Mais j'ai trouvé les gens patients » – FIN3

« Je pense qu'on a tous fait : « Hmmm, ok ». Alors ça a créé d'autres questionnements et ça a créé une tangente différente après le lunch, tu sais » – MOD4

« Puis je pense que tu te souviens bien, il y a eu [MOD1]... [...] Tu sais, les autres là, même s'ils n'embarquent pas à 100% dans le projet, ils n'ont pas le goût de tout recommencer » [...] « Quand c'est toi qui a posé les briques de ta propre maison que tu es dedans, bien tu mets le toit. [...] On a transpiré pour poser ces trois briques là. Il reste le toit à mettre, on va mettre le toit, on habite dedans » – FIN1

« On ne filtrait aucune idée. On faisait juste intégrer les idées de tout le monde tout le temps. [...] Il a dit : « On est partis sur un mauvais projet, on pourrait faire n'importe quoi, on pourrait même partir un bar ». Puis là il y en a une qui : « Tu sais c'est une bonne idée, on a un beau projet, on pourrait intégrer ton bar dans le projet » » – FIN4

« Je pense que ça a eu un impact sur où on était dans le projet et de faire comme : « Ok, il faut

	<i>qu'on se branche sur quelque chose là » » – MOD3</i>
--	---

Lors de l'intervention de MOD1, il était indéniable que la dimension émotionnelle venait de prendre le dessus. MOD1 venait de remettre en question le projet qui avait été jusqu'alors élaboré, donc ce que le groupe avait construit ensemble, et ouvrait la porte à une possibilité qui semblait inexistante aux yeux des autres : changer de projet. Les autres participants ont perçu la teneur émotionnelle de la situation, de même que les réactions que l'expression de cette situation a suscitée chez eux. Cet événement a sans aucun doute eu un impact dans l'évolution de l'émergence des identités du groupe puisque les réactions des uns et des autres, de même que les choix que les membres du groupe ont pris face à cet événement, ont pu modifier les perceptions que les participants avaient à l'égard de « qui » est l'équipe et qui sont ses membres et, ainsi, plus ou moins s'y identifier par la suite. Cette situation semble en effet avoir produit une remise en question de l'identité « équipe-workshop » qui se constituait et que les participants faisaient de plus en plus émerger dans leurs interactions utiles à l'accomplissement de leur projet commun. En émettant remettant en question le projet qu'ils étaient en train de construire, MOD1 défiait ce que le groupe avait jusqu'alors convenu comme caractéristiques spécifiques de l'identité « équipe-workshop ».

#### **4.1.5 Leadership du groupe**

Précédemment, à la vignette 3.2 qui traite des équipements de la salle, nous avons énoncé le lien entre le crayon effaçable qu'a eu en main FIN2 et son rôle de leader au sein du groupe, puisque c'est le moment où il est allé au tableau pour faciliter la réflexion qui a semblé définir son statut.

Avec la vignette 5, nous portons maintenant notre attention plus globalement sur l'émergence du leadership de FIN2 en nous concentrant sur divers moments ou éléments qui ont pu avoir une influence à cet effet.

## VIGNETTE 5 : ÉVOLUTION DU RÔLE DU LEADER

Vignette	Données
<p>Environ 30 minutes après le retour du lunch, FIN2 a choisi de faciliter concrètement la réflexion collective en prenant en charge la discussion du groupe à l'aide du tableau blanc et des crayons effaçables. Ce moment a été révélateur au niveau de l'émergence d'un leader au sein du groupe.</p> <p>Non seulement cette prise en charge a donné un regain d'énergie et une direction au groupe lors du workshop, mais les participants semblent avoir accepté, reconnu et légitimé le rôle qu'a pris FIN2. Dès les tous débuts de la journée, FIN2 s'est montré ouvert à l'ensemble des participants et ses manières de se comporter concordaient avec cette attitude d'ouverture, d'inclusion et de volonté de contribuer activement au projet de l'équipe.</p> <p>Ses agissements sont toutefois restés peu marquants jusqu'au moment où il s'est levé et s'est dirigé vers tableau en précisant : « <i>Moi, je suis très visuel, c'est pour ça que...</i> ». Les autres ont arrêté de parler et se sont tous tourné vers FIN2 qui a commencé à écrire les grandes idées qui étaient discutées depuis un moment. Il expliquait sa logique de pensée à mesure qu'il écrivait et a proposé une façon d'arriver en groupe à répondre aux « quoi », « qui », « pourquoi », « comment » de leur projet. Les autres ont acquiescé et montré leur soutien à FIN2, leur acceptation du rôle qu'il prenait au sein de leur groupe. Il a animé et orienté la réflexion de l'équipe en faisant des résumés, des reformulations et des synthèses des idées de tous pour clarifier et poser leur pensée collective.</p> <p>Environ 30 minutes plus tard, le leader</p>	<p>« <i>À un moment donné j'ai pris le crayon et je suis allé au tableau. Je pense que c'est là qu'ils m'ont attribué le rôle du leader.</i> » – FIN2</p> <p>« <i>Et moi j'étais super à l'aise par rapport à la prise en charge. Un peu déstabilisé même à partir du moment où la personne qui avait pris le lead a dû être retirée du groupe. [...] C'était clair et visible que [FIN2] comprenait bien le contexte et savait où... Il savait déjà où il voulait aller lui. Je pense qu'il a la capacité d'amener le groupe là où il veut aller alors ça a été... C'est un joueur majeur alors à partir du moment où il a été retiré, c'est sûr que tout le monde s'en est retrouvé déstabilisé parce que notre orientation [?] a fait que ce qu'on a créé ensemble, c'est lui qui l'avait en tête. Il nous amenait à dire ce qu'il avait déjà réfléchi. Mais je pense qu'on a bien réussi à se reprendre, malgré le fait qu'il soit parti</i> » – FIN3</p> <p>« <i>Tu as FIN2 qui a pris le leadership très rapidement, puis... bien pas qu'il a pris, mais il avait un leadership à prendre naturel et il a pris son rôle et c'était parfait</i> » – FIN4</p> <p>« <i>C'est sûr qu'il y en avait qui avaient beaucoup plus de facilité à s'exprimer [...] On s'est peut-être beaucoup fié à cette personne là [FIN2] pour avancer, mais je pense quand même que dans l'équipe, tout le monde a été capable d'exprimer ses idées et apporter des points pertinents quand il le fallait</i> » – FIN5</p> <p>« <i>FIN2 s'est dans le fond genre plus... Pas détaché du crowd, mais il a comme pris le lead ce qui, selon moi, n'était pas une mauvaise chose là, c'est important d'avoir quelqu'un qui lead dans un groupe généralement</i> » – MOD1</p> <p>« <i>Et après ça [le moment où FIN2 et MOD4 ont dû quitter la salle], c'était comme le calme plat. Qui prend le crayon? Qui parle? Pour finalement... Bien en fait il dirigeait les conversations et là ça prenait d'autres</i></p>

<p>qu'était devenu FIN2 aux yeux des participants a dû laisser son équipe à elle-même puisque FIN2 et MOD4 ont dû quitter la salle suite à l'annonce de la contrainte imposée par l'animateur.</p> <p>FIN2, qui était alors en pleine explication, s'est adressé au groupe : « <i>Continuez là-dessus et répondez aux questions et c'est ça...</i> ». MOD4 a ajouté : « <i>Qui reprend le lead là?</i> », puis FIN2 a poursuivi : « <i>Est-ce que quelqu'un veut prendre le crayon?</i> ». Personne n'a immédiatement répondu à l'appel alors il l'a proposé à FIN3, près de lui, qui a accepté. Juste avant de sortir de la salle avec FIN2, MOD4 a lancé : « Bonne chance! On a confiance en vous! ». Puis, FIN3 a poursuivi, à sa manière, en fonction des grandes lignes qu'avait proposées FIN2. Ce changement de facilitateur des discussions, même s'il impliquait le départ du leader, semble avoir confirmé son statut au sein de l'équipe. Le fait qu'il ait à « passer le flambeau » (ce qui s'est symbolisé par la place au tableau avec le crayon en main) a confirmé que le rôle qu'il jouait depuis un moment était, aux yeux du groupe, distinct de celui des autres participants.</p>	<p><i>personnes pour diriger les conversations</i> » – MOD2</p> <p>« <i>Il y a rapidement eu des leaders mettons qui se sont démarqués. Et je pense que c'était nécessaire aussi parce que sinon ça aurait été chaotique ou ça n'aurait pas vraiment évolué</i> » – MOD3</p> <p>« <i>Les deux personnes qui ont été retirées c'était... Bien FIN2 qui était vraiment leader dans la gang et MOD4 qui... Je ne suis pas sûre comment je la placerais, mais elle parle beaucoup et elle a beaucoup d'énergie. Alors c'était comme d'enlever deux gros morceaux dans le fond</i> » – MOD3</p>
--	--

Aucun rôle n'avait été déterminé ou attribué au préalable aux participants. Nous avions initialement tendance à penser qu'un ou plusieurs d'entre eux se démarqueraient au cours du projet. Les attitudes et agissements de FIN2, de même que la réponse favorable qu'ont eue les autres participants face à la place qu'il prenait, lui ont donné ce statut au sein du groupe. Au niveau des dimensions visuelle-spatiale, corporelle-kinesthésique et émotionnelle, ses positionnements dans la pièce, les objets qu'il a utilisés et sa compréhension du climat du groupe ont eu un impact. FIN2 semble également être peu à peu devenu la représentation de l'équipe et du projet aux yeux des membres. Dans le même sens, la reconnaissance

et l'acceptation du leader par les membres de l'équipe semblent aussi avoir ajouté une confirmation au fait qu'ils forment une équipe. Comme nous l'avons brièvement mentionné à la section 4.1.3.2, FIN2 s'est positionné, au sein du groupe, avec l'identité « Leader », que les autres participants ont reconnue et acceptée. Ce sont ses paroles, ses gestes, sa localisation dans l'espace, son attitude et son utilisation des objets, en relation avec les autres membres du groupe, qui ont permis la constitution de cette identité contextualisée. Puisqu'il est question du leader de ce groupe, de l'«équipe-workshop», rien ne garantit que ces mêmes gestes, paroles, etc. constituerait une identité de leader dans un contexte différent. Pour cette raison, il est également possible de dire que l'identité « leader » de FIN2 a, en quelques sortes, attisé la constitution de la position identitaire « équipe-workshop » au sein du collectif.

#### 4.1.6 Choix d'un nom : « Projet C »

Pour nous, le fait que les participants choisissent de trouver ensemble un nouveau nom pour désigner leur groupe et le projet qu'ils ont construit est porteur de sens en terme d'identité collective. Cela leur a permis d'avoir un référent formel et légitime auquel ils avaient la possibilité de s'identifier en tant que collectif.

Plusieurs idées de noms ont été lancées durant la journée, en fonction des éléments du projet qui étaient discutés par l'équipe. La vignette 6 présente les deux moments de la journée où les échanges se sont alignés par rapport au choix d'un nom.

#### VIGNETTE 6 : « PROJET C »

Vignette	Données
	<p>Les allusions à un possible nom émergeaient souvent lorsque le groupe semblait définir plus clairement et concrètement les axes principaux de leur projet. La première fois où le nom qui sera éventuellement choisi a été évoqué est lorsque le matériel de prototypage venait d'être sorti et que FIN1 a voulu segmenter le travail pour mieux avancer. Il s'est dirigé au tableau et a dit : « <i>Bon, comment on l'appelle ce projet?</i> », ce à quoi il n'a reçu aucune réponse. Il a alors dit : « <i>Je vais écrire juste Projet</i> », puis FIN4 a lancé : « <i>Projet C!</i> ». Plus tard, un peu avant l'heure du lunch, a eu lieu le premier moment évocateur. Alors que FIN1 était au tableau pour schématiser le projet (plan 6.4 de l'annexe 6), il a demandé au groupe :</p>

<p>« <i>Donc la plateforme elle est gérée par FIN et MOD et les autres entreprises peuvent venir y soumettre leurs problématiques. C'est ça?</i> ». Ont suivi quelques « oui » clairs et d'autres moins convaincus. MOD1 a dit : « <i>Moi je pense qu'on devrait se détacher de FIN MOD...</i> », suite à quoi quelques approbations et commentaires se sont faits entendre. Puis MOD1 a ajouté : « <i>Donc on n'est plus FIN et MOD. On est... On crée un nouveau nom...</i> ». FIN2 s'est exclamé : « <i>Projet C!</i> » et MOD1 a répondu : « <i>Oui c'est ça. Nous, on est Projet C</i> ».</p>	
<p>Les discussions sérieuses concernant le nom du projet ont par la suite été absentes jusqu'à ce que l'animateur rappelle au groupe les 30 minutes restantes avant l'heure prévue de la présentation. Dans son intervention, il leur a suggéré de présenter « qui ils sont » dans leur pitch. Des échanges se sont alors faits à propos du fait qu'ils sont un collectif et en ramenant différents noms évoqués dans la journée et liés à cette idée, ils se sont entendus sur Projet C, à la suggestion de FIN4 qui se rappelait la précédente discussion.</p> <p>Plus concrètement, leur nouveau nom a été formellement déterminé, alors que MOD3 est allé au tableau dessiner un logo pour leur nom. Le logo qu'ils auront en toile de fond pendant leur présentation, ainsi que sur leur PowerPoint. À cet instant, ils avaient non seulement un nom auquel s'identifier, mais également une image.</p>	<p>« <i>Je pense qu'on a quand même bien réussi là : « Nous sommes Projet C! »</i> » – FIN5, parlant de la collaboration entre FIN et MOD et faisant référence à l'introduction de leur présentation.</p> <div data-bbox="1062 688 1240 865" data-label="Image"> </div>
<p>Lors des entrevues de suivi, qui ont eu lieu entre une semaine et un mois après le workshop, les participants ne se rappelaient pas tous d'emblée du nom qu'ils avaient choisi, Projet C. Trois des dix l'ont eux-mêmes mentionné dans leur description du projet. Pour la grande majorité des participants, qui n'y avait pas initialement pensé, on sentait tout de même un enthousiasme et de l'amusement lorsque l'intervieweur le leur rappelait.</p>	<p>« <i>Tu sais, personne ne se reconnaissait dans Projet C à 100%, mais c'était un petit bout de chacun</i> » – FIN1</p>

En choisissant un nom pour représenter leur projet et qui ils sont, par extension, les participants se sont dotés d'un objet clair auquel se référer dans la définition de leur équipe et de leur projet. Avec la concrétisation du logo, cet objet est également devenu un référent visuel. L'identité de l'équipe-workshop pouvait maintenant être associée au nom du projet et « Projet C » est devenu une position identitaire qui pouvait émerger au même titre que l'identité « équipe-workshop ».

#### **4.1.7 Aboutissement du travail collectif : la présentation finale**

Nous souhaitions initialement porter une attention particulière aux transitions en cours de workshop puisque, en tant que moments-frontières, celles-ci seraient le terrain le plus favorable à l'émergence et à la constitution d'une multitude de positionnements identitaires. Les vignettes que nous avons présentées jusqu'à maintenant font état de situations ou éléments dont nous avons considéré l'importance et la pertinence lorsqu'ils sont survenus, ou en visionnant les films après coup. La présentation, quant à elle, était planifiée à titre d'étape de fin, d'aboutissement du projet. Nous présumons d'entrée de jeu qu'elle allait être une transition significative pour les participants et pour l'observation d'identités.

Tel que nous l'avions imaginé, ce moment-frontière a été riche, principalement quant à la mise en évidence de l'identité « Projet C », fruit d'un processus de constitution ayant eu cours tout au long de la journée à travers les interactions entre tous les participants. Il a fait émerger les identités liées spécifiquement au contexte du workshop et a consolidé l'importance que nous avons accordée à plusieurs moments-frontières. Nous faisons principalement référence au leadership de l'équipe, à l'utilisation des équipements de la salle, à la disposition des personnes, à la signification de l'unité pour le groupe et au sentiment d'appartenance des participants à leur équipe-projet.

## VIGNETTE 7 : LA PRÉSENTATION FINALE

Vignette	Données
<p>C'est l'instant où FIN1 et FIN2 ont terminé leur préparation du PowerPoint qui a déterminé que l'équipe était prête à aller présenter. Alors que la plupart des participants étaient assis dans les alentours de la table D, à discuter de choses et d'autres, les propos de FIN2 (« <i>Allez, venez!</i> »), et FIN1 (« <i>Allez camarades!</i> ») ont déclenchée la mouvance du groupe vers l'espace de présentation (plan 6.8 de l'annexe 6). Encore une fois, on sentait le statut de FIN2 auprès de l'équipe. Il avait, conjointement avec FIN1, pris en charge la préparation du document de présentation, et donnait maintenant le signal de départ à ses troupes.</p> <p>Le déplacement et l'arrivée devant le tableau se sont faits de manière assez désorganisée et cacophonique. On sentait un peu de tension et entendait beaucoup de questionnements à savoir si l'introduction planifiée un peu plus tôt, à la suggestion de FIN2, faisait toujours partie du plan. Pour répondre aux préoccupations, une fois que tous les autres participants étaient installés côte-à-côte devant le tableau, FIN2 s'est déplacé face à eux et a fait un petit récapitulatif de ce que chacun avait à dire et faire pour leur introduction.</p> <p>Tout le monde prêt, FIN3, qui était à l'extrémité, a commencé. Il a fait un pas en avant, a dit : « <i>FIN3. Je suis efficace</i> » et est retourné dans sa ligne en faisant un pas de reculons. Sous le même format, chacun s'est présenté :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- « <i>FIN2. Je suis générateur d'idées.</i> »</li> <li>- « <i>FIN1. Je comprends vos besoins.</i> »</li> <li>- « <i>MOD4. J'ai la relation avec les gens.</i> »</li> <li>- « <i>MOD1. Je suis créatif.</i> »</li> <li>- « <i>MOD3. Je suis passionné.</i> »</li> <li>- « <i>MOD2. Je suis authentique.</i> »</li> <li>- « <i>FIN4. Je suis engagé.</i> »</li> <li>- « <i>MOD5. Je m'adapte à vos idées.</i> »</li> <li>- « <i>FIN5. Je suis proactif.</i> »</li> </ul>	
<p>Puis, dès que FIN5 a fait son pas de retour à sa place, ils ont tous en même temps fait un pas en avant et dit en chœur : « <i>Nous sommes Projet C!</i> ».</p> <p>Par le choix des gestes et des mots, cette introduction a été assez représentative du projet à vocation collaborative qu'ils avaient créé et auquel chaque individu avait activement contribué. Aussi, elle a été révélatrice quant à l'état d'esprit avec lequel le groupe concluait leur travail commun de la journée et était porteuse du sens que la grande majorité des participants associait à</p>	<p>« <i>J'avais essayé comme que chacun puisse mettre un pas de l'avant. C'est la symbolique derrière ça aussi, tu sais. Tu fais un pas de l'avant, tu te présentes, « Je suis tel et telle », « Nous sommes un groupe »</i> » – FIN2</p> <p>« <i>J'ai beaucoup aimé notre introduction. Je trouve que ça représentait bien la force du groupe.</i> » – FIN3</p> <p>« <i>On a quand même inclus tout le monde pour être là, pour représenter le Projet C. Avec notre petit : « Nous sommes Projet C! » ! [...] C'était beau enh?!</i> » – MOD4</p>

leur équipe.	
<p>Dès que l'introduction de groupe a été complétée, FIN2 a immédiatement pris la parole et, après quelques phrases de mise en contexte, s'est déplacé derrière le pupitre de l'ordinateur pour faire défiler les diapositives du PowerPoint à mesure qu'il parlait.</p> <p>Pour faire suite à ce qui s'était précédemment dessiné durant la journée, cette prise en charge de la présentation montrait une nouvelle fois le rôle de leadership que jouait FIN2 au sein du groupe.</p> <p>Il a fait toute la présentation. Les autres sont restés silencieux et, pour la plupart, très attentifs à ses propos.</p> <p>Ce n'est qu'une fois arrivés à la période de questions que d'autres se sont permis des explications, des clarifications sur leur projet. Même si FIN2 a été le premier à répondre, MOD4, MOD1 et FIN1 se sont prononcés.</p>	<p><i>« Ce que je ressentais, c'est qu'ils me faisaient confiance » – FIN2</i></p> <p><i>« Moi j'étais très à l'aise à ce que FIN2 prenne le leadership de la présentation. Personnellement, je ne ressentais pas le besoin d'aller présenter, et comme il connaissait bien le projet, je trouvais que c'était la meilleure personne pour le faire. Et si quelqu'un avait souhaité contribuer plus, je suis convaincue qu'il avait la place pour le faire » – FIN3</i></p> <p><i>« Je trouvais ça un peu « awkward » qu'on soit tout le monde en avant (rire). Bien c'était bizarre dans le sens qu'on était tous devant mais qu'il n'y avait qu'un interlocuteur. Sauf à la fin quand il y a eu les questions » – MOD3</i></p> <p><i>« Je pense que FIN2 a fait vraiment une bonne job. Je pense que FIN2 a trop déchargé toute l'équipe de la responsabilité du projet. Donc, c'est pour ça que quand il a commencé à parler, je guettais le moment... l'intervalle de silence où j'allais pouvoir avancer et dire quelque chose pour démontrer au reste de l'équipe que ce n'était pas à FIN2 de faire toute la présentation, qu'il n'avait pas le monopole de la parole et, au-delà de ça, qu'on avait tous la responsabilité de parler du projet » – FIN1</i></p> <p><i>« J'étais bien content de ne pas être celui qui présentait (rire)! » – FIN5</i></p> <p><i>« Moi j'ai trouvé ça parfait que ce soit FIN2 qui parle tout le long! C'était parfait. J'espérais ne pas devoir parler, parce que c'est ça, ce n'est pas du tout ma force. » – MOD1</i></p> <p><i>« J'étais bien fier de l'équipe dans la façon dont ça s'est présenté et conclu. » – FIN3</i></p>

Tel que mentionné en introduction de la vignette, la présentation finale a été un moment-frontière riche à observer. Par leur introduction, les participants ont mis de l'avant leur identité « Projet C » (« Nous sommes Projet C ») et ont mis l'emphase

sur le fait qu'elle a été constituée à partir de leurs identités individuelles (« Je suis... »). Les places qu'ils ont prises devant le tableau étaient également une représentation de ces identités. Le fait que cette présentation était faite devant un auditoire extérieur à leur groupe appuie l'importance pour le collectif de ces deux identités et, par extension, souligne la mise de côté volontaire des identités « FIN » et « MOD ». En laissant FIN2 prendre la parole pour l'ensemble de la présentation, les participants laissaient aussi explicitement émerger l'identité « Leader » qu'il avait mis de l'avant et qu'ils lui avaient attribuée.

#### **4.1.8 Retour sur l'expérience du workshop : identification des apprentissages et poursuite de l'expérience collective**

La dernière demi-heure de la journée, consacrée à l'exercice de retour sur l'expérience, a été un moment notable. Même si le projet de co-exploration était officiellement terminé pour les participants, l'énergie et l'ambiance qui régnait dans la salle et entre les individus ne s'étaient pas subitement envolées pour autant. Ils continuaient à interagir dans un même esprit de camaraderie et de complicité, la pression du livrable en moins. En plus, ils consacraient du temps à une réflexion individuelle et collective sur leur travail de co-création et leurs comportements et attitudes personnels au sein du groupe, ce qui les amenait à porter un regard analytique rétroactif sur leur collaboration.

Pour nous, cet exercice était d'abord, au-delà de notre expérimentation, une façon de permettre aux participants de retirer le maximum d'apprentissages du workshop. Il s'est également avéré une continuité aux transitions utiles à notre observation de la constitution et de l'émergence de positions d'identité collective. Par leurs discussions et réponses aux questions, nous avons pu mieux comprendre comment ils avaient collectivement vécu l'expérience, ce qu'ils en avaient retiré personnellement et par rapport à leur entreprise. D'ailleurs, une importante quantité des informations que les participants ont évoquées en entrevues de suivi étaient des éléments qu'ils s'étaient dévoilés entre eux lors des réflexions de groupe. En plus, la

transition entre les parties individuelle et en petits groupes de l'exercice a clairement fait émerger des positions identitaires liées au collectif.

### VIGNETTE 8 : RETOUR SUR LES APPRENTISSAGES DU WORKSHOP ET POURSUITE DE L'EXPÉRIENCE

Vignette	Données
	<p>« Clairement, c'était le moment le plus enrichissant, c'était la dernière demi-heure où on a eu un regard rétroactif sur ce qu'on avait fait, là c'était vraiment cool. [...] C'est resté agréable et à la fin on était très contents de parler tous ensemble » – FIN1</p>
<p>La transition entre l'étape individuelle et l'étape en petits groupes de l'exercice du retour sur l'expérience a été relatée dans la vignette 1 sur les positionnement et déplacements des participants dans la salle. À cette section, nous nous sommes attardés au fait que le groupe allait se séparer par entreprise aux tables E et B, alors que FIN1 et FIN2 ont plutôt créé des tables mixtes (FIN-MOD) pour cette portion.</p> <p>Il est également intéressant de se pencher sur le message qu'envoient le déplacement initial, les réflexions audibles de FIN1 et FIN2 suite au commentaire de MOD2 et le positionnement final lors de cet épisode de la journée.</p> <p>Dans le premier cas, il est difficile de savoir si c'est le positionnement précédent des participants, le « timing » des déplacements ou la proximité plus perceptible de la caméra à la table B qui ont par exemple eu un plus grand impact, mais il reste qu'ils ont eu comme premier réflexe de se regrouper par entreprise, même si aucune allusion n'avait été faite en ce sens.</p> <p>Alors que MOD2 a constaté à haute voix que l'équipe se séparait par entreprise, FIN1 et FIN2 semblent y avoir vu une incohérence par rapport au contenu du projet qu'ils avaient créé ensemble et venaient à peine de présenter à titre d'équipe. Leur réflexion était également empreinte de désolation relativement aux liens, dénués d'égard à leur entreprise d'origine, qu'ils avaient commencés à construire ensemble.</p> <p>Par leur action de changer de table pour poursuivre la mixité qui était présente depuis l'avant-midi, FIN1 et FIN2 ont aussi contribué à faire durer l'expérience collaborative du workshop jusqu'à la fin, s'assurant que la séparation FIN-MOD du début ne revienne pas au sein de l'équipe.</p>	
<p>Durant cette période de réflexion, tout comme dans les entretiens de suivi, les participants ont dit avoir fait beaucoup d'apprentissages. Sur eux-mêmes, ainsi que sur la collaboration, les comportements</p>	<p>« J'ai trouvé qu'à la fin, c'était le moment le plus intéressant. C'était le débriefing sur notre manière d'avoir avancé, et ça a démontré à quel point, à l'intérieur d'une journée, tu peux quand même vite cerner les personnes autour de toi et voir tout de suite quelle sorte de rapport tu veux</p>

intra- et inter-groupes, et sur la co-crédation, notamment. Ils ont pu revoir ensemble le déroulement de la journée, les moments charnières pour eux, les liens à faire avec leur contexte organisationnel.

*entretenir avec chacun pour voir l'objectif que tu poursuis, qu'on poursuit. » – FIN1*

*« Personnellement, ça m'a beaucoup appris sur la façon dont je fonctionne dans un groupe, énormément. Je le sais, je me connais un peu, mais au-delà de ça, d'être confronté à des situations qui ne sont pas nécessairement toujours faciles, être un peu confronté aux opinions des autres qui ne sont pas toujours les tiennes et c'est correct » – FIN3*

*« Je pense que c'était vraiment enrichissant à voir là » – FIN4*

*« Je trouvais ça intéressant... Je le referais, pour vrai là, pas fictif là, mais [avec un objectif réel] [...] Je trouve ça le fun moi une autre entreprise » – MOD2*

*« Je pense qu'on a à retirer beaucoup de ce genre d'échange là et de partnership avec des gens de différents... [...] C'est fou comment à un moment donné on est tellement dans nos affaires [...] et on prend très peu le temps d'effectivement connecter ou faire du réseautage comme ça, d'échanger et de se jaser aussi ouvertement de ce qui se passe et tout ça pour prendre le pouls. Alors je pense que ce que je retire, c'est cette opportunité là de pouvoir peut-être plus le faire. On ne le fait pas malheureusement, tout manque, on fait vite vite vite, on est enfermés dans nos entreprises et c'est ça. C'est qu'à un moment donné, ça devient très unilatéral comme vision et je pense que c'est là où c'est bon de faire un step back et de regarder plus général. Plus général, que ce soit dans ta vie personnelle, dans ton travail, dans ton entreprise, c'est bien de faire ces exercices de : « Ok on recule, on prend le temps d'être avec d'autres gens aussi » et c'est ça... S'en parler, discuter, échanger, voir ce qui va, ce qui ne va pas. » – MOD4*

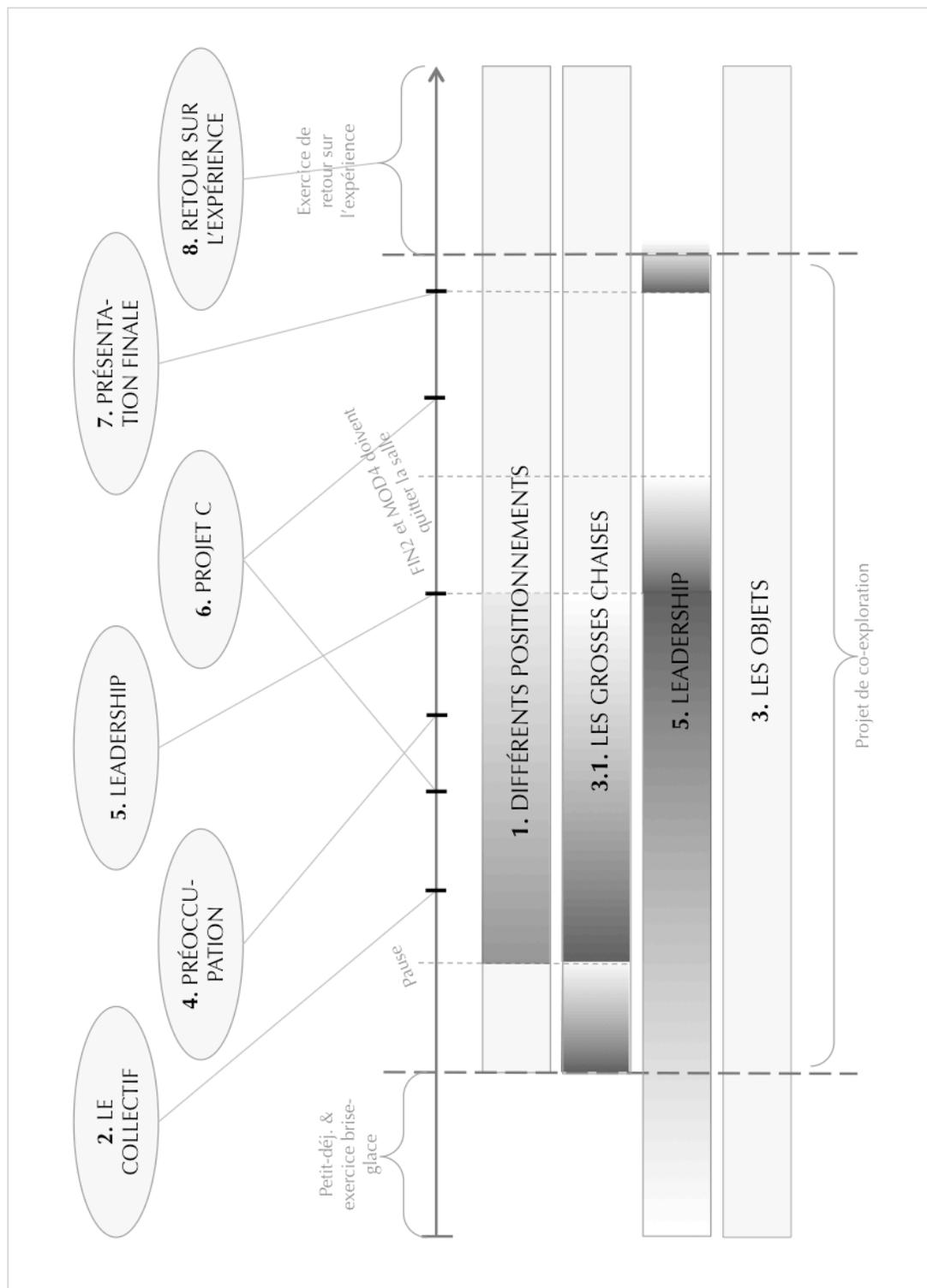
Avec le moment de transition entre les parties de l'exercice où il y a eu des changements de places, plusieurs dimensions de la facette incarnée ont été sollicitées. Principalement, on note l'aspect visuel et spatial du positionnement des participants autour des tables, lequel engendre une réaction émotionnelle exprimée par MOD2 et perçue par FIN1 et FIN2. Ces constatations et réactions d'ordre visuel-spatial et émotionnel ont donné lieu à des comportements représentatifs des croyances associées au groupe. Effectivement, comme il a été abordé suite à la vignette 1, les réactions exprimées quant au fait de se regrouper d'emblée par entreprise d'origine pour la partie en petits groupes de l'exercice réflexif ont témoigné de l'importance accordée à des positions identitaires liées au collectif du workshop. En demandant que les groupes se composent autrement, FIN1 et FIN2 ont « imposé » que l'ensemble du groupe continue de mettre de l'avant l'identité « équipe-workshop ». Ils ont également, et surtout, fait en sorte de s'assurer que les identités « FIN » et « MOD » demeurent mises de côté. Ces éléments sont d'autant plus significatifs puisqu'ils prenaient place alors que la période officielle de collaboration était terminée.

## **4.2 Synthèse schématique des résultats**

Nous avons élaboré un schéma qui représente sommairement l'ensemble des données présentées dans ce chapitre. Celui-ci permet de regrouper visuellement les moments-frontières que nous avons sélectionnés.

L'axe horizontal central est une ligne du temps qui part de l'arrivée des participants et se termine au moments où ils quittent les locaux de HEC. Les lignes pointillées perpendiculaires à l'axe délimitent la durée de l'activité du workshop, c'est-à-dire de l'entrée des participants dans la salle principale jusqu'à la fin de la présentation finale.

Les points numérotés situés sur l'axe sont les moments-frontières qui ont lieu à un moment spécifique dans le temps, tandis que les moments-frontières représentés par les bandes numérotées sous l'axe principal et parallèles à celui-ci prennent place sur une plus longue période. Tout au long de leur présence, l'intensité de leur importance est parfois variable. Les zones foncées représentent une forte intensité et les zone plus pâles une intensité moindre. Finalement, les chiffres correspondent aux numéros de vignettes.



**Figure 1 : Synthèse des résultats**

Enfin, dans ce chapitre, nous avons mis en évidence les moments significatifs de notre terrain de recherche, au niveau des facettes expressive et incarnée liées à l'identité collective de l'équipe-projet. Ainsi, nous avons exposé, détaillé, puis complété avec des extraits d'entrevues, les thématiques suivantes : les différents positionnements, la reconnaissance du collectif, les objets (au sens large), l'expression d'une préoccupation, le leadership du groupe, le choix du nom du projet, la présentation finale et l'exercice de retour sur l'expérience. Au chapitre suivant, nous présentons l'analyse que nous avons faite de ces résultats, considérant chacun de ces moments-frontières individuellement, ainsi que dans leur ensemble, pour ce qu'ils représentent au niveaux de la constitution et de l'émergence de positionnements liés à une identité collective au sein de l'équipe.

## CHAPITRE 5 Analyse des résultats

Au terme de la présentation des moments-frontières qui ont été, selon nous, significatifs à différents égards quant à une identité collective d'équipe, nous avons ressorti cinq principaux constats. Ils sont les réponses à notre question de recherche : *En contexte de co-exploration entre entreprises, que peut-on dire des facettes expressive et incarnée de l'identité collective de l'équipe-projet?*

L'objectif de notre observation n'était pas d'en arriver à une conclusion définitive, à savoir si une identité collective d'équipe spécifique a été constituée dans le cadre du projet que les membres de FIN et de MOD ont construit ensemble. Il était plutôt, comme le rappelle notre question de recherche, de faire émerger ce qu'il y a à dire concernant les facettes expressive et incarnée liées à l'identité collective au sein du groupe. En fonction de ce cadre de référence, nous avons concentré notre attention sur ces deux facettes dans notre analyse du workshop et des entrevues de suivi, sans que leurs dimensions conceptuelles restreignent nos observations. Notre point de vue initial sur l'identité collective impliquait l'idée selon laquelle les facettes expressive et incarnée sont indissociables et s'influencent l'une et l'autre. Les moments-frontières qui ont émergé de notre observation et que nous avons présentées au chapitre précédent témoignent de cette idée. Même si certaines vignettes traitent d'éléments qui sont plus grandement reliés aux dimensions de la facette expressive, elles traitent quand même de la facette incarnée, et vice versa. En ce sens, les constats que nous avons pu faire émerger de ces données ne sont distincts à l'une ou l'autre des facettes et traitent d'éléments qui occupent selon nous, parce qu'ils prennent un sens pertinent dans le contexte étudié, une place appréciable au niveau des positions identitaires liées à l'équipe.

Dans un autre ordre d'idées, les participants ont construit *Projet C*, un projet qui s'apparente à un service de consultation, axé sur la collaboration entre organisations. Vu la proximité conceptuelle entre le contenu de leur projet et l'exercice auquel ils s'adonnaient lors du workshop, il s'est avéré ardu à certains égards de bien distinguer ou dissocier les éléments liés à l'identité du collectif de ceux issus de la nature de leur projet commun. L'idée que l'identité collective est ancrée dans son contexte, à laquelle nous adhérons, nous permet toutefois de croire que ce chevauchement n'est pas sans impact sur les positionnements identitaires du groupe.

## **5.1 Processus dynamique de la constitution de l'identité collective d'équipe**

Dans le cadre de notre analyse, nous avons pu constater que l'identité collective est effectivement un phénomène à caractère dynamique, un processus continu et itératif. Rappelons que selon notre vision de l'identité collective, les interprétations des membres d'un groupe impactent les actions des membres, sont à leur tour perçues par les autres et constituent ainsi une contribution au processus interprétatif de ces derniers (Beech, MacIntosh et McInnes, 2008). En mettant en évidence certains moments-frontières présentés par le biais des vignettes du chapitre précédent, nous avons pu observer une évolution et des variations quant à la constitution et à l'émergence de positions identitaires au cours du workshop.

D'abord, au cours de la journée, une évolution au niveau des principales identités qui étaient mises de l'avant s'est faite sentir. Nous avons remarqué qu'en début de workshop, les dix participants agissaient et se percevaient comme membres de deux groupes distincts, l'équipe FIN et l'équipe MOD, et mettaient ainsi surtout de l'avant les identités « FIN » ou « membre de FIN » et « MOD » ou « membre de MOD ». Comme en témoigne la *vignette 2* qui traite de la reconnaissance du

collectif, des éléments tels que les places autour de la table et la volonté affirmée par les participants de bâtir à dix un projet commun, ont permis l'émergence de ce qui semblait être une nouvelle identité liée à l'équipe composée de tous les participants et leur projet : « l'équipe-workshop » ou « l'équipe projet ». Cette évolution dans la perception des participants à l'égard de leur groupe laissait place, à ce moment-là, à la possibilité de se sentir membre d'un collectif autre que leur entreprise d'origine. Cet événement, même s'il ne peut être situé à un moment très précis de la journée, semble être celui qui marque assez clairement la constitution d'identités uniques à leur collectif. En plus, les propos des participants recueillis lors de l'exercice de retour sur l'expérience et des entretiens de suivi ont indiqué qu'ils percevaient également que les liens qui avaient commencé à les unir en tant que collectif auraient certainement pu continuer à se développer si leur collaboration s'était poursuivie. Nous pouvons ainsi croire que certaines identités liées au collectif du workshop se constituaient graduellement au sein de l'équipe.

L'évolution de leur constitution n'était toutefois pas linéaire. Elle était entrecoupée de périodes de remises en question au niveau de la signification du collectif et surtout des membres qui en font partie. L'exemple le plus marquant pour illustrer cette idée est le moment rapporté à la vignette 4, où MOD1 exprime ses préoccupations par rapport à leur projet. Même s'il y avait eu reconnaissance du collectif par les participants, donc qu'ils faisaient de plus en plus émerger l'identité « équipe-workshop » dans leurs interactions utiles à l'accomplissement de leur projet, cet épisode ainsi que les actions du groupe qui en ont découlé ont entraîné, pour certains membres, une remise en question du collectif. Par l'expression de ses préoccupations, MOD1 remettait en question le projet qu'ils étaient en train de construire, donc ce que le groupe avait jusqu'alors déterminé comme représentation de l'identité « équipe-workshop ». Alors que les participants s'étaient plus ou moins implicitement entendus sur les paramètres qui définissaient leur groupe et que c'était par leur biais qu'ils pouvaient se positionner comme membres de celui-ci, l'expression d'une pensée qui divergeait de la ligne directrice jusqu'alors choisie

par le groupe remettait en cause ces paramètres. Puisque les participants ont eu, en quelques sortes, à se demander individuellement et collectivement s'ils se reconnaissaient toujours dans le groupe, cette situation a créé une itération dans l'évolution de la constitution des identités liées au collectif. Ainsi, nous avons constaté que l'émergence et la constitution de l'identité collective d'équipe, dans le cas de notre recherche, ont fait partie d'un processus évolutif et itératif.

## **5.2 Constitution de l'identité collective : une affaire de proximité**

L'analyse des moments-frontières où l'émergence de positions identitaires était accrue a fait ressortir un élément commun qui nous semble significatif dans la constitution de l'identité au sein du groupe : la proximité. Nous avons spécifié dans notre cadre d'analyse que l'identité existe selon nous à travers les interactions où des individus se positionnent et positionnent les autres socialement. Pour les membres de l'équipe à l'étude, il semble qu'un grand nombre de ces interactions ont été issues de proximités entre eux, à divers égards. Nous avons noté des liens avec les dimensions des facettes expressive et incarnée quant aux types de proximité qui sont révélateurs d'un processus de constitution de l'identité collective issue des interactions.

### **5.2.1 Proximité physique**

Dans un premier temps, les différentes dispositions dans la salle ont montré que les proximités physiques entre les personnes ont influencé les interactions entre eux ou la perception d'unité du groupe. Par exemple, les participants ont choisi de se regrouper autour d'une même table lorsqu'ils ont pris connaissance de la mise en situation et de l'objectif. Pour eux, travailler ensemble sur un même projet passait par le fait d'être physiquement près les uns des autres puisqu'ils pourraient ainsi interagir tous ensemble. Dans le même ordre d'idées, ils ont exposé le fruit de leur

travail collectif de la journée en étant physiquement côte-à-côte lors de la présentation finale. Leur proximité physique témoignait de l'importance de leur collectif dans le cadre du projet et possiblement aussi en tant qu'équipe. Ces localisations dans la salle ainsi que les uns par rapport aux autres permettaient l'émergence et la mise de l'avant d'identités liées à leur collectif. De plus, les participants ont accordé de l'importance au fait de vivre une proximité physique hétérogène (FIN et MOD) lors de la deuxième partie de l'exercice de retour sur l'expérience; créer des sous-groupes où ils pourraient interagir avec des membres de leur entreprise autant que de l'autre renforçait les liens qu'ils avaient développés collectivement durant le workshop. Cette proximité physique hétérogène entre membres de FIN et membres de MOD permettait justement de poursuivre le choix qu'ils avaient préalablement fait de mettre de côtés les identités « FIN » et « MOD ».

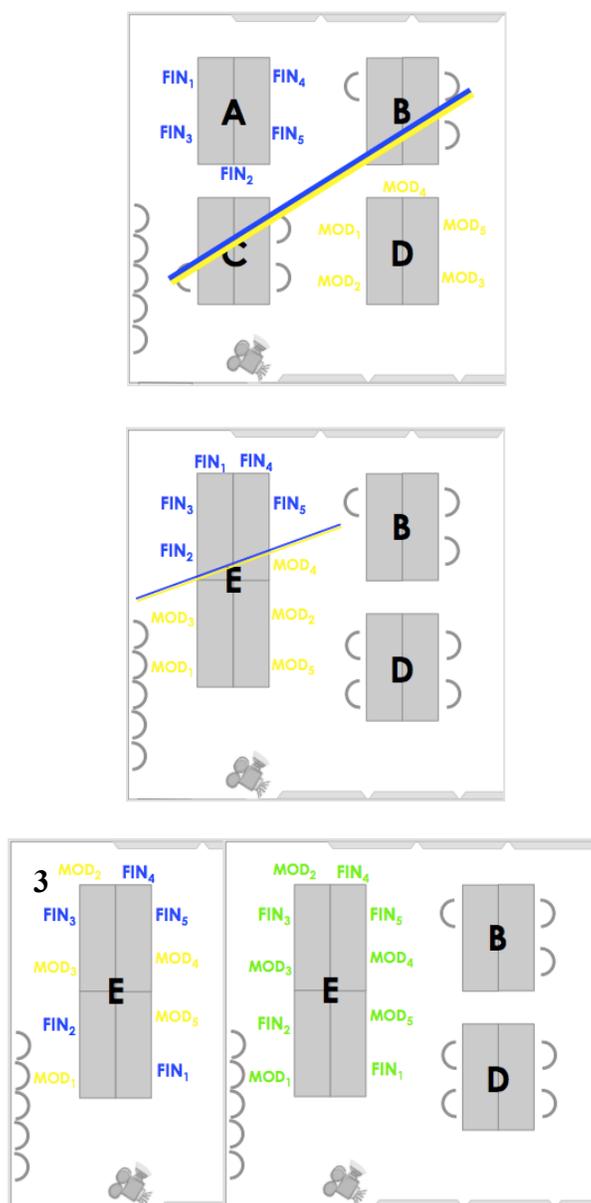
Les interactions influencées par la proximité physique ont aussi été observées lors de discussions en duo. À différents moments du workshop, des participants avaient à deux (souvent un membre de FIN et un membre de MOD) ce que certains ont appelé des « off meetings » où ils discutaient ensemble d'autres idées dont ils pouvaient ou non éventuellement faire part à l'ensemble du groupe. Non seulement des initiatives différentes pour leur projet ont pu émerger mais ces discussions, à portée plus limitée, ont permis à des participants – en faisant émerger des identités plus individuelles et personnelles, dissociées de leur entreprise – de se connaître un peu, de découvrir leurs points en commun et de commencer à développer une complicité. Cela facilitait par la suite les relations entre les membres de l'équipe.

En somme, la proximité physique des participants, principalement lorsque cela créait un mélange entre les membres de FIN et les membres de MOD, permettaient les interactions qui ont donné lieu à la constitution et à l'émergence des identités liées à l'ensemble du groupe.

### 5.2.2 Proximité visuelle

L'aspect visuel a aussi été présent à plusieurs occasions lors des moments où on pouvait observer de forts et/ou multiples positionnements identitaires. Similairement à la proximité physique, la proximité visuelle des participants a joué un rôle dans les perceptions et les actions des membres du groupe, celles-ci étant généralement également favorables aux interactions qui peuvent générer l'émergence de positionnements liés à l'identité collective. Par exemple, si l'on retient le cas de la dispositions des participants dans la salle, nous pouvons noter un lien entre les changements dans les places occupées par les membres de FIN ou de MOD, dépendamment de s'ils étaient visuellement près les uns des autres par entreprise ou non, et la perception des participants à l'égard du groupe. Premièrement, suite aux premiers participants qui ont pris place dans la salle principale, tous ceux qui sont subséquemment entrés sont allés s'asseoir à la table où ils voyaient leurs collègues d'entreprise. Ils se positionnaient identitairement comme « membre de FIN » ou « membre de MOD ».

Sur le premier plan de la figure 2 ci-après, on remarque une proximité visuelle (et physique) par entreprise, mais une distance entre FIN (bleu) et MOD (jaune). Lorsqu'ils se sont regroupés (deuxième plan), on était toujours face à une proximité par entreprise, mais aussi entre entreprises puisqu'ils étaient autour de la même table, quoiqu'une frontière invisible entre FIN et MOD se faisait toujours sentir. Quant aux déplacements qui ont résulté aux positionnements du troisième plan, l'alternance entre les membres de FIN et de MOD autour de la table, donc la proximité visuelle entre des « bleus » et des « jaunes » a créé une perception de « vert » pour tous les participants. En d'autres termes, il y avait maintenant une proximité visuelle entre des individus en interaction qui pouvaient se positionner comme faisant partie d'un seul groupe, d'un collectif.



*Figure 2 : Illustrations de la proximité visuelle*

### 5.2.3 Proximité émotionnelle et au niveau des valeurs

Une troisième sorte de proximité nous est apparue comme pertinente lors de notre analyse des moments-frontières. Il s'agit d'une proximité émotionnelle entre les participants et au niveau de leurs valeurs. L'aspect émotionnel de la proximité entre les participants s'est manifesté principalement dans les moments où ils semblaient

tous être dans un même état d'esprit par rapport à leur travail commun, à leur équipe ou à leur projet. Les citations incluses dans la vignette 2 qui traite de la reconnaissance du collectif sont un exemple qui témoigne de cette proximité émotionnelle. Plusieurs d'entre eux expriment l'idée selon laquelle le groupe ressentait un bel esprit d'équipe et développait une complicité. Leurs interactions tendaient à constituer et faire émerger une identité propre à leur équipe de la journée.

Aussi, l'atmosphère ludique dans laquelle le matériel de prototypage a plongé les participants lorsqu'ils l'ont apporté dans la salle principale a permis, pour la majorité d'entre eux, une proximité marquée par une impression générale de retour à l'enfance, une mise de l'avant de leur identité « Enfant ». Malgré qu'ils aient été momentanément distraits de leur objectif premier, les « jouets » ont donné le sourire, animé des discussions, accentué l'ambiance détendue et décontractée. Le climat émotif léger favorisait des interactions spontanées et naturelles qui permettaient aux participants d'échanger en toute simplicité et de créer des liens. L'émergence simultanée d'une identité « Enfant » chez plusieurs d'entre eux les rapprochait, facilitait leurs interactions sociales.

Nous pouvons également noter le moment de la présentation finale pour attester de la proximité émotionnelle puisque plusieurs participants ont évoqué leur sentiment de fierté et de confiance envers leur équipe et ses membres. En somme, il semble que durant ces moments de proximité émotionnelle, le groupe les membres du groupe semblaient vivre et démontrer des caractéristiques ou qualificatifs qu'ils considéraient collectivement comme liées à l'identité de l'équipe de dix.

Quant à l'aspect lié à une proximité au niveau des valeurs. Nous avons découvert, par des mentions durant le workshop et par les entrevues de suivi, que les participants ont partagé un certain nombre de valeurs, comme nous l'avons rapporté à la vignette 2. Une des dimensions de la facette expressive de l'identité collective

est celle des valeurs associées au groupe, qui font en sorte que les individus se sentent membres d'un groupe que l'on peut entre autres définir par des valeurs auxquelles ils adhèrent. Ils peuvent de positionner identitairement comme membre du groupe en énonçant ou démontrant ces valeurs qui lui sont communes. Ainsi, puisque les participants ont presque tous, en entrevue de suivi, associé les mêmes valeurs (ou des valeurs similaires) au collectif qu'ils formaient lors du workshop, ils ont pu se positionner en fonction d'une telle proximité lors de la période où ils se sont côtoyés.

#### **5.2.4 Proximité au niveau des objectifs**

Finalement, nous avons noté qu'une proximité au niveau des objectifs, des buts, pesait également dans la balance quant aux positions identitaires liées à l'équipe. Particulièrement dans un contexte d'exploration où l'issue du partenariat est justement à concevoir par les membres de l'équipe en cours de projet, le fait d'arriver à définir un objectif que tous souhaitent atteindre marque certainement une étape dans la constitution et l'émergence de l'identité collective de l'équipe. Sans que ce moment corresponde précisément à une décision claire et unanime par le groupe du projet à mettre en œuvre, la situation décrite à la vignette 2 (choix de « laisser de côté » les contraintes de leurs entreprises respectives pour créer du nouveau à partir des dix individus – masquer les identités « FIN » et « MOD » pour mettre de l'avant une identité « équipe-workshop » - a sans aucun doute permis de définir un objectif général plus concret et, surtout, qui avait une signification équivalente tant pour les membres de FIN que les membres de MOD. Comme nous l'avons soulevé précédemment, l'équipe venait, en quelque sorte, de constituer les bases d'une identité propre à leur collectif.

En somme, la proximité entre les participants, sous différentes formes, a été un dénominateur commun qui a émergé des moments-frontières que nous avons analysés et qui, par sa propension à favoriser toutes sortes d'interactions, semble

être pertinente dans le processus de constitution et d'émergence des positions identitaires liées au collectif.

### **5.3 Émergence d'un leader : la confirmation du statut d'équipe**

Dans la foulée des éléments qui semblent avoir contribué la constitution d'une identité collective au sein de l'équipe, l'émergence d'un leader du groupe en a été un à ne pas négliger. Nous avons décrit les moments clés à la vignette 5, qui rapporte l'évolution du rôle du leader au sein de l'équipe, et nous avons évoqué, à la vignette 3.2, la place symbolique que le crayon pour tableaux blancs a prise dans la perception des membres du groupe du détenteur du pouvoir de leadership. Il a été intéressant de remarquer les facteurs qui ont fait en sorte que FIN2 se démarque en tant que leader et qu'il semble être accepté et reconnu comme tel par les membres du groupe. Surtout, l'importance que les participants semblent avoir accordée au fait qu'un leader doit être présent pour pouvoir se positionner en tant qu'équipe est intéressante. Puisque la quasi totalité des participants a évoqué le rôle de FIN2 en tant que leader informel du groupe lors des entretiens de suivi, nous avons senti que son apport a été significatif à leurs yeux. Non seulement FIN2 mettait de l'avant une identité de leader par ses paroles, ses gestes, son utilisation des objets, sa localisation dans la salle et par rapport aux autres, les participants reconnaissaient cette identité chez lui. Nous avons choisi de construire le workshop sans attribuer d'emblée le rôle de chef de projet à un des participants. Selon nous, certaines personnes prendraient naturellement le projet en charge ou le groupe choisirait plus formellement de nommer un chef dès le départ. L'émergence de l'identité « Leader » de FIN2 s'est faite de manière informelle et relativement graduelle au sein du groupe. À cet effet, nous avons été étonnées de deux choses; D'abord, du fait que le rôle du leader soit reconnu aussi clairement par l'ensemble du groupe malgré le fait que son rôle ou sa position n'ait jamais été clairement et

formellement établie. Puis, c'est le lien qui semble avoir été établi par le groupe entre la présence d'un leader, d'un chef de projet, et celle de la réalité collective de l'équipe. Sans que ce point ait été clairement évoqué par les participants, nous pouvons déduire, à la manière dont ils parlaient du rôle de FIN2 et de l'importance de la présence de quelqu'un qui « oriente » l'équipe, qu'il y a un lien à faire entre ces éléments. En effet, puisque la constitution de la position identitaire « Leader » de FIN2 est intrinsèquement contextualisée, qu'il est question du leadership de ce groupe spécifique uniquement, elle est intimement liée à l'identité « équipe-workshop » qui a émergé et peut ainsi avoir animé la constitution de cette dernière. Bref, la présence de FIN2 dans l'équipe et la place qu'il y a occupée – et que les autres participants ont accepté de lui reconnaître – semble dans ce contexte avoir été indispensable à la dynamique qui s'est opérée dans le groupe.

## **5.4 Construction d'un passé commun**

Au fil de l'analyse de nos résultats par le biais des moments-frontières, nous avons constaté, dans bien des cas, que les situations, éléments ou objets qui ont été significatifs pour le déroulement de la journée ou pour l'identité collective de l'équipe l'étaient parce qu'ils contribuaient à la création d'un historique de groupe. Même si le workshop a été de courte durée, bon nombre d'éléments qui ont marqué les interactions entre les participants étaient ceux qui créaient des sujets de conversation récurrents. Ils devenaient des points communs entre les participants, un passé commun et unique à leur regroupement de dix personnes, les bases des identités qu'ils constituaient à travers leurs interactions.

Au même titre que la co-exploration apporte aux entreprises la possibilité de créer et d'innover de manière unique au-delà des « limites » de leurs propres ressources et compétences, les interactions issues du regroupement entre les gens de FIN et de MOD inscrivent dans le temps les parcelles d'une histoire qui leur appartient en dehors – ou au-delà – de leur entreprise respective. Ces moments, idées, ou artefacts

qui font partie de leur (jeune) passé ne prennent de sens qu'entre eux, à l'intérieur de leur collectif. Et c'est dans cette optique, comme plusieurs des participants l'ont mentionné lors de l'exercice de retour sur l'expérience ou des entrevues de suivi, que s'il y avait eu poursuite de leur collaboration sur une plus longue période, les liens d'équipe auraient continué à se développer et se seraient probablement solidifiés. Les « grosses chaises » sont un exemple éloquent d'objets qui ont créé des moments uniques au groupe du workshop, qui sont devenus des sujets de conversation récurrents et qui perdraient leur signification hors de ce contexte précis ou avec d'autres personnes.

## **5.5 Rôle des objets**

La sélection des moments que nous avons présentés au chapitre précédent laissait déjà paraître la place appréciable des objets (au sens large) dans la situation que nous avons étudiée. Les divers éléments d'analyse que nous avons fait émerger par la suite ont renforcé cette idée. En effet, pratiquement tous les moments-frontières et les constats qui en ont découlé ont reposé en petite ou en grande partie sur l'utilisation, la perception, la signification ou la symbolique, par ou pour les participants, d'objets présents lors de la journée du workshop. Chacun à leur manière, avec un degré plus ou moins élevé, il sont entrés en jeu dans le cadre de la collaboration entre les participants et dans la constitution de l'identité collective de leur équipe. À cet égard, il est intéressant de nous inspirer, pour notre analyse, des grandes lignes de la classification du rôle des objets dans le cadre de collaborations interdisciplinaires qu'ont élaboré Nicolini, Mengis et Swan (2012). Même si c'est le rôle des objets dans la constitution et l'émergence de positionnements identitaires liés à l'équipe qui nous intéresse, la situation où le groupe a été placé demeure un projet où des individus issus de plusieurs disciplines ont été appelés à collaborer. Comme la notion d'identité collective est, selon nous, indissociable du contexte dans lequel elle s'inscrit, il apparaît pertinent de croire que les rôles des objets puissent y être similaires.

### 5.5.1 Objets tertiaires

Dans leur classification, ce que Nicolini, Mengis et Swan (2012) appellent les *objets tertiaires* sont les infrastructures sociomatérielles sans lesquelles une collaboration ne pourrait exister. Comme ils l'expliquent, toutes les formes de collaboration ont besoin, en premier lieu, d'être organisées, d'être mises en place. Il est habituel de traiter de l'organisation d'une collaboration en terme d'agents humains et il l'est moins de considérer les objets, alors qu'ils y jouent un rôle actif. Tous les types d'objets, même les plus banals, peuvent être considérés comme des infrastructures, dans la mesure où ils prennent un sens dans un contexte spécifique. Ce n'est pas l'objet en soi qui représente l'infrastructure au sens entendu ici, mais la propriété relationnelle qu'il acquiert dans la pratique des individus, dans son contexte (Nicolini, Mengis et Swan, 2012).

Nous pouvons faire des rapprochements au niveau du concept d'identité collective dans une équipe en projet de co-exploration. En effet, dans notre cas, les objets présents ne sont pas tous intervenus directement dans le déroulement du projet et entre les participants, sans pour autant être sans impact. Comme nous l'avons abordé dans plusieurs vignettes du précédent chapitre, des objets tels que la salle où avait lieu le workshop, des items du mobilier et des équipements qui s'y trouvaient ont occupé une place qu'on ne pourrait ignorer. En effet, ils ont été le lieu des interactions, ont été impliqués tout au long de la journée dans les localisations des participants, dans leurs interactions et ont rendu possible leur collaboration. Le cahier du participant a également fait office d'objet tertiaire dans notre workshop. Puisque l'information concernant la mise en situation et l'objectif de la journée s'y trouvaient, il constituait une base primordiale à la tenue du projet de collaboration. Les participants ne l'ont vraiment pas beaucoup utilisé, à notre étonnement d'ailleurs, mais ils savaient qu'ils pouvaient s'y référer lorsque nécessaire et il s'agissait d'un ancrage qui permettait la construction d'un projet commun.

### 5.5.2 Objets secondaires

Nous retrouvons ensuite les *objets secondaires* que Nicolini, Mengis et Swan (2012) présentent comme des objets matériels ou symboliques, qui viennent supporter la collaboration. On retrouve dans cette catégorie tout ce qui peut faciliter, déclencher, attiser la collaboration ou fournir aux individus concernés la motivation nécessaire pour l'entretenir. Ces objets secondaires ont pour fonction d'établir un rapprochement entre différents types de frontières. Ils sont très significatifs dans le cadre de notre recherche parce que l'enjeu de l'émergence des positionnements identitaires au sein de l'équipe provient de l'aspect inter-entreprises de leur regroupement, donc d'une première frontière assez imposante qui divise d'office les membres de l'équipe. D'autres frontières, issues par exemple des disciplines variées d'où provenaient les participants, qu'ils soient de chez FIN ou de chez MOD (communications, analyse stratégique, formation, design, gestion, ressources humaines), étaient aussi présentes d'emblée au sein de l'équipe. Puis certaines autres se sont manifestées en cours de projet au fil des interactions entre les participants; pensons aux frontières entre les individus qui cherchaient à structurer les idées, poser des échéances et ceux qui étaient axés sur la discussion et le consensus, entre les membres plus introvertis et les plus extrovertis du groupe, entre ceux qui étaient axés sur les résultats concrets et ceux qui se sentaient à l'aise dans le niveau conceptuel, notamment. Toutes ces frontières risquaient de devenir une entrave ou un frein à la collaboration entre les participants, tout comme à la constitution et à l'émergence d'identités liées à l'équipe qu'ils formaient pour ce projet. Les huit vignettes que nous avons présentées témoignent largement du fait que les objets, matériels ou symboliques, ont joué un rôle important dans la création des rapprochements entre ces frontières.

Les vignettes les plus manifestes à cet égard sont celles qui concernent les places des participants dans la salle (vignette 1) et des « grosses chaises » (vignette 3.1). Nous avons élaboré, au précédent point 5.2.2 sur la proximité visuelle, que

l'alternance entre les membres de FIN et les membres de MOD autour de la table, suite à la pause du matin, a fait émerger une perception d'unité de groupe chez les participants, à savoir la constitution d'une identité d'équipe-projet. Or, rappelons que c'est la présence des « grosses chaises » dans la salle (et plus spécifiquement de leur nombre inférieur au nombre de participants) qui a initié ce jeu de chaise musicale autour de la table. Leur rôle a donc été très actif pour ce qui est de créer des ponts entre les membres des deux entreprises et d'ainsi déclencher et attiser les interactions qui ont semblé favoriser la constitution d'une identité collective. Rappelons également que le contexte dans lequel ont été placées ces chaises spéciales est indissociable de la signification qu'elles ont prises pour le groupe. En soi, dans une autre situation, avec d'autres individus, elles auraient pu tout simplement passer inaperçues.

Les tableaux blancs de la salle et leur utilisation par les participants figurent aussi comme objets secondaires dans notre recherche. Ils ont sans aucun doute aidé les participants à se comprendre, à orienter leur processus collaboratif tout au long du workshop. Le matériel de prototypage, que nous pensions également destiné à créer des ponts entre les disciplines et les entreprises des participants dans le cadre de la collaboration sur le projet, a trouvé sa place comme objet secondaire mais plutôt pour rapprocher les individus. Il a joué un rôle actif dans la création d'un climat convivial en allant chercher, par son côté ludique, un plaisir à jouer avec des objets de l'enfance que tous avaient en commun. Il a instauré, entre les participants, un esprit de camaraderie partagé propice à la création de liens interpersonnels, peu importe les frontières qui pouvaient s'y trouver.

Même s'il ne s'agit pas d'objets matériels, les méthodes de travail que l'ensemble des participants ont élaboré pour arriver à créer et faire avancer leur projet commun peuvent aussi être considérées comme des objets dits secondaires. Cela a pris quelques essais et il a été assez clair que l'ensemble des participants ne partageait pas nécessairement la manière de fonctionner que la majorité du groupe avait

choisie. Un certain ordre s'est toutefois installé, et le contexte semble avoir fait en sorte que chacun puisse trouver le moyen de contribuer à sa façon au sein du groupe. Nous avons pu remarquer à quelques reprises, que le groupe a, d'une certaine manière, rejeté la méthode d'analyse très structurée, ordonnée et rationnelle que préconisait FIN1. À ces moments, la frontière était palpable entre les participants minoritaires plus axés sur la structure, le concret, les résultats clairs et les participants majoritaires qui semblaient préférer la discussion, les idées conceptuelles et le consensus. Ils ont malgré tout trouvé un moyen d'arriver à leurs fins et d'élaborer un projet qui, pour la plupart, a rendu les participants fiers de leur accomplissement.

À cet égard, nous pouvons croire que la participation active de FIN2 y a été pour beaucoup. Alors que les méthodes de travail proposées par FIN1 n'arrivaient pas à trouver l'adhésion de la majorité des membres du groupe, l'approche de FIN2 a définitivement facilité la collaboration des participants et l'efficacité du groupe. La méthode de facilitation d'une compréhension commune entre tous les participants, implicitement proposée et animée par FIN2, s'est trouvée à être partagée par tout le groupe. Ainsi, sa méthode de travail, à travers son positionnement en tant que leader, a servi à créer des ponts entre les frontières qui pouvaient séparer les participants, pour déclencher et entretenir une collaboration efficace. Au-delà de cet aspect, FIN2 s'est aussi positionné avec une identité différente du reste du groupe. Nous avons déjà évoqué le leadership qu'il a exercé dans le groupe et l'impact que cela a eu sur la constitution de l'identité « équipe-workshop » dans le groupe. Il est également possible de placer FIN2 dans la catégorie des « objets » secondaires pour l'importance symbolique que sa présence et son implication ont prises dans la facilitation de l'émergence d'une identité collective au sein de l'équipe, donc du rapprochement entre les membres du groupe, malgré les différents types de frontières qui pouvaient les séparer.

### 5.5.3 Objets primaires

Dans la classification de Nicolini, Mengis et Swan (2012) se trouvent enfin les *objets primaires* qui expliquent ce qui motive, déclenche et alimente la collaboration en tout premier lieu. Tel qu'expliqué précédemment, les objets tertiaires sont les infrastructures qui rendent la collaboration possible et les objets secondaires viennent supporter la collaboration et créer des rapprochements entre les frontières. Aucun des objets de ces catégories ne peut cependant expliquer la motivation première de la collaboration, le « pourquoi » (Nicolini, Mengis et Swan, 2012). Certains objets ont beau créer des ponts entre les frontières et expliquer le « comment », s'il n'y a pas de collaboration, les frontières n'existent tout simplement pas. Dans le contexte étudié pour notre recherche, nous pouvions comprendre la raison initiale et la motivation à collaborer dans, par exemple, les directives annoncées par l'animateur, la mise en situation et l'objectif de la journée indiqués dans le cahier du participant, ou, au niveau symbolique, la volonté des participants de contribuer à un mémoire de maîtrise en gestion.

Par ailleurs, cette notion d'objet primaire s'applique à l'identité collective de l'équipe si nous portons attention aux objets matériels ou symboliques qui ont initialement permis la constitution d'une identité « équipe-workshop » et/ou « équipe-Projet C » dans le groupe et qui ont favorisé son émergence. Nous faisons référence à tout ce qui a pu, lors des moments-frontières présentés dans nos vignettes du chapitre précédent, représenter le motif principal de la constitution de l'identité collective de l'équipe.

Pensons à la vignette 2 qui présente le moment où il semble y avoir eu, par les participants, reconnaissance du collectif qu'ils formaient. Les participants ont choisi ensemble de passer d'un groupe composé de cinq membres de FIN et cinq membres de MOD (de mettre de côté les identités de leurs entreprises) à une équipe composée de dix individus investis dans un projet commun (une identité liée à l'équipe du

workshop). En procédant à ce changement dans la définition identitaire de leur regroupement, ils se sont dotés d'un motif primaire à l'identité collective qu'ils pourraient constituer ensemble lors de leurs interactions, de la raison initiale à l'existence du nouveau sens de leur équipe. Ce que nous pouvons qualifier d'objet primaire symbolique a permis de créer un référent commun qui pourrait laisser éventuellement place à un sentiment d'appartenance, à l'ouverture vers des croyances, une signification et une valeur émotionnelle associées au groupe. Il apparaît important de spécifier que par la nature de leur équipe, c'est-à-dire une équipe qui existe uniquement pour le projet qu'elle construit, il est difficile de dissocier, dans cet objet symbolique, l'équipe de son projet.

Ultérieurement, au cours du projet, les participants ont matérialisé une partie de cet objet symbolique en adoptant un nom et un logo pour leur projet (voir la vignette 6). « Projet C » est devenu une représentation concrète de l'identité associée au collectif. Sa matérialisation est, en quelque sorte, venue ancrer le référent représentatif du collectif auquel les participants pouvaient s'identifier. Ils pouvaient désormais dire : « Nous sommes Projet C », ce qu'ils ont d'ailleurs fait en introduction de leur présentation finale (vignette 7).

Évidemment, comme nous l'avons déjà évoqué, il demeure irréaliste de chercher à distinguer clairement l'objet de la collaboration entre les membres de FIN et de MOD de l'objet de l'identité collective de l'équipe complète affectée au projet. Conséquemment, ces éléments présentés comme objets primaires dans le cadre du workshop, ont certainement servi à la fois à expliquer une part des fondements de la collaboration au sein du groupe et de la constitution et l'émergence d'une identité collective d'équipe.

Au final, une multitude d'items matériels et symboliques, présents lors de la rencontre entre les participants, ont joué un rôle. Le cadre d'analyse de Nicolini, Mengis et Swan (2012) nous a permis d'identifier les types d'objets significatifs

pour le groupe et de les différencier quant à leur fonction en lien avec l'identité collective de l'équipe.

Notre incursion au niveau de l'apport des objets impliqués dans notre terrain de recherche a mis en évidence différents points. Les objets significatifs dans notre workshop l'ont été non seulement par leur nature mais également, en grande partie, par l'utilisation que les participants en ont faite, par la pratique en contexte (déroulement de l'activité). Le sens que ces objets ont pris (ou se sont fait attribuer par les participants) était intéressant à souligner en soi, de même que pour qui il était significatif et à quels moments. Aussi, nous considérons les interactions entre les participants inhérentes à la notion d'identité collective et nous avons pu voir, dans notre analyse des moments-frontières, que ces interactions sociales sont indissociables des objets qui en prennent part. Il y a eu, à travers le déroulement du workshop, un mélange sociomatériel influent en ce qui a trait à l'identité collective de l'équipe.

## **5.6 Résumé et retour sur la littérature**

En somme, l'analyse de nos résultats a permis de présenter cinq principaux constats quant aux facettes expressive et incarnée de l'identité collective, au sein de l'équipe formée des membres de FIN et de MOD, le temps d'un projet de co-exploration.

Premièrement, nous avons remarqué, dans le cadre de notre recherche, que l'émergence et la constitution de l'identité collective d'équipe a été un processus évolutif et itératif. En relevant cette caractéristique du processus observé, nous nous rallions aux propos de Beech, MacIntosh et McInnes (2008), Harquail et Wilcox King (2010) ainsi que ceux de Bucholtz et Hall (2005) selon lesquels l'identité est un processus continu, itératif et dynamique puisque les interprétations et les positionnements identitaires des membres du groupe ne sont pas fixes et sont

continuellement influencées par les situations et interactions qui en découlent. Ce caractère dynamique de l'identité trouve aussi sa place dans la littérature plus globale sur les médiateurs de l'efficacité des équipes où, comme l'expliquent Mathieu et al. (2008) ainsi que Kozlowski et Ilgen (2006), les modèles qui s'y intéressent tiennent de mieux en mieux compte de l'aspect dynamique du travail d'équipe.

Dans un deuxième temps, nous nous sommes intéressées à différentes variantes de la proximité qui a semblé être un dénominateur commun dans la constitution et l'émergence d'identités au sein du groupe. C'est par ces proximités que les interactions entre les participants ont été favorisées et ont ainsi pu contribuer à l'identité collective. Comme ces formes de proximités ont sollicité tantôt l'aspect expressif (ex. : proximité au niveau des objectifs), tantôt l'aspect incarné (ex. : proximité physique) de l'expérience des membres de l'équipe, nous soutenons l'idée selon laquelle l'identité a raison d'être abordée comme un phénomène multidimensionnel (Ashmore, Deaux et McLaughlin-Volpe, 2004) et ancré dans l'expérience incarnée des individus dans un contexte donné (Harquail et Wilcox King, 2010; LeBaron, Glenn et Thompson, 2009). Aussi, les proximités évoquées rejoignent certains des résultats de Rousseau, Aubé et Savoie (2006) quant au fonctionnement interne des équipes. Par exemple, la proximité émotionnelle et au niveau des valeurs s'apparente en plusieurs points à la dimension de soutien interpersonnel évoquée par ces auteurs. Leur dimension de gestion du travail d'équipe rappelle également, en partie, la notion de proximité au niveau des objectifs que nous avons soulevée.

Troisièmement, nous nous sommes aperçues que l'émergence d'une position identitaire de leader informel reconnu et accepté par le groupe a favorisé la perception d'une réalité collective d'équipe. D'emblée, nous n'avions pas porté une attention particulière au leadership du groupe ou à la notion plus formelle de chef de projet. Toutefois, dans le cas analysé, il a été sans équivoque que dans le processus

collaboratif, comme dans le sentiment de collectivité de l'équipe, l'émergence d'un leader a été significative. L'importance de sa place dans notre recherche est en ligne avec les travaux de Edmondson et Nembhard (2009) qui soutiennent que le leadership joue un rôle critique pour surmonter les défis de l'efficacité des équipes dans le cadre de projets de développement de nouveaux produits.

En quatrième, nous avons noté que les situations, les éléments ou objets mis en évidence dans nos résultats ont acquis une signification particulière dans le cadre de l'identité collective parce qu'ils ont contribué à créer un passé commun et unique à l'équipe. Cette perspective est intéressante à mettre en lumière au regard des travaux de Hardy, Lawrence et Grant (2005) qui s'attardent aux conversations en contexte collaboratif interorganisationnel. Ils expliquent qu'un groupe doit construire des éléments discursifs communs pour arriver à collaborer efficacement et que ce sont ces ressources issues des interactions entre les membres qui influencent l'identité collective du groupe. Puisqu'il s'agit d'un projet, il est question de la création d'un passé commun à l'équipe dans un contexte de collaboration unique. Toutefois, comme l'abordent Bakker et al. (2013), on note souvent, dans les industries basées sur l'organisation par projets, une tendance pour des collaborations répétées, où des habitudes relationnelles et structurelles s'installent. Conséquemment, cet historique d'interactions entre les participants joue un rôle déterminant dans les dynamiques de groupe de projets subséquents, comme au fil de l'évolution d'un même projet.

En dernier lieu, le cinquième constat que nous avons fait est que les objets matériels, conceptuels et symboliques du projet ont été, par le biais de trois fonctions, partie intégrante des interactions qui sont à la base de l'identité collective de l'équipe. En procédant à la revue de la littérature sur les partenariats entre entreprises et l'innovation ainsi que sur l'efficacité des équipes, le rôle des objets n'a, à notre connaissance, pas beaucoup retenu l'attention des auteurs. Néanmoins, en nous inspirant, dans notre cadre d'analyse, des travaux de Harquail et Wilcox King (2010) orientés sur la science de la cognition incarnée et des principes de la

microethnographie (LeBaron, 2012), nous avons pu porter un regard vigilant sur les éléments incarnés de l'expérience des membres de l'équipe et aux différents objets significatifs pour le groupe. Le constat que nous avons tiré de notre analyse à cet effet a montré que nous avons eu raison de nous y attarder. En plus, la structure proposée par Nicolini, Mengid et Swan (2012) a apporté un éclairage révélateur de la place que prennent les objets dans les interactions à la base de l'identité collective de l'équipe.

Somme toute, nous avons fait émerger de nos données cinq principaux constats qui, dans le cadre de notre terrain de recherche, ont répondu à la question : *En contexte de co-exploration entre entreprises, que peut-on dire des facettes expressive et incarnée de l'identité collective de l'équipe-projet?* Le prochain et dernier chapitre s'attardera aux implications théoriques et pratiques de ce mémoire et énoncera quelques pistes de recherches futures.

## **CHAPITRE 6 Implications et conclusion**

Par ce sixième et dernier chapitre, nous souhaitons faire un retour sur les cinq précédents afin de synthétiser les grandes étapes de notre recherche. Puis, à la lumière des réponses apportées à notre question de recherche, nous discuterons des contributions théoriques et pratiques de notre mémoire, ainsi que de ses limites. Enfin, nous énoncerons certaines pistes de recherches qui nous sont apparues comme d'intéressantes voies à emprunter dans le futur.

### **6.1 Retour sur les étapes du mémoire**

Ayant un intérêt pour les projets de co-exploration entre entreprises et pour les équipes qui y sont affectées, le tout début de notre démarche était marqué par le questionnement suivant : *Comment se vit, à partir du démarrage du projet, le quotidien d'employés provenant de contextes organisationnels distincts qui sont appelés à collaborer pour créer et innover?* Afin de mieux circonscrire les frontières de notre recherche, nous avons, au premier chapitre, revu la littérature qui traite de l'évolution de l'innovation en entreprise et sur les relations et partenariats entre organisations, de même que celle sur le fonctionnement interne des équipes en organisation et des médiateurs de leur efficacité. Nous y avons constaté que beaucoup de sujets sont abordés et que les défis et enjeux soulevés par les auteurs traitent de thématiques, concepts et éléments liés à la notion d'identité, mais sans s'y attarder directement.

En regard de cette avenue qu'il nous semblait pertinent d'emprunter, le deuxième chapitre a été consacré à notre cadre d'analyse basé sur notre vision de l'identité

collective. Nous l'avons définie et avons abordé ses caractéristiques, de même que ses facettes expressive et incarnée (et les dimensions qui les composent) qui sont, pour nous, au cœur même de l'identité collective et indissociables l'une de l'autre. Nous avons aussi mieux précisé que c'est sur l'équipe directement affectée à un projet de co-exploration que nous souhaitons porter un regard filtré par la notion d'identité collective. Ce chapitre nous a permis de préciser les détails de notre interrogation initiale et de formuler notre question de recherche : *En contexte de co-exploration entre entreprises, que peut-on dire des facettes expressive et incarnée de l'identité collective de l'équipe-projet?*

Pour tenter de répondre à cette question, nous avons élaboré une stratégie méthodologique basée sur une approche qualitative qui répondait adéquatement à notre désir de comprendre et interpréter les pratiques et l'expérience d'individus. Ces derniers placés dans le contexte social qu'est un projet de co-exploration entre entreprise, c'est l'étude d'un cas que nous avons choisie comme méthode afin de pouvoir l'examiner en profondeur et dans les détails, nous inspirant des principes de la microethnographie. Ce troisième chapitre a aussi présenté les répondants à notre étude (membres de FIN et de MOD) qui ont participé aux étapes de notre méthodologie de recherche : l'expérimentation bâtie sous la forme d'un workshop et les entrevues individuelles de suivi, toutes deux explicitées à ce chapitre. Enfin, nous avons détaillé le processus d'analyse de nos données en fonction des dimensions des facettes expressive et incarnée de l'identité collective de notre cadre d'analyse.

Au chapitre quatre, ce sont les résultats de notre processus de cueillette qui sont présentés, sous forme de vignettes représentatives des moments clés du projet de co-exploration. Les vignettes ont exposé les éléments suivants : les différents positionnement, la reconnaissance du collectif, les objets (au sens large), l'expression d'une préoccupation, le leadership du groupe, le choix du nom du projet, la présentation finale et l'exercice de retour de l'expérience. Nous y avons

décrit les situations qui se sont produites lors du workshop, appuyées par des extraits d'entrevues individuelles de suivi. Le chapitre se termine par un schéma synthèse des thématiques des vignettes.

Enfin, c'est au chapitre cinq que nous avons énoncé les constats qui ont, dans le cadre de notre mémoire, répondu à notre question de recherche. Au nombre de cinq, ils tiennent les propos suivants : 1) l'émergence et la constitution de l'identité collective d'équipe dans le cas de notre recherche a été un processus évolutif et itératif, 2) la proximité, sous plusieurs formes, a semblé être un dénominateur commun dans le processus de constitution et d'émergence des positions identitaires liées au collectif, 3) l'émergence d'un leader informel reconnu et accepté par le groupe a favorisé la perception d'une réalité collective d'équipe, 4) les situations, éléments ou objets mis en évidence ont acquis une signification particulière quant à l'identité collective parce qu'ils ont contribué à créer un passé commun et unique à l'équipe, 5) les objets matériels, conceptuels et symboliques du projet ont été, par le biais de trois fonctions, partie intégrante des interactions qui sont à la base de l'identité collective de l'équipe.

## **6.2 Contributions et limites**

La principale contribution théorique de notre mémoire est d'avoir mis en évidence des pistes de réflexion pour une compréhension différente des interactions qui s'opèrent entre les membres d'une équipe en projet de co-exploration entre entreprises. Par la nature exploratoire de notre question de recherche et son emphase sur des dimensions expressives ET incarnées, nous souhaitons apporter un éclairage nouveau et élargi quant aux éléments qui peuvent jouer un rôle au niveau de l'identité collective d'une telle équipe.

À notre avis, toute la place que les objets matériels, conceptuels ou symboliques ont prise, qu'ils aient agi à titre d'objets primaires, secondaires ou tertiaires, représente un des constats les plus marquants de notre recherche. Dans le cadre de cette dernière, nous n'avons pas procédé à une revue de la littérature spécifiquement sur le rôle des objets alors nous pouvons difficilement situer notre constat par rapport à ce qui a déjà été étudié à ce sujet. Néanmoins, deux points nous portent à croire qu'il s'agit d'un élément qui n'est pas à négliger dans la recherche en gestion : l'influence constante qu'ont eu les objets sur les interactions entre les participants durant toutes les étapes du projet, ainsi que le fait que les thématiques abordées dans la littérature sur les équipes, l'innovation et les partenariats entre entreprises ne traitent, à notre connaissance, que très peu des objets et de leurs rôles.

Évidemment, nous sommes conscientes que l'aspect expérimental de notre méthodologie, approprié vues les limites de nos ressources en moyens et en temps dans le cadre de ce mémoire, a pu impliquer un écart entre les données de notre recherche et celles qu'il serait possible d'aller recueillir directement en entreprise. Nous croyons tout de même que l'influence des objets dans les interactions entre les participants et les fonctions primaires, secondaires et tertiaires qu'ils ont occupées sont tout aussi « authentiques » dans le projet expérimental de notre mémoire qu'en entreprise. À plusieurs reprises, nous avons mis l'emphasis sur l'importance du contexte dans le rôle que peuvent jouer les objets au sein de l'équipe, qu'un même objet peut se faire attribuer un sens différent d'une situation, d'une personne ou d'un groupe à un autre. Ainsi, la signification « absolue » qu'ont prise les objets dans le cadre de notre workshop n'est certainement pas exportable à d'autres contextes mais le constat selon lequel ces mêmes objets ont fait partie intégrante des interactions entre des individus en contexte a, pour sa part, un potentiel généralisable. Naturellement, nous reconnaissons que l'équipe mise en place pour le projet de co-exploration étudié est hautement temporaire. La durée de collaboration est plus courte que les paramètres habituels de ce type de projets et nos résultats et analyse devraient donc être interprétés en conséquence. Aussi, nous sommes

conscientes que dans les outils que nous avons construits pour le workshop, les termes utilisés ont pu suggérer une certaine orientation pour les participants (ex. : « équipes », « équipe FIN-MOD », « créer ensemble », « par entreprise », etc.).

Dans un autre ordre d'idées, l'observation très détaillée et approfondie du cas que nous avons étudié a, selon nous, été bénéfique pour faire émerger nos principaux constats et a également contribué à relever l'intérêt de s'attarder à ces « petits » éléments inhérents aux situations d'équipe en entreprise, lesquels peuvent avoir tendance à être oubliés ou négligés par les théoriciens comme par les praticiens qui s'intéressent aux résultantes des interactions entre les membres d'une équipe (pensons à la disposition des individus autour d'une table, par exemple). Bien entendu, notre méthodologie n'a pas été sans failles et cela a, sans aucun doute, influencé les résultats que nous avons obtenus. Un regard rétrospectif nous a notamment permis de souligner qu'il aurait probablement été possible d'aller chercher une plus grande quantité et/ou qualité d'éléments pertinents, de la part des participants, en regard de l'identité collective de l'équipe. En effet, si nous avions, vers la fin des entrevues de suivi, exprimé plus précisément aux participants notre intérêt pour le concept d'identité collective et posé des questions qui y sont directement reliées, ils auraient sans doute repensé à leur expérience en ces termes et fait part d'informations riches et intéressantes pour notre compréhension. Aussi, vu le nombre de caméras dont nous disposions et leur positionnement dans la salle principale du workshop, nous n'avons pu capturer des données lors du petit-déjeuner et du lunch. Or, la constitution et l'émergence de positions identitaires liées au collectif s'inscrivent dans un processus continu qui s'opère même (et peut-être surtout) pendant ces périodes informelles d'interactions entre les membres d'une équipe. Il aurait certainement été intéressant, dans notre cas, de pouvoir également nous attarder à ces deux périodes du projet.

Au-delà de la situation précise de la co-exploration inter-entreprises, les cinq constats que nous avons dégagés peuvent certainement être intéressants à considérer

en regard d'une multitude de projets où des gens de divers horizons seraient appelés à travailler de concert. Au niveau pratique, qu'il s'agisse de disciplines ou de fonctions variées regroupées sur un projet commun, par exemple, il est probable que plusieurs de ces éléments trouvent leur pertinence. Nous reconnaissons toutefois, comme certains participants l'ont mentionné dans les entrevues de suivi, que leur implication dans ce projet « fictif » qui n'entraînait, au final, aucune conséquence réelle sur leur entreprise et n'impliquait que leur intérêt personnel à contribuer à la recherche, a certainement été plus détachée, moins rigoureuse que si leur situation professionnelle avait réellement été en jeu.

En ayant initialement un intérêt pour la réalité concrète des personnes impliquées dans des projets où plusieurs cultures, identités, manières de penser, de parler et de travailler sont réunis, il était important pour nous de ne pas être déconnectées des implications pratiques que pourrait générer notre mémoire. Ainsi, pour un gestionnaire de projet collaboratif, par exemple, nous croyons qu'une connaissance des éléments qui peuvent entrer en ligne de compte dans la constitution et l'émergence de l'identité collective du groupe de personnes qu'il chapeaute ne peut nuire à sa pratique et, possiblement, aux actions à poser pour favoriser l'efficacité de son équipe. D'avoir conscience du possible impact de différents types de proximités, physiques et conceptuelles, et de l'influence qu'un passé commun unique au groupe produit sur la perception qu'en ont les membres constitue certainement un atout pour les praticiens, dans une multitude de contextes d'équipe.

### **6.3 Pistes de recherches futures**

La réalisation de notre mémoire et les constats qui ont découlé de notre analyse ont, pour nous, été très enrichissants. N'en demeure pas moins qu'en plus des quelques réponses que nous sommes parvenues à donner dans ce cadre, nous terminons ce projet avec nombre de nouvelles interrogations, toutes aussi intrigantes que notre

première. Avant tout, il serait très intéressant, selon nous, de reproduire notre workshop afin de pouvoir établir des données de comparaison avec les nôtres. En gardant la structure générale de l'expérimentation (considérant les améliorations méthodologiques que nous avons proposées), cette même activité pourrait être mise en place avec des personnes provenant d'entreprises différentes, d'âges variés, provenant d'autres fonctions de l'entreprise, etc. Il serait ainsi possible, non seulement de comparer nos constats, mais de dégager certaines tendances, s'il y a lieu.

De manière plus précise, nous sommes restées sur notre appétit concernant le rôle des objets au sein de l'équipe et dans le cadre de la constitution et de l'émergence de son identité collective. Nous croyons qu'il s'agit d'un point de vue analytique prometteur dans le cadre général du fonctionnement interne des équipes et de leur efficacité, tout comme dans celui plus spécifique des projets collaboratifs. D'un point de vue connexe, la notion de proximité que nous avons relevée au cœur des interactions qui ont façonné l'identité de l'équipe observée gagnerait à être approfondie. Nous n'avons pu que noter des types de proximités liées à ce cas unique mais il serait intéressant, par la comparaison d'un nombre pertinent de cas, d'établir des parallèles pour éventuellement poser les jalons d'un cadre d'analyse des proximités qui favorisent (ou freinent) la constitution et l'émergence de positions identitaires liées à une équipe. Par ailleurs, nous nous doutons que la littérature sur le leadership et le rôle des gestionnaires de projet doit être abondante. Néanmoins, il y aurait certainement une valeur ajoutée à l'idée d'aborder l'angle de son influence au niveau des positionnements identitaires d'un groupe. Enfin, nous avons émis cinq constats qui, à notre avis, suscitent une multitude d'avenues d'approfondissement ou de compléments aux thématiques qui touchent, de près ou de loin, l'identité collective des équipes et les projets de co-exploration entre entreprises.

Pour terminer, nous espérons, à la lecture de ces pages, que notre projet de recherche aura suscité votre intérêt autant que le sujet de l'identité collective d'équipe en contexte de projet de co-exploration entre entreprise a captivé notre attention tout au long du processus. Nous souhaitons enfin que ce mémoire aura suffisamment piqué votre curiosité pour que de nombreuses pistes de recherches soient explorées dans le futur.

## BIBLIOGRAPHIE

- Albani, A. et J.L.G. Dietz (2009). « Current trends in modeling inter-organizational cooperation », *Journal of Enterprise Information Management*, vol. 22, no 3, p. 275-297.
- Albert, S. et D. A. Whetten (1985). « Organizational Identity », *Research in Organizational Behavior*, vol. 7, p. 263-295.
- Ashmore, R. D., K. Deaux et T. McLaughlin-Volpe (2004). « An Organizing Framework for Collective Identity: Articulation and Significance of Multidimensionality », *Psychological Bulletin*, vol. 130, no 1, p. 80-114.
- Baard, S. K., T. A. Rench et S. W. J. Kozlowski (2013). « Performance Adaptation: A Theoretical Integration and Review », *Journal of Management*.
- Bailey, W. C. (2006). *Identity Management in a Community-of-Practice: An Identity-based View of Organizational Behavior* [Doctoral dissertation], Ph.D. , Walden University, 150 p.
- Bakker, R. M. (2010). « Taking Stock of Temporary Organizational Forms: A Systematic Review and Research Agenda », *International Journal of Management Reviews*, vol. 12, no 4, p. 466-486.
- Bakker, R. M., S. Boroş, P. Kenis et L. A. G. Oerlemans (2013). « It's Only Temporary: Time Frame and the Dynamics of Creative Project Teams », *British Journal of Management*, vol. 24, no 3, p. 383-397.
- Balkundi, P. et D. A. Harisson (2006). « Ties, Leaders, and Time in Teams: Strong Inference about Network Structure's Effects on Team Viability and Performance », *Academy of Management Journal*, vol. 49, no 1, p. 49-68.
- Barnes, T. A., I. R. Pashby et A. M. Gibbons (2006). « Managing collaborative R&D projects development of a practical management tool », *International Journal of Project Management*, vol. 24, no 5, p. 395-404.
- Bartsch, V., M. Ebers et I. Maurer (2013). « Learning in project-based organizations: The role of project teams' social capital for overcoming barriers to learning », *International Journal of Project Management*, vol. 31, no 2, p. 239-251.
- Beal, J. , R. R. Cohen, M. J. Burke et C. L. McLendon (2003). « Cohesion and Performance in Groups: A Meta-Analytic Clarification of Construct Relations », *Journal of Applied Psychology*, vol. 88, no 6, p. 989-1004.
- Beech, N. , R. MacIntosh et P. McInnes (2008). « Identity Work: Processes and Dynamics of Identity Formations », *International Journal of Public Administration*, no 31, p. 957-970.
- Bell, S. T. (2007). « Deep-level composition variables as predictors of team performance: a meta-analysis » [Meta-Analysis], *Journal of Applied Psychology*, vol. 92, no 3, p. 595-615.

- Blindenbach-Driessen, F. et J. Van den Ende (2010). « Innovation Management Practices Compared: The Example of Project-Based Firms », *The Journal of product innovation management*, vol. 27, no 5, p. 705-724.
- Bossink, B.G. (2002). « The development of co-innovation strategies: stages and interaction patterns in interfirm innovation », *R&D Management*, vol. 32, no 4, p. 311-320.
- Brewer, M. B. et W. Gardner (1996). « Who Is This "We" Levels of Collective Identity and Self Representations », *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 71, no 1, p. 83-93.
- Brubaker, R. et F. Cooper (2000). « Beyond "Identity" », *Theory and Society*, vol. 29, no 1, p. 1-47.
- Burke, C. S., K. C. Stagl, C. Klein, G. F. Goodwin, E. Salas et S. M. Halpin (2006). « What type of leadership behaviors are functional in teams? A meta-analysis », *The Leadership Quarterly*, vol. 17, no 3, p. 288-307.
- Bucholtz, M. et K. Hall (2005). « Identity and interaction: a sociocultural linguistic approach », *Discourse Studies*, vol. 7, no 4-5, p. 585-614.
- Calamel, L., C. Defélix, T. Picq et D. Retour (2011). « Inter-organisational projects in French innovation clusters: The construction of collaboration », *International Journal of Project Management*, vol. 30, no 1, p. 48-59.
- Chesbrough, H.W. (2003). « The Era of Open Innovation », *MIT Sloan Management Review*, vol. 44, no 3, p. 35-41.
- Chesbrough, H.W. (2012). « Open Innovation », *Research Technology Management*, vol. 55, no 4, p. 20-27.
- Cohen, S. G. et D. E. Bailey (1997). « What Makes Teams Work: Group Effectiveness Research from the Shop Floor to the Executive Suite », *Journal of Management*, vol. 23, no 3, p. 239-290.
- Corley, K. G., C. V. Harquail, M. G. Pratt, M.A. Glynn, M. Fiol et M. J. Hatch (2006). « Guiding organizational Identity through Aged Adolescence », *Journal of Management Inquiry*, vol. 15, no 2, p. 85-99.
- Cornella, A. (2014). *Co-Society*. <http://www.co-society.com/>
- Design, Stanford University Institute of (2014). *d.school: Hasso Plattner Institute of Design at Stanford*. <http://dschool.stanford.edu/>
- Devine, D. J. et J. L. Philips (2001). « Do Smarter Teams Do Better: A Meta-Analysis of Cognitive Ability and Team Performance », *Small Group Research*, vol. 32, no 5, p. 507-532.
- Dietrich, P., P. Eskerod, D. Dalcher et B. Sandhwalia (2010). « The dynamics of collaboration in multipartner projects », *Project Management Journal*, vol. 41, no 4, p. 59-78.
- Edmondson, A., R. Bohmer et G. Pisano (2001). « Speeding Up Team Learning », *Harvard Business Review*, vol. 79, no 9, p. 125-132.
- Edmondson, A. et I. M. Nembhard (2009). « Product Development and Learning in Project Teams: The Challenges Are the Benefits », *Product Development & Management Association*, no 26, p. 123-138.
- Ellis, A. P., J. R. Hollenbeck, D. R. Ilgen, C. O. Porter, B. J. West et H. Moon (2003). « Team learning: collectively connecting the dots » [Research

- Support, U.S. Gov't, Non-P.H.S.], *Journal of Applied Psychology*, vol. 88, no 5, p. 821-835.
- Enberg, C., L. Lindkvist et F. Tell (2006). « Exploring the Dynamics of Knowledge Integration », *Management Learning*, vol. 37, no 2, p. 143-165.
- Fong, P. S. W. (2003). « Knowledge creation in multidisciplinary project teams: an empirical study of the processes and their dynamic interrelationships », *International Journal of Project Management*, vol. 21, no 7, p. 479-486.
- Grabher, G. (2004a). « Learning in Projects, Remembering in Networks?: Communitarity, Sociality, and Connectivity in Project Ecologies », *European Urban and Regional Studies*, vol. 11, no 2, p. 103-123.
- Grabher, G. (2004b). « Temporary Architectures of Learning: Knowledge Governance in Project Ecologies », *Organization Studies*, vol. 25, no 9, p. 1491-1514.
- Gully, S. M., K. A. Incalcaterra, A. Joshi et J. M. Beaubien (2002). « A meta-analysis of team-efficacy, potency, and performance: Interdependence and level of analysis as moderators of observed relationships », *Journal of Applied Psychology*, vol. 87, no 5, p. 819-832.
- Gundersen, G., B. T. Hellesoy et S. Raeder (2012). « Leading International Project Teams: The Effectiveness of Transformational Leadership in Dynamic Work Environments », *Journal of Leadership & Organizational Studies*, vol. 19, no 1, p. 46-57.
- Hardy, C. , T. B. Lawrence et D. Grant (2005). « Discourse of Collaboration: The Role of Conversations and Collective Identity », *Academy of Management Review*, vol. 30, no 1, p. 58-77.
- Harquail, C. V. et A. Wilcox King (2010). « Construing Organizational Identity: The Role of Embodied Cognition », *Organization Studies*, vol. 31, no 12, p. 1619-1648.
- IDEO (2014). *IDEO*. <http://www.ideo.com/>
- Ilgen, D. R., J. R. Hollenbeck, M. Johnson et D. Jundt (2005). « Teams in organizations: from input-process-output models to IMO models » [Research Support, U.S. Gov't, Non-P.H.S. Review], *Annual Review of Psychology*, vol. 56, p. 517-543.
- Kazacki, A., T. Gillier et G. Piat (2008). « Investigating co-innovation in exploratory partnerships: An analytical framework based on design theory », communication présentée au *European Research on Innovation and Management Alliance*, Porto, Portugal.
- Knoben, J. et L. A. G. Oerlemans (2006). « Proximity and inter-organizational collaboration: a literature review. », *International Journal of Management Reviews* vol. 8, no 2, p. 71-89.
- Kozlowski, S. W. J. et D. R. Ilgen (2006). « Enhancing the Effectiveness of Work Groups and Teams », *Psychological Science in the Public Interest*, vol. 7, no 3, p. 77-124.
- Kurtzberg, T. R. (2005). « Feeling Creative, Being Creative: An Empirical Study of Diversity and Creativity in Teams », *Creativity Research Journal*, vol. 17, no 1, p. 51-65.

- Lawson, B., K. J. Petersen, P. D. Cousins et R Handfield, B. (2009). « Knowledge Sharing in Interorganizational Product Development Teams: The Effect of Formal and Informal Socialization Mechanisms », *The Journal of product innovation management*, vol. 26, no 2, p. 156-172.
- Le Masson, P., B. Weil et A. Hatchuel (2006). *Les processus d'innovation: conception innovante et croissance des entreprises*, Lavoisier, 471 p.
- LeBaron, C. D. (2012). « Microethnography » Dans: Wolfgang, D. (ed.) *The International Encyclopedia of Communication*. Cambridge: Blackwell.
- LeBaron, C. D., P. Glenn et M. P. Thompson (2009). « Identity Work During Boundary Moments: Managing Positive Identities Through Talk and Embodied Interaction », dans *Exploring positive identities and organizations: Building a theoretical and research foundation*, New York, Routledge, p. 187-211.
- Lee, S. M., D. L. Olson et S. Trimi (2012). « Co-innovation: convergenomics, collaboration, and co-creation for organizational values », *Management Decision*, vol. 50, no 5, p. 817-831.
- Lenfle, S. (2008). « Exploration and project management », *International Journal of Project Management*, vol. 26, no 5, p. 469-478.
- Lenfle, S. et C. Loch (2010). « How Project Management Came to Emphasize Control over Flexibility and Novelty », *California Management Review*, vol. 53, no 1, p. 32-55.
- Levina, N. (2005). « Collaborating on Multiparty Information Systems Development Projects: A Collective Reflection-in-Action View », *Information Systems Research*, vol. 16, no 2, p. 109-130.
- Manning, S. et J. Sydow (2011). « Projects, paths, and practices: sustaining and leveraging project-based relationships », *Industrial and Corporate Change*, vol. 20, no 5, p. 1369-1402.
- March, J. G. (1991). « Exploration and Exploitation in Organizational Learning », *Organization Science*, vol. 2, no 1, p. 71-87.
- Mathieu, J., M. T. Maynard, T. Rapp et L. Gilson (2008). « Team Effectiveness 1997-2007: A Review of Recent Advancements and a Glimpse Into the Future », *Journal of Management*, vol. 34, no 3, p. 410-476.
- McGrath, J. E. (1984). *Groups: interactions and performance*, Prentice-Hall.
- Mohammed, S. et B. C. Dumville (2001). « Team mental models in a team knowledge framework: Expanding theory and measurement across disciplinary boundaries », *Journal of Organizational Behavior*, vol. 22, no 2, p. 89-106.
- Nicolini, D., J. Mengis et J. Swan (2012). « Understanding the Role of Objects in Cross-Disciplinary Collaboration », *Organization Science*, vol. 23, no 3, p. 612-629.
- Nielsen, T. M., E. D. Sundstrom et T. R Halfhill (2005). « Group Dynamics and Effectiveness », dans *The Handbook of Group Research and Practice*, SAGE Publications, p. 285-312.

- Nogueira, J. C. et T. Raz (2006). « Structure and Flexibility of Project Teams under Turbulent Environments: An Application of Agent-Based Simulation », *Project Management Journal*, vol. 37, no 2, p. 5-10.
- Paillé, P. et A. Mucchielli (2008). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*, 2<sup>e</sup> éd., Paris, Armand Colin, 315 p.
- Parmigiani, A. et M. Rivera-Santos (2011). « Clearing a Path Through the Forest: A Meta-Review of Interorganizational Relationships », *Journal of Management*, vol. 37, no 4, p. 1108-1136.
- Rousseau, V., C. Aubé et A. Savoie (2006). « Le fonctionnement interne des équipes de travail: Conception et mesure », *Canadian Journal of Behavioural Science/Revue canadienne des Sciences du comportement*, vol. 38, no 2, p. 120-135.
- Russo-Spena, T. et C. Mele (2012). « “Five Co-s” in innovating: a practice-based view », *Journal of Service Management*, vol. 23, no 4, p. 527-553.
- Salas, E., D. DiazGranados, C. Klein, C. S. Burke, K. C. Stagl, G. F. Goodwin, et al. (2008). « Does Team Training Improve Team Performance? A Meta-Analysis », *Human Factors: The Journal of the Human Factors and Ergonomics Society*, vol. 50, no 6, p. 903-933.
- Scarbrough, H., J. Swan, S. Laurent, M. Bresnen, L. Edelman et S. Newell (2004). « Project-Based Learning and the Role of Learning Boundaries », *Organization Studies*, vol. 25, no 9, p. 1579-1600.
- Schaffer, S. P., X. Chen, X. Zhu et W. C. Oakes (2012). « Self-Efficacy for Cross-Disciplinary Learning in Project-Based Teams », *Journal of Engineering Education*, vol. 101, no 1, p. 82-94.
- Schüßler, E., L. Wessel et M. Gersh (2012). « Taking Stock: Capability Development In Inter-Organizational Projects », *Schmalenbach Business Review*, vol. 64, no 3, p. 171-186.
- Segrestin, B. (2003). *La gestion des partenariats d'exploration : spécificités, crises et formes de rationalisation*, Ecole des Mines de Paris, 373 p.
- Segrestin, B. (2005). « Partnering to explore: The Renault–Nissan Alliance as a forerunner of new cooperative patterns », *Research Policy*, vol. 34, no 5, p. 657-672.
- Segrestin, B. et A. Hatchuel (2004). « Les partenariats d'exploration: des pratiques inédites en quête d'outils et de statut », communication présentée au *AIMS*, 13 mai 2004, Montpellier.
- Seibert, S. E., S. R. Silver et W. A. Randolph (2004). « Taking Empowerment to the Next Level: A Multiple-Level Model of Empowerment, Performance, and Satisfaction », *Academy of Management Journal*, vol. 47, no 3, p. 332-349.
- Stake, R. E. (1995). *The Art of Case Study Research*, Thousand Oaks, London, New Delhi, Sage Publications, Inc., 175 p.
- Stock, R. M. (2006). « Interorganizational Teams as Boundary Spanners Between Supplier and Customer Companies », *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 34, no 4, p. 588-599.

- Tajfel, H. (1981). *Human groups and social categories: Studies in social psychology*, Cambridge, Cambridge University Press.
- Tajfel, H. et J. C. Turner (1985). « The Social Identity Theory of Intergroup Behavior », dans Stephen Worchel and William G. Austin (dir.), *Psychology of Intergroup Relations*, Nelson-Hall, Inc., p. 7-24.
- Thoits, P.A. et L. Virshup (1997). « Me's and We's: Forms and functions of social identities », dans R. D. Ashmore et L. Jussim (dir.), *Self and identity: Fundamental issues*, New York, Oxford University Press, p. 106-133.
- Turner, J. C., P. J. Oakes, S. A. Haslam et C. McGarty (1994). « Self and Collective: Cognition and Social Context », *Personality and Social Psychology Bulletin*, vol. 20, no 5, p. 454-463.
- Vaccaro, A., R. Parente et F. M. Veloso (2010). « Knowledge Management Tools, Inter-Organizational Relationships, Innovation and Firm Performance », *Technological Forecasting and Social Change*, vol. 77, no 7, p. 1076-1089.
- Whyte, J., B. Ewenstein, M. Hales et J. Tidd (2008). « Visualizing Knowledge in Project-Based Work », *Long Range Planning*, vol. 41, no 1, p. 74-92.

## ANNEXE 1 : Exercice brise-glace

En groupe ( [REDACTED] ), svp remplir ce questionnaire avant la fin du petit-déjeuner et le remettre à l'heure du lunch.

Prénom	Poste	Ma plus grande force	Un intérêt personnel

La mission de [REDACTED] est :

La caractéristique la plus représentative de [REDACTED] est :

- 

Les 3 principales compétences de [REDACTED] sont :

- 

- 

- 

Les 3 atouts de [REDACTED] qui ne sont actuellement pas exploités par l'entreprise sont :

- 

- 

- 

Le principal point à améliorer chez [REDACTED] est :

- 

Les 3 principales forces de notre groupe d'aujourd'hui sont :

- 

- 

- 

Dans un monde idéal, sans contraintes, [REDACTED] serait...

## ANNEXE 2 : Livret du participant

# WORKSHOP CO- CRÉATION

8 juin 2013



dans le cadre du mémoire de maîtrise de  
**Janie Robillard**  
M.Sc. Développement organisationnel  
HEC Montréal

## MISE EN SITUATION

Les 21, 22 et 23 mai derniers avait lieu la 2<sup>e</sup> édition de l'événement immersif qui crée un engouement majeur dans toute la communauté d'affaires de la grande région de Montréal, C2-MTL : des réponses créatives à des questions commerciales. Non seulement cet événement permet aux participants d'assister au nec plus ultra des conférences d'affaires et de prendre part à des ateliers axés sur la conversation, la création et la collaboration, il représente un réel catalyseur de rencontres professionnelles. La situation est telle grâce à un rassemblement de participants de haut niveau, mais également parce que les organisateurs de l'événement mettent en place une multitude de facilitateurs de rencontres (cocktails, groupe LinkedIn privé, tables rondes, concierges personnels, lieux d'échanges, etc.).

C'est justement au cocktail qui a suivi la conférence du renommé Philippe Starck, à laquelle ils avaient tous deux assistés, que [REDACTED]<sup>1</sup> et [REDACTED]<sup>2</sup> ont échangé leur carte d'affaires. Le Jour 2, se retrouvant autour de la même table lors d'un atelier créatif, ils ont pu poursuivre leurs conversations à propos des nouvelles avenues de l'innovation et de la créativité dans l'univers des affaires d'aujourd'hui. Nul besoin de détailler davantage la suite de leurs échanges à C2-MTL, sauf pour mentionner qu'une folle idée était en train de germer...

Quelques courriels et gins tonic à l'heure du 5à7 plus tard, une cascade de mises en contact entre des acteurs clés s'est mise en branle. Résultat : vous êtes ici aujourd'hui dans l'espoir d'une collaboration créative entre [REDACTED] et [REDACTED].

*« Peu importe l'industrie dans laquelle on opère ou le rôle qu'on y joue, la créativité, c'est d'abord penser autrement. C'est repousser avec audace les limites du statu quo. C'est voir l'occasion là où d'autres l'ignorent. Et la saisir. » - C2-MTL*

<sup>1</sup> [REDACTED] est Conseiller senior en innovation chez [REDACTED]

<sup>2</sup> [REDACTED] est propriétaire et CEO de [REDACTED]

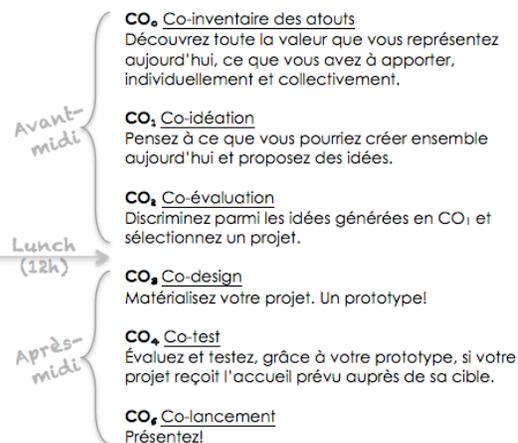
## Objectif de La Journée :

[REDACTED] et [REDACTED], tout comme les autres membres de vos entreprises qui ont contribué à votre présence ici aujourd'hui, ont une entière confiance en vos idées, votre créativité, vos initiatives et vos talents. Ils vous donnent carte blanche pour l'élaboration d'un projet qui, grâce à votre collaboration, ira au-delà des possibilités que permettent vos organisations seules.

Autrement dit, vous êtes appelés à CO-crée ensemble un projet nouveau, original et créatif qui ne pourrait faire autrement que d'impressionner quiconque en serait informé!

À la fin de la journée, devrez en être arrivés à une proposition prête à être présentée.

## Processus proposé:



$CO_0$	
$CO_1$	$CO_2$
$CO_3$	$CO_4$
$CO_5$	

**AUTRES NOTES**

# Merci!

On se revoit sous peu pour la dernière entrevue individuelle!

A-t-on planifié notre rendez-vous?

Date : \_\_\_\_\_

Heure : \_\_\_\_\_

Lieu : \_\_\_\_\_

### ANNEXE 3 : Message lors de la contrainte

« Vous êtes temporairement retirés de l'équipe FIN-MOD pour cause d'affectation à un autre projet.

Durant cette période, vous entendez, par le biais d'autres collègues, que le projet sur lequel l'équipe FIN-MOD travaille a été découvert par la compétition et risque d'être lancé en premier.

En plus, la compétition a déjà eu le temps de tester son prototype auprès de la clientèle cible et, puisque la première version a été très mal reçue, ils ont déjà apporté des améliorations importantes au projet.

Au moment de votre retour au sein de l'équipe FIN-MOD (dans une dizaine de minutes), vous devrez rapporter les nouvelles à vos coéquipiers et devrez, avec eux, trouver des solutions pour que votre projet ait toutes les chances de remporter le succès espéré! »

## ANNEXE 4 : Exercice de retour sur l'expérience

Workshop de **co**-création  
8 juin 2013  
**RETOUR SUR L'EXPÉRIENCE**

**Individuellement**, réfléchissez à **votre expérience personnelle** du workshop d'aujourd'hui à l'aide des questions suivantes :

Quel est l'élément principal que je retiendrai de cette journée?

Si je pense à mes actions et réactions au cours de la journée :

- Comment me suis-je senti(e) par rapport à elles?
- Lesquelles étaient favorables à la collaboration et la **co**-création? Pourquoi?
- Lesquelles étaient défavorables à la collaboration et la **co**-création? Pourquoi?

Quels sont les éléments que j'aurais pu changer pour mieux collaborer et **co**-créer?

**En petits groupes** (5 personnes par groupe), réfléchissez et discutez de **votre expérience d'équipe** lors du workshop d'aujourd'hui à l'aide des questions suivantes :

Comment les rôles ont-ils été départagés au sein de l'équipe?

Quelle était la relation entre les membres de l'équipe lors de l'activité?

La relation a-t-elle évolué au cours de la journée? Si oui, comment?

En tant qu'équipe, qu'avez-vous appris sur les processus et le potentiel de la collaboration entre entreprises?

Workshop de co-création  
8 juin 2013  
**RETOUR SUR L'EXPÉRIENCE**

Comment avez-vous réussi à surmonter les obstacles et/ou les situations de divergences?

Participeriez-vous de nouveau à une activité comme celle d'aujourd'hui? Pourquoi?

**En grand groupe** (tous les participants), réfléchissez et discutez de ce que l'activité d'aujourd'hui peut apporter à vos organisations à l'aide des questions suivantes :

Qu'est-ce qui est pertinent dans la collaboration entre entreprise? Dans la co-création?

À quelles fins cette pratique est-elle utile pour les entreprises?

À quelles fins cette pratique serait-elle utile pour [REDACTED] ? Pour [REDACTED] ?

Quel est le principal piège à éviter en collaboration entre entreprises? En co-création?

Comment pourriez-vous « vendre » la co-création/collaboration entre entreprises à votre organisation?

## ANNEXE 5 : Scénario des entrevues de suivi

### Introduction et commentaires d'ouverture :

- Remercier le participant
- Établir les limites de temps de l'entrevue
- Rappel de l'objectif de ma recherche et explication de l'objectif de l'entrevue
  - Objectif recherche : Comprendre à travers quels éléments un processus collaboratif émerge au sein d'une équipe formée de membres d'entreprises distinctes qui sont appelés à créer et innover ensemble.
  - Objectif entrevue : L'entrevue que nous faisons aujourd'hui, suite à l'activité du 8 juin dernier, m'est utile pour faire un retour sur certains éléments du processus collaboratif qui a émergé lors de l'activité et pour ajouter votre point de vue au mien dans la compréhension de celui-ci.
- Présenter et faire signer le formulaire de consentement à l'entrevue (sans oublier de rappeler pourquoi ce sera enregistré audio).
- As-tu des questions?

### Questions de base :

- Parle-moi de l'activité du 8 juin.
  - Les éléments que tu as **préférés**, ceux que tu as **moins appréciés** ou autres.
- Résume rapidement, dans tes mots, le **projet** que vous avez co-construit cette journée-là.

### Retour sur le workshop – processus collaboratif:

- (SA) Parle-moi de l'**équipe** que vous formiez lors de l'activité.
- (SA) Quel **rôle** considères-tu avoir joué au sein de cette équipe?
- (VSE) Si tu avais à **parler de l'équipe** du 8 juin à une personne qui n'était pas présente lors de l'activité, quels seraient les **3 éléments les plus importants** à lui mentionner? Les **3 principales valeurs** qui semblent avoir été présentes?
- Que **représente l'équipe** pour toi?
- Que **représente Projet C** pour toi?
- (CC) Quels étaient selon toi les **objectifs principaux** de l'équipe?
- (IC) Parle-moi de la **stratégie** globale employée par l'équipe pour atteindre ses objectifs?
- (VSE) Comment t'es-tu **senti(e)** par rapport à cette stratégie?
- (CC) Parle-moi de la manière dont les **décisions** ont été prises dans l'équipe?
- (VSE) Comment t'es-tu **senti(e)** par rapport à la manière dont les décisions ont été prises?
- (CC/VSE) Qu'a **signifié** selon toi la **collaboration** dans cette équipe?
- (IC) Comment cette collaboration s'est-elle **manifestée**?
- (CC) Quelle **place ton entreprise a-t-elle occupée** au sein de l'équipe du 8 juin?

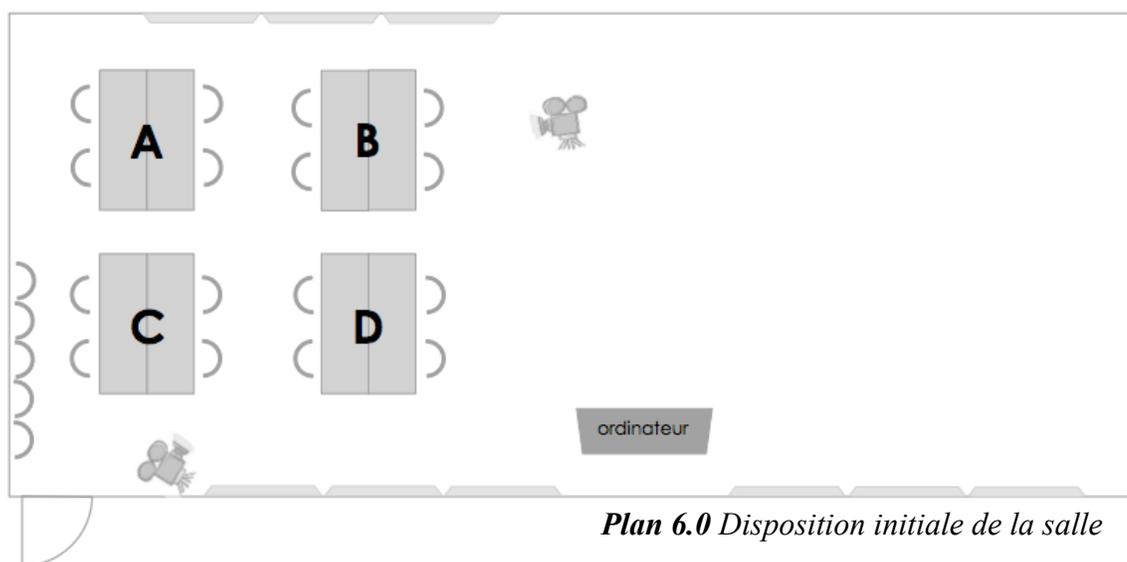
- Selon toi, y a-t-il eu un moment à partir duquel il **n'y avait plus de distinction** FIN/MOD au sein de l'équipe?
  - Parle-moi de ce **moment**.
  - Quels ont été les **déclencheurs** du changement?
- (IC) Parle-moi de la **communication** au sein de l'équipe.
- Explique-moi comment tu as **vécu** le moment après le lunch où MOD1 a voulu **changer de projet**.
  - Selon toi, quels ont été les **impacts** de cette situation sur la **dynamique de l'équipe**? Sur le **déroulement** du reste de la journée?
- **MOD1** : Parle moi du moment après le lunch où tu as voulu changer de projet.
- (CC) Parle-moi d'une situation où tu as **perçu un différend** lors de l'activité.
  - (IC) Explique-moi comment les membres de l'équipe ont **interagi** pour le régler?
- Parle-moi du moment où deux de vos **coéquipiers ont été retirés** de votre équipe.
  - Comment as-tu vécu leur **retour** et leur **annonce**?
- **MOD4 et FIN2** : Comment as-tu vécu le moment où M. (C.) et toi avez été **retirés** de l'équipe?
  - Parle-moi de votre **retour** au sein de l'équipe.
- Quelle a été l'**importance du matériel** mis à votre disposition (tableaux, livret du participant, ordinateur, matériel pour prototyper) durant la journée?
  - Quel(s) **rôle(s)** le matériel a-t-il joué au sein de l'équipe?
- (CC) Quels sont les **buts** que tu t'es efforcé(e) d'**atteindre personnellement** en tant que membre de l'équipe?
- (SA) voir image Imagine qu'un des cercles de gauche te représente et l'autre cercle représente l'équipe du 8 juin. Indique-moi quel cas décrit le mieux le **lien identitaire l'équipe et toi**.
 

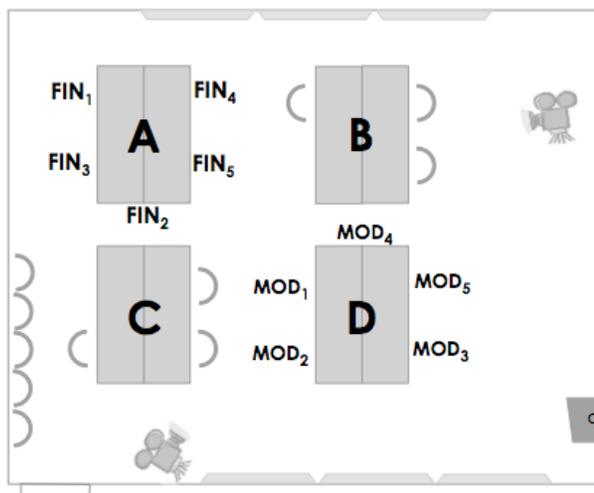
A	○ ○	Éloignés Près l'un de l'autre mais séparés Très petit chevauchement Petit chevauchement Chevauchement modéré Grand chevauchement Très grand chevauchement Chevauchement complet
B	○ ○	
C	○ ○	
D	○ ○	
E	○ ○	
F	○ ○	
G	○ ○	
H	○	
- (SA) voir image Fais le même exercice en considérant qu'un des cercles de gauche représente **l'ensemble des membres de ton entreprise qui participaient à l'activité (incluant toi)** et l'autre, toute l'équipe du 8 juin.

#### Question de fermeture et fin de l'entrevue :

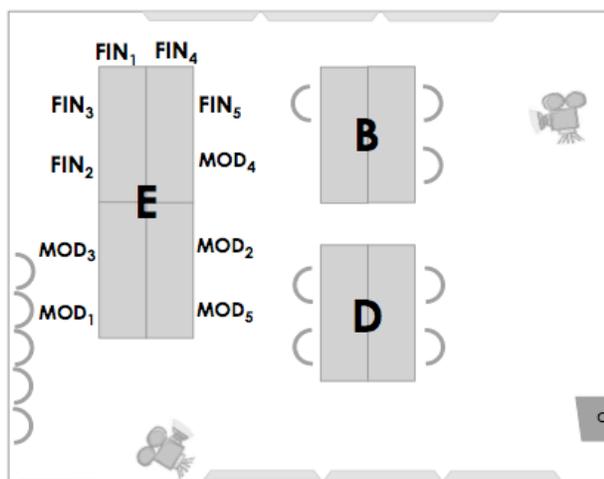
- Qu'aimerais-tu me partager d'autre concernant l'activité, l'équipe et/ou le projet?
- As-tu des questions?
- Remerciements et explication des modalités concernant le feed-back général qui sera retourné aux participants.

## ANNEXE 6 : Dispositions des participants dans la salle

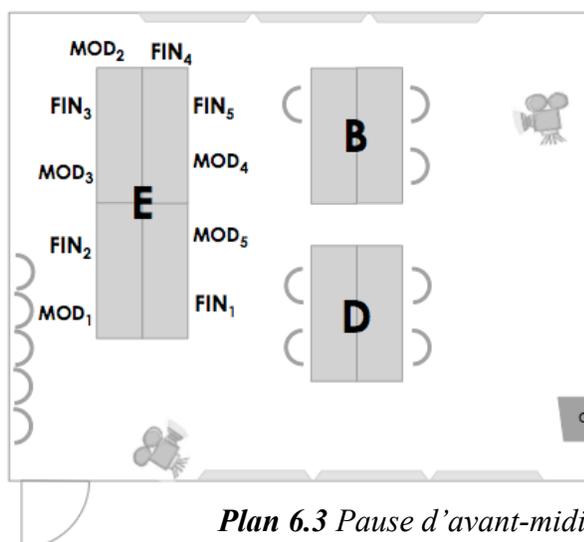




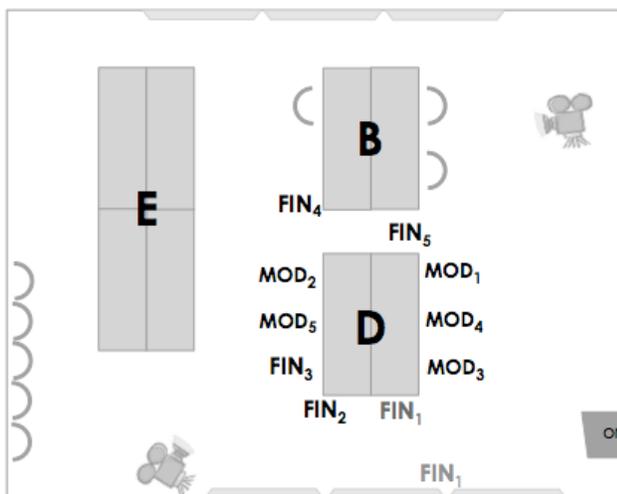
*Plan 6.1 Entrée des participants*



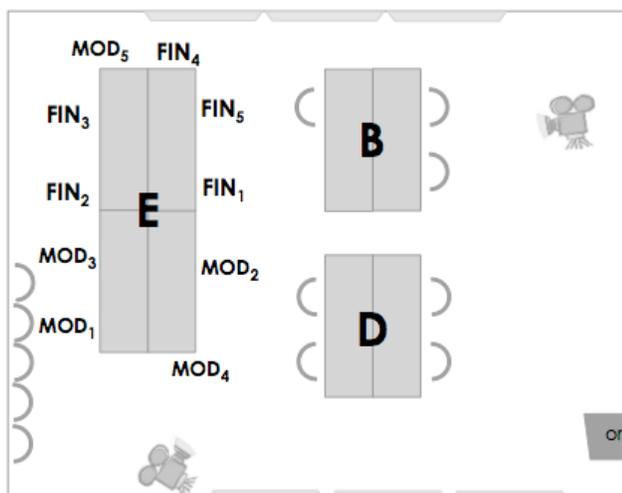
*Plan 6.2 Une fois l'objectif énoncé*



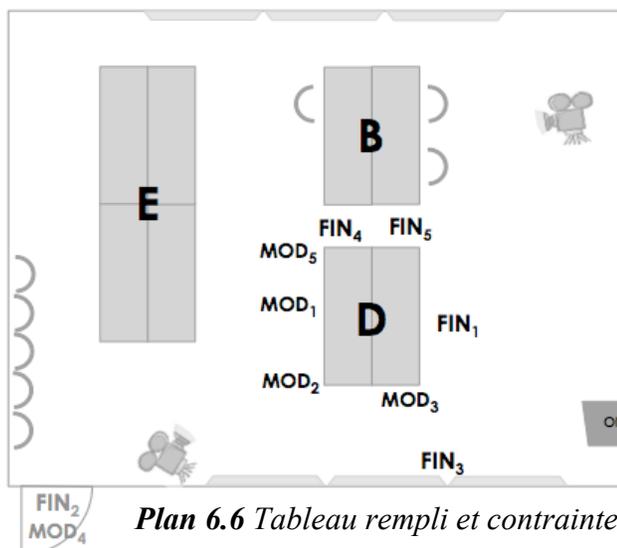
*Plan 6.3 Pause d'avant-midi*



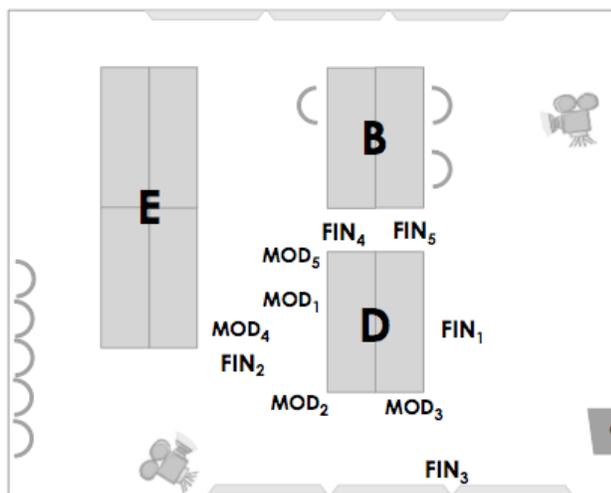
*Plan 6.4 Matériel de prototypage*



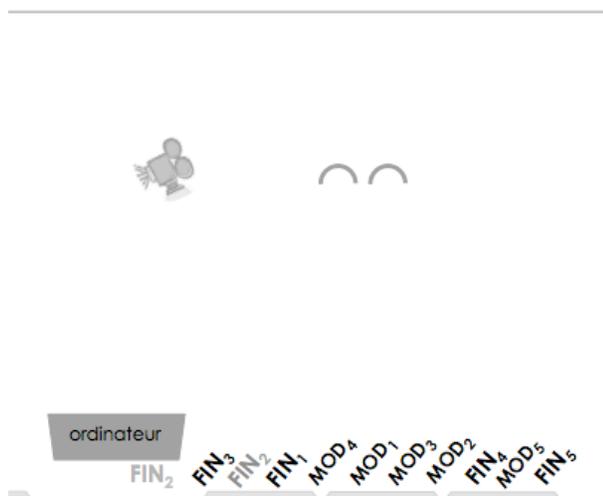
*Plan 6.5 Retour du lunch*



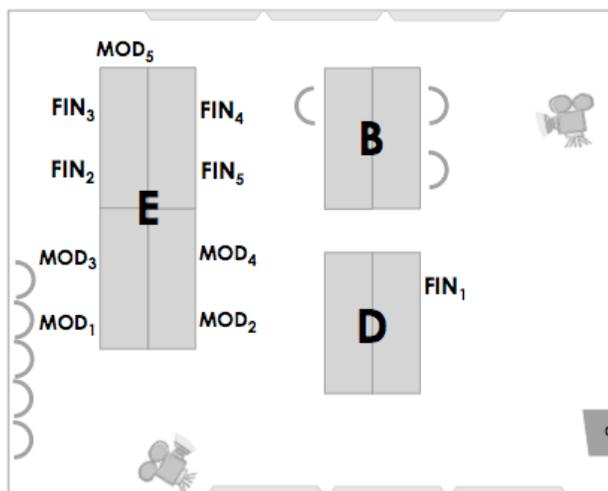
*Plan 6.6 Tableau rempli et contrainte*



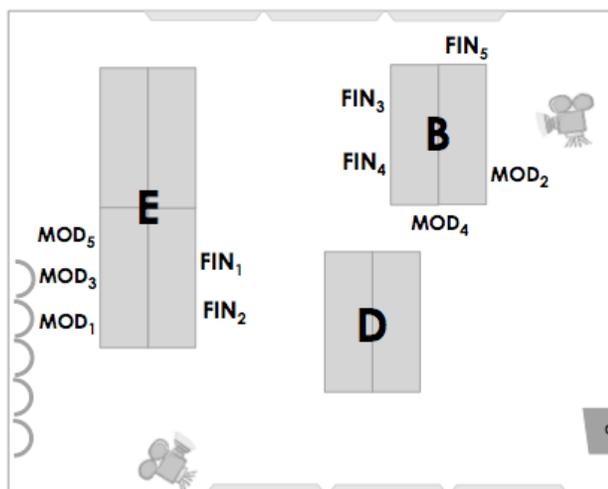
*Plan 6.7 Retour de FIN2 et MOD4*



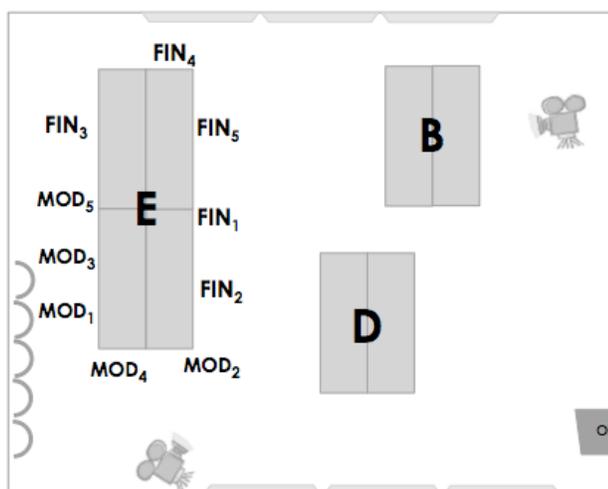
*Plan 6.8 Présentation finale*



*Plan 6.9a Exercice RsE - individuel*



*Plan 6.9b Exercice RsE - petits groupes*



*Plan 6.9c Exercice RsE - plénière*