

Annexes

Tableaux

Tableau 1 : Typologie des générations

<p>Vétérans : appelés aussi les traditionnels ou la génération A, ils sont nés avant 1945. Ils valorisent le travail, ont accumulé une expérience et des connaissances importantes, notamment en gestion, et ont développé des relations d'affaires avec les décideurs dans leur industrie ou secteur.</p> <p>Influences historiques :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Deuxième Guerre mondiale - Grande Dépression - Construction des autoroutes, chemins de fer, lignes aériennes - Age d'or de la radio - Création de la sécurité sociale - Développement des mouvements syndicaux 	<p>Baby-boomers : appelés également les seniors ou les travailleurs âgés, ils sont nés entre 1946 et 1964.</p> <p>Actuellement dans le dernier tiers de leur parcours professionnel, ils valorisent le travail, la carrière ainsi que le bien-être et la santé. Ils défendent des valeurs d'équité et de liberté individuelle.</p> <p>Influences historiques :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Prospérité économique, baby-boom - Libéralisation - Guerre du Vietnam, guerre froide - John Fitzgerald Kennedy - Mouvements pour les droits civils, féminisme - Avènement de la télévision, les Beatles - Accès à l'éducation, « on a marché sur la lune »
<p>Génération X : souvent décrits comme la génération « d'entre-deux », ils sont nés entre 1965 et 1978.</p> <p>Indépendants et nomades, ils veulent contribuer à la société et recherchent un bon équilibre entre le travail, la famille et les loisirs. Ils utilisent Internet comme mode privilégié de communication.</p> <p>Influences historiques :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Crise économique et de l'emploi, globalisation, restructurations d'entreprises - Affaire du Watergate, guerre du Golfe, chute du Mur de Berlin, SIDA - Prise de conscience de la détérioration de l'environnement - Passage à l'économie du savoir, ordinateurs 	<p>Génération Y : aussi appelés les <i>Millennials</i> ou la génération Internet, ils sont nés entre 1979 et 1994.</p> <p>Individualistes, confiants et pragmatiques, ils ont grandi avec les nouvelles technologies et pénètrent actuellement sur le marché du travail. Innovants, réactifs, ils intègrent la nécessité de changement.</p> <p>Influences historiques :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Généralisation de l'Internet et des TIC - Prospérité économique, crises écologiques - Ouverture des frontières, société multiculturelle, échange des savoirs - Terrorisme, montée de la violence - Valorisation de la famille, centralité des enfants - Rythme de vie effréné, stress

Source : Taskin & Dietrich, 2016, pp. 85 – 86.

Tableau 2 : Attentes générationnelles par rapport au travail

	Vision du travail et des organisations et position par rapport au marché du travail	Attitudes et comportements face au travail	Attentes par rapport au travail et aux organisations
Vétérans	<ul style="list-style-type: none"> Loyauté envers l'organisation, dont ils font partie intégrante Importance de l'héritage qu'ils laisseront à long terme dans l'organisation 	<ul style="list-style-type: none"> Sont dévoués, disciplinés, honnêtes au travail et orientés vers le bien commun Respectent l'autorité et les règles, qui sont pour eux aussi importantes que le contenu Séparent travail et famille 	<ul style="list-style-type: none"> Préfèrent une hiérarchie claire, des relations formelles, une communication <i>top-down</i> Ont besoin de gratification personnelle, de reconnaissance personnelle, d'une bonne sécurité d'emploi
Baby-boomers	<ul style="list-style-type: none"> Loyauté envers l'organisation et vis-à-vis de l'importance et la signification du travail Importance de la gratification, de la croissance personnelle, de leur rôle dans le leadership Position sécurisée sur le marché (haut salaire, syndicats), mais risques si restructuration Sentiment de dévalorisation de l'expérience au profit de l'innovation 	<ul style="list-style-type: none"> Sont fêrus de travail et orientés vers les résultats Résistent aux règles strictes et tentent d'échapper à une hiérarchie traditionnelle Se montrent disponibles, n'ayant plus de contraintes liées aux enfants Aiment leur travail, duquel ils sont généralement satisfaits 	<ul style="list-style-type: none"> Préfèrent une communication formelle via un réseau structuré Ont besoin de gratification personnelle, de reconnaissance de leur titre et expérience Recherchent la satisfaction de leurs besoins personnels, la flexibilité, une adaptation de leurs conditions de travail Veulent travailler avec des gens dévoués
Génération X	<ul style="list-style-type: none"> Loyauté envers l'équipe de travail et vis-à-vis de leurs buts professionnels individuels Importance des résultats de leur travail, du maintien de leurs compétences (sécurité) Position stable sur le marché du travail, mais avec changements fréquents d'employeurs Sentiment de déficit de compétences par rapport aux plus jeunes 	<ul style="list-style-type: none"> Sont honnêtes, justes, indépendants, flexibles, collaboratifs au travail et orientés vers les résultats Résistent à l'autorité et considèrent les règles comme secondaires Concilient travail, famille et loisirs (travailler en s'amusant) Aiment les défis et le changement 	<ul style="list-style-type: none"> Préfèrent les relations égalitaires et informelles Ont besoin d'accomplissement personnel, de reconnaissance de leur contribution Recherchent un travail intéressant avec une valeur sociale, un équilibre travail-vie privée Veulent élargir leurs compétences et avoir une infrastructure technologique à jour
Génération Y	<ul style="list-style-type: none"> Loyauté envers l'équipe de travail, mais pas envers l'organisation Importance du sens du travail, des besoins et intérêts personnels, de la technologie Position précaire sur le marché du travail, mais avantages en termes de compétences TIC Sentiment de manque de reconnaissance et pessimisme par rapport au travail 	<ul style="list-style-type: none"> Sont innovants, réactifs, rapides, orientés vers le processus ou le résultat, selon les études Respectent l'autorité, mais sont réticents envers des structures formelles et règles trop strictes, remettent en question le statu quo Concilient travail, famille et loisirs Aiment le changement, l'action collective, les réseaux sociaux 	<ul style="list-style-type: none"> Préfèrent une hiérarchie souple et aplatée, une communication informelle et transparente Ont besoin d'épanouissement personnel, de reconnaissance des compétences/expertise Recherchent un travail avec du sens, la flexibilité, un équilibre travail-vie privée Veulent apprendre, élargir leurs compétences, avoir une infrastructure technologique à jour

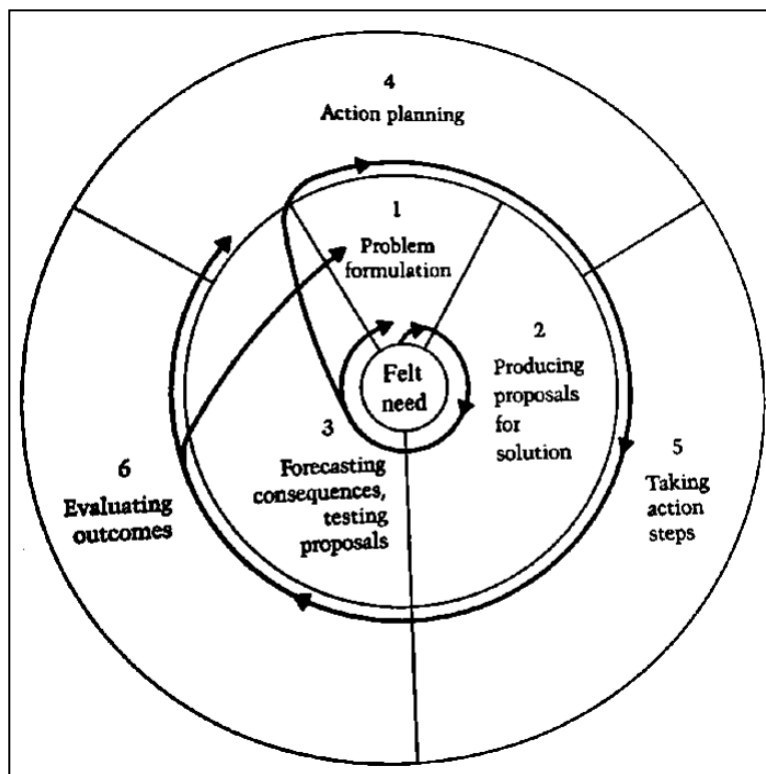
Source : Taskin & Dietrich, 2016, pp. 88 – 89.

Tableau 3 : Les quatre styles de leadership selon Likert (1967)

Style de leadership	Confiance en les subordonnés	Prise de décision
Autoritaire exploiteur	Aucune confiance	Extrêmement centralisée
Autoritaire paternaliste	Confiance avec de la condescendance	Essentiellement centralisée
Consultatif	Grande confiance	Décisions stratégiques centralisées et décisions opérationnelles décentralisées
Participatif	Confiance absolue	Décisions collectives (décentralisées)

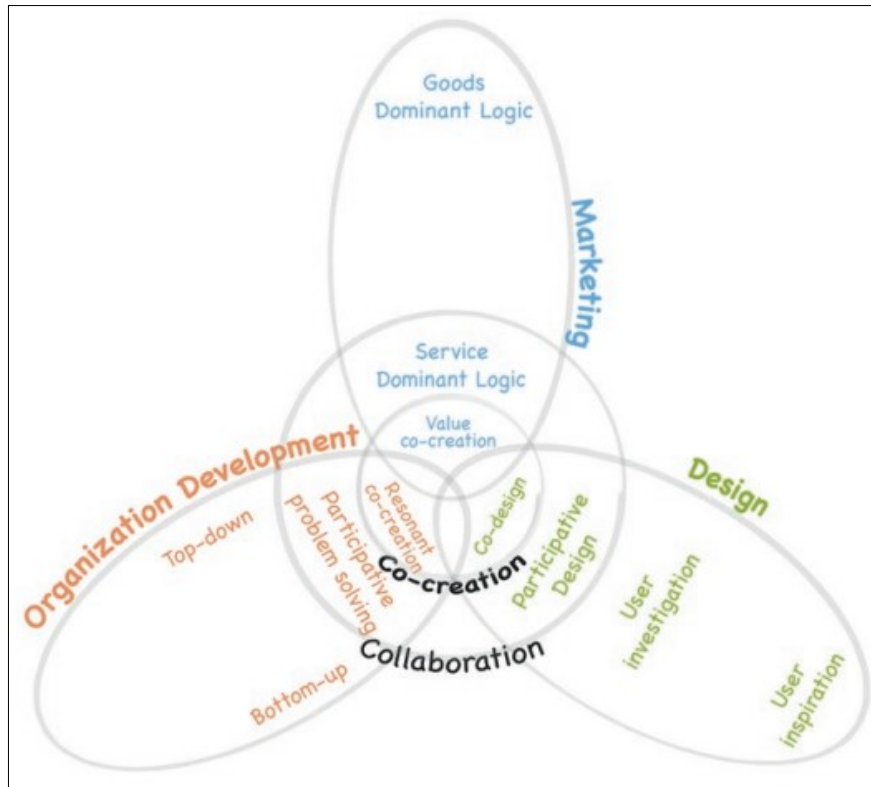
Source : Likert, 1967, as cited in Barabel et al., 2013, p 36.

Graphiques

Graphique 1 : Un modèle des étapes de la résolution de problème

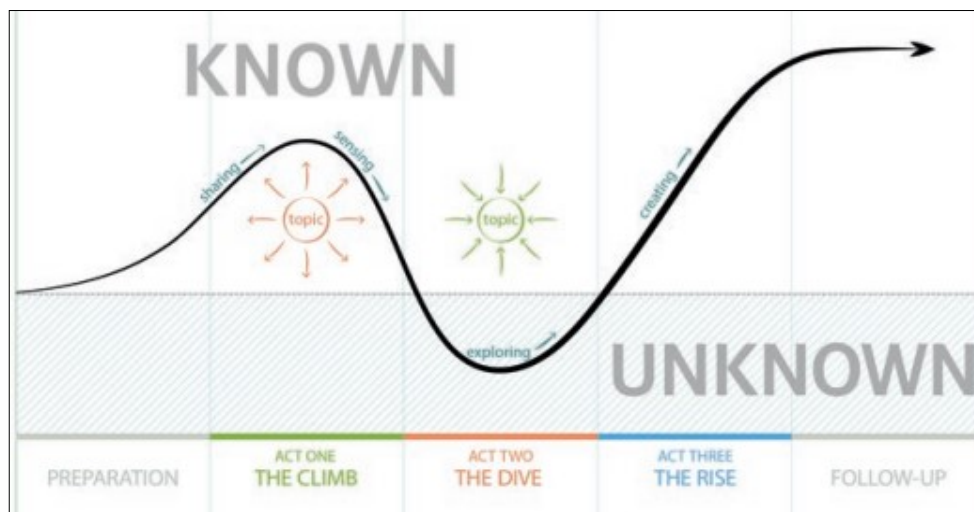
Source : Schein, 1988, p. 61.

Graphique 2 : La co-création en marketing, design, et développement organisationnel



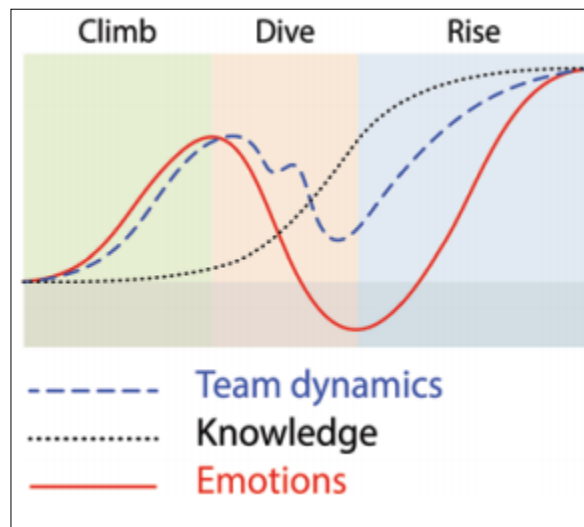
Source : Rill & Hämäläinen, 2018, p. 18.

Graphique 3 : Le chemin de la co-création



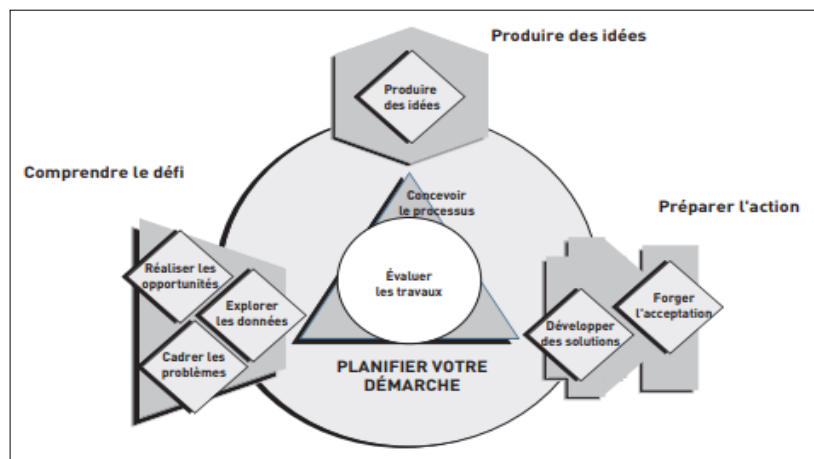
Source : Rill & Hämäläinen, 2018, p. 31.

Graphique 4 : Les aspects expérimentiels de la co-création



Source : Rill & Hämäläinen, 2018, p. 31.

Graphique 5 : Le schéma de la CPS



Source : Isaksen et al., 1994/2003, p. 39.

Guide d'entretien individuel

Guide d'entretien 1 : pré-réunion de co-création

Phase d'entame
<ul style="list-style-type: none"> • Sujet : Présentation du thème de la recherche • Sujet : Autorisation d'enregistrer et anonymat <ul style="list-style-type: none"> ○ Afin de mener au mieux notre recherche, seriez-vous d'accord que l'on enregistre cet entretien à une fin tout à fait académique ? ○ Lors de la rédaction du mémoire, pouvons-nous citer votre prénom ou préférez-vous que nous vous attribuions un nom d'emprunt pour garantir votre anonymat ? • Sujet : Honnêteté du répondant <ul style="list-style-type: none"> ○ Pouvez-vous répondre le plus honnêtement possible lors de cet entretien ? • Sujet : Timing de l'entretien
Centrage du sujet
<ul style="list-style-type: none"> • Sujet : Mieux connaître la personne professionnellement <ul style="list-style-type: none"> ○ Quel est votre parcours professionnel ? ○ Comment êtes-vous arrivé à travailler chez Convidencia ? ○ Quel est votre rôle (vos rôles) chez Convidencia ? • Sujet : Structure participative de Convidencia <ul style="list-style-type: none"> ○ Vous sentez-vous autonome dans votre travail ? ○ Êtes-vous satisfait au travail ? ○ Vous sentez-vous engagé dans votre travail ? ○ Comment vous sentez-vous par rapport au fait de participer ? (Enthousiasme, fatigue, ...) ○ Avez-vous beaucoup de responsabilités ? ○ Pouvez-vous participer fréquemment à la prise de décisions ? Si oui, quel genre (petites décisions du quotidien, ou grosses décisions stratégiques ?) et à quel degré pouvez-vous participer (seulement donner votre avis, prendre des décisions au même titre que Lionel et son co-gérant) ? ○ Pouvez-vous lister quelques sujets que vous traitez de façon participative/collective ? ○ Pouvez-vous dire deux mots sur les dispositifs participatifs que vous utilisez chez Convidencia ? (Groupe de travail, horaires flexibles, choix du salaire, formations des employés, ...)

Phase de focus n°1 : La réunion de co-création chez Convidencia

- **Sujet : Déroulement général des réunions de co-création chez Convidencia**
 - Pouvez-vous nous expliquer comment se passe habituellement les réunions de co-création chez Convidencia ?
 - Utilisez-vous souvent l'outil du mode circulaire ?
 - Préférez-vous la dynamique de groupe lorsqu'il y a un animateur ou sans animateur ?
- **Sujet : Présence d'une animatrice**
 - Avez-vous l'impression d'être moins libre de votre parole quand il y a un animateur ?
 - Selon vous, quel est l'avantage (au niveau de la dynamique de groupe) d'avoir un animateur présent lors des réunions de co-création ? Y voyez-vous un inconvénient ?

Phase de focus n°2 : L'ego

- **Sujet : L'ego au point de vue individuel**
 - Reconnaissez-vous facilement vos tords ? A partir de quel moment les reconnaissez-vous ? (Quand l'autre abandonne ?)
- **Sujet : L'ego au sein d'une réunion de co-création**
 - Que ressentez-vous quand votre idée est acceptée par les autres membres du groupe ?
 - De quelle manière défendez-vous vos idées lors d'une réunion de co-création ?
 - Vous arrive-t-il de garder une idée pour vous parce que le reste du groupe semble enthousiaste à propos d'une autre solution proposée ?
 - Acceptez-vous facilement les remarques concernant les idées que vous proposez ? (Cela dépend-il de si elles sont constructives ?)
 - Prenez-vous facilement la parole au sein d'une réunion de co-création ?
- **Sujet : Perception de l'ego des autres lors d'une réunion de co-création**
 - Lors de réunions de co-création, avez-vous déjà remarqué certains de vos collègues qui prennent plus la parole que d'autres, qui sont plus imposants dans leurs idées, ou qui ont plus d'influence sur la décision finale ?

Conclusion

- **Sujet : Météo" avant la réunion de co-création à laquelle nous assistons**
 - Comment vous sentez-vous avant cette réunion ?

Guide d'entretien 2 : post-réunion de co-création

- **Sujet : “Météo” après la réunion à laquelle nous avons assisté**
 - Comment vous sentez-vous après cette réunion ?
- **Sujet : Ce qui est retenu de la réunion de co-création**
 - Que retenez-vous de cette réunion ?
- **Sujet : Regrets**
 - Regrettez-vous quelque chose que vous avez dit (ou pas) durant la réunion ?
 - Regrettez-vous des choses qu'on vous a dites ?

Grille d'observation de réunion de co-création

Grille d'observation de réunion de co-création 1 : grille vierge

Configuration de la réunion de co-création
<ul style="list-style-type: none"> • Sujet : Description de la salle de réunion <ul style="list-style-type: none"> ○ Couleur des murs, forte ou faible luminosité, ... • Sujet : Outils de travail/matériel utilisés lors de la réunion <ul style="list-style-type: none"> ○ Tableau, écran, post-it, ... • Sujet : Description la disposition des personnes <ul style="list-style-type: none"> ○ Comment les participants sont-ils positionnés ? ○ Ont-ils changé de place durant la réunion ? ○ L'animateur se trouve-il en retrait par rapport au reste des participants ou se trouve-il au même niveau qu'eux ? • Sujet : Durée de la réunion <ul style="list-style-type: none"> ○ Combien de temps la réunion a-t-elle duré ?
Description du groupe
<ul style="list-style-type: none"> • Sujet : Nombre de participants <ul style="list-style-type: none"> ○ Combien de participants sont présents à la réunion de co-création ? • Sujet : Détermination de rôles <ul style="list-style-type: none"> ○ Le degré de structuration est-il élevé (= rôles bien distincts) ? • Sujet : Durée de vie du groupe <ul style="list-style-type: none"> ○ Pour combien de temps le groupe est-il constitué ? • Sujet : Richesse des échanges <ul style="list-style-type: none"> ○ Les échanges sont-ils riches ? • Sujet : Conscience du but de la réunion <ul style="list-style-type: none"> ○ Les participants ont-ils conscience du but de la réunion ? • Sujet : Spontanéité dans les interactions <ul style="list-style-type: none"> ○ Il y a-t-il beaucoup de spontanéité dans les interactions ? • Sujet : Diversité de personnes <ul style="list-style-type: none"> ○ Il y a-t-il une diversité de personnes présentes ? • Sujet : Implication et responsabilisation des participants <ul style="list-style-type: none"> ○ Les participants sont-ils fortement ou peu impliqués et responsabilisés ? • Sujet : Confiance, coopération, libre expression

- La confiance, coopération et libre expression de chacun (pas de jugement) sont-ils prônés lors de la réunion de co-création ?

Structure de la réunion de co-création

- **Sujet : Objectif de la réunion**
 - Quel est l'objectif, et qui l'a énoncé ?
- **Sujet : Structure de la réunion**
 - Quelle est la structure de la réunion ?

Déroulement de la réunion de co-création

- **Sujet : L'animateur**
 - Il y a-t-il un animateur ?
 - Comment a-t-il été choisi, par qui et à quel moment ?
 - Quel est son rôle ? (Gardien du temps, garder le cap sur l'objectif, annoncer les sujets de discussion, canaliser le débat ou laisser émerger les conflits, ...)
 - Peut-il proposer ses idées au même titre que les autres participants ou est-il neutre ?
- **Sujet : Rôle des participants**
 - Les participants ont-ils chacun un rôle spécifique durant la réunion ?
 - Les participants ont-ils gardé le même rôle durant toute la réunion, ou ont-ils effectué une rotation des rôles (et si oui, pourquoi) ?
- **Sujet : Description du mode d'échange**
 - Quels outils de prise de parole sont utilisés ? A quelle fréquence ?
 - Le temps de parole est-il bien réparti ou certains parlent-ils plus que d'autres ? Si oui, cela semble-t-il gêner les autres participants ?
 - Il y a-t-il un temps de réflexion personnel/en sous-groupe ?
 - Le temps de parole est-il chronométré ou est-ce par exemple l'animateur qui arrête les personnes qui parlent trop longuement ?
 - Les participants sont-ils dans l'écoute de l'autre (= respect mutuel, coopération), ou dans un jeu du "je ne t'écoute pas, moi j'ai raison, je veux que tout le monde m'écoute" (= relations conflictuelles) ?
 - Les relations sont-elles formelles ou plutôt "amicales" ?
 - Quelle est la dynamique de groupe (lente, rapide, ...) ?
 - Quel est le climat de la réunion (calme, tendu, ...) ?
 - Il y a-t-il des tensions ? Si oui, de quel type ?
- **Sujet : Proposition d'idées/prise de décision**
 - De quelle manière les participants peuvent-ils soumettre des idées ?
 - Toutes les idées sont-elles prises en compte ?

- Il y a-t-il un “dénouement” à la fin (= les participants sont-ils arrivés à une proposition finale (ou plusieurs ?)) ? Si oui, est-ce la proposition “brute” de l’un des participants ou est-ce le produit d’une construction collective sur base de plusieurs idées ?

Observation de chaque participant

Nom du participant	
Rôle durant la réunion	
Tente-t-il d’influencer, comment ?	
Comment participe-t-il ?	
Prend-t-il la parole seul, comment parle-t-il ? (Fort, bas, langage adapté, regarde ses interlocuteurs ?)	
Accepte-t-il les remarques ?	
Prend-il tout le monde en compte dans ses paroles ? (Plus « moi je », ou plus « nous » ?)	
Se permet-il de compléter les idées des autres ?	

Conclusion

- **Sujet : L’ego**
 - A-t-on observé des manifestations de l’ego ?

Grille d'observation de réunion de co-création 1 : compte-rendu du 5 juillet 2019

Configuration de la réunion de co-création
<ul style="list-style-type: none"> • Sujet : Description de la salle de réunion Salle faisant environ 5m sur 6m, rectangulaire. Appelée "Créaroom". Murs et plafond blancs. Table ovale en bois clair, au milieu de laquelle étaient posés un petit pot de fleurs, un pot à crayons/stylos, des feutres effaçables de couleur, et une corbeille de fruits. Un mur est recouvert d'une baie vitrée (deux doubles portes coulissantes) ce qui apporte une grande luminosité naturelle. Un gros spot au plafond au milieu et des petits spots sur les côtés du plafond. Deux pots de petites plantes le long de la baie vitrée. Dehors il y a un très petit jardin moitié herbes moitié graviers, petit arbre, quelques fleurs blanches. Petite table blanche où je suis assis en observateur. • Sujet : Outils de travail/matériel utilisés lors de la réunion <ul style="list-style-type: none"> - 1 tableau en verre sur toute la longueur (sur le mur face à la baie vitrée) sur lequel nous pouvons écrire dessus avec des feutres effaçables - 1 grand écran sur pied positionné sur la largeur de la pièce, sur lequel nous pouvons projeter des slides etc. depuis un ordinateur. - 1 tableau flipchart - Post-it de couleur - Jeu Dixit • Sujet : Description la disposition des personnes <ul style="list-style-type: none"> ○ Comment les participants sont-ils positionnés ? Participants assis autour d'une table ovale. ○ Ont-ils changé de place durant la réunion ? Les participants ne se sont pas levés pendant la réunion et n'ont pas changé de place. ○ L'animateur se trouve-il en retrait par rapport au reste des participants ou se trouve-il au même niveau qu'eux ? L'animateur est assis comme tout le monde dans le cercle. C'est l'animateur qui se lève pour écrire certaines idées et coller les post-it des participants sur le tableau. • Sujet : Durée de la réunion <ul style="list-style-type: none"> ○ Combien de temps la réunion a-t-elle duré ? La réunion a duré 2h45 et il n'y a pas eu de pause.
Description du groupe
<ul style="list-style-type: none"> • Sujet : Nombre de participants <ul style="list-style-type: none"> ○ Combien de participants sont présents à la réunion de co-création ?

Quatre personnes.

- **Sujet : Détermination de rôles**

- **Le degré de structuration est-il élevé (= rôles bien distincts) ?**

Oui, il y a le client, l'animateur, et les deux autres personnes ont leurs compétences propres qui sont connues par les autres membres du groupe.

- **Sujet : Durée de vie du groupe**

- **Pour combien de temps le groupe est-il constitué ?**

Le groupe va être amené à travailler ensemble pendant toute la durée du projet, c'est-à-dire 2 mois.

- **Sujet : Richesse des échanges**

- **Les échanges sont-ils riches ?**

Oui, beaucoup d'échanges, tous les avis sont pris en considération, rien n'est mis de côté.

- **Sujet : Conscience du but de la réunion**

- **Les participants ont-ils conscience du but de la réunion ?**

Oui, un cadre a été posé en début de réunion pour poser les objectifs.

- **Sujet : Spontanéité dans les interactions**

- **Il y a-t-il beaucoup de spontanéité dans les interactions ?**

A certains moments oui, mais pas à d'autres. Cette réunion de co-création s'est déroulée en partie avec le mode circulaire, chacun avait donc son temps de parole et ne pouvait pas rebondir sur ce qui venait d'être dit si ce n'était pas son tour de parole.

- **Sujet : Diversité de personnes**

- **Il y a-t-il une diversité de personnes présentes ?**

Oui, chacun a un parcours professionnel très différent, ainsi qu'un rôle différent au sein de Convidencia. + Cf. entretiens individuels.

- **Sujet : Implication et responsabilisation des participants**

- **Les participants sont-ils fortement ou peu impliqués et responsabilisés ?**

Grande implication, sans doute dû à la taille réduite du groupe et au sujet qui avait l'air d'intéresser fortement l'assemblée.

- **Sujet : Confiance, coopération, libre expression**

- **La confiance, coopération et libre expression de chacun (pas de jugement) sont-ils prônés lors de la réunion de co-création ?**

Beaucoup de coopération, la parole n'est pas libre car il y a la présence d'un animateur pour la distribuer, bien que chacun puisse dire ce qu'il veut pendant son temps de parole.

Structure de la réunion de co-création

- **Sujet : Objectif de la réunion**

- **Quel est l'objectif, et qui l'a énoncé ?**

Réunion de co-création à propos du projet "économie circulaire". L'objectif de ce projet est d'incorporer dans l'entreprise un objet socio-environnemental, ils veulent donc faire un Convidencia 3.0 pour reprendre les mots de l'Individu D. L'Individu D insiste sur le fait que l'ADN doit rester le même, mais que c'est la manière qui change. C'est l'Individu D qui a énoncé ses exigences concernant ce projet. Notons tout de même qu'il pose un cadre large dans lequel il est prêt à tout entendre, mais il y a quand même un cadre.

L'objectif de la réunion était d'élaborer des idées et des propositions sur le thème "comment Convidencia peut développer plus durable".

- **Sujet : Structure de la réunion**

- **Quelle est la structure de la réunion ?**

La réunion a commencé par le jeu Dixit, chacun prend une carte et dit pourquoi il l'a choisie, il exprime son état d'esprit avant de commencer la réunion. Ensuite, l'Individu D a présenté un plan avec les objectifs du projet, et une mise en situation bien ficelée. C'est l'Individu B qui a enchaîné en présentant ce qu'il a fait pour le projet car il est en charge de ce projet. Après cette phase introductive, ils ont commencé à travailler véritablement en co-création, en exposant des idées chacun à leur tour et à les écrire sur des Post-it pour que l'Individu A les colle ensuite sur le tableau. Ils ont classé ces idées sur une ligne du temps pour voir quand elles pourraient devenir effectives. Ensuite en continuant sur cette même thématique de l'économie circulaire et de l'écologie, l'Individu C a proposé un jeu composé de fiches. Chacune des fiches exprimait une idée écologique et il fallait décider si la fiche collait ou non avec les ambitions de Convidencia en la matière. Ensuite, ils ont discuté tous ensemble pour savoir comment mettre en place des choses pour rendre effectives les suggestions faites sur les fiches. En fin de réunion, tout le monde a donné son ressenti sur la réunion.

Déroulement de la réunion de co-création

- **Sujet : L'animateur**

- **Il y a-t-il un animateur ?**

Oui, l'Individu A.

- **Comment a-t-il été choisi, par qui et à quel moment ?**

Elle fût choisie avant la réunion. L'Individu D lui a proposé et elle a dit oui.

- **Quel est son rôle ? (Gardien du temps, garder le cap sur l'objectif, annoncer les sujets de discussion, canaliser le débat ou laisser émerger les conflits, ...)**

C'est elle qui notait les idées au tableau, et qui recadrait les personnes si elles parlaient hors de leur temps de parole. C'est aussi elle qui faisait la gardienne du temps.

- **Peut-il proposer ses idées au même titre que les autres participants ou est-il neutre ?**

Oui, elle avait comme tout le monde l'opportunité de donner son avis et des idées.

- **Sujet : Rôle des participants**

- **Les participants ont-ils chacun un rôle spécifique durant la réunion ?**

Oui. Cf. Grilles individuelles.

- **Les participants ont-ils gardé le même rôle durant toute la réunion, ou ont-ils effectué une rotation des rôles (et si oui, pourquoi) ?**

Ils ont gardé le même rôle durant toute la réunion.

- **Sujet : Description du mode d'échange**

- **Quels outils de prise de parole sont utilisés ? A quelle fréquence ?**

Ils ont utilisé le mode circulaire mais pas tout au long de la réunion, le début était plus traditionnel, tout le monde prenait la parole quand il voulait mais ils traitaient de l'introduction du sujet donc pas de prise de position à ce moment-là. Aucune décision ne fût prise durant cette réunion, le but étant de produire un maximum d'idées. Au début de la réunion, l'animatrice a fait participer les membres au jeu dixit (l'animatrice a aussi tiré une carte). Ensuite, ils ont chacun à leur tour expliquer ce que leur inspirait la carte et pourquoi ils l'avaient prise. Ensuite, il y a eu une phase de présentation du projet par l'Individu D ou tout le monde écoutait. Après cette phase de présentation du sujet, l'Individu B, en tant que chef de projet, a projeté le travail qu'il avait réalisé jusque-là. Durant cette phase, tout le monde pouvait spontanément l'interrompre pour ajouter des éléments ou poser des questions. La phase d'après fut de la co-création. Pendant 5 à 10 minutes, tout le monde a écrit des idées sur des Post-it, et après ça, ils ont présenté chacun à leur tour leur Post-it, l'Individu E était chargée de récupérer les idées de chacun et de les coller sur le tableau en les classant sur une ligne sur temps. Les membres de la réunion pouvaient passer leur tour quand ils n'avaient plus d'idées et en écrire de nouvelles pendant que les autres exposaient les leurs. Une fois cette phase terminée, l'Individu C a proposé une activité, il avait avec lui un paquet de cartes, sur chacune d'entre elles, des idées concernant l'économie durable étaient noté. Il les a donc citées à voix haute et un vote était fait pour chaque idée pour savoir si on la gardait ou pas. Une fois que ce tri fut fait, l'Individu E a décidé de scinder le groupe en deux et chaque groupe a pris la moitié du paquet des cartes retenues. Le but étant de réfléchir en sous-groupe à comment mettre en œuvre l'idée de la carte à l'échelle de Convidencia. Une fois que chaque groupe a eu fini, ils ont présenté à l'autre groupe les idées et en on discuter tous ensemble, il n'y avait donc pas de mode circulaire à ce moment. En toute fin de réunion un tour de table fut fait pour que chacun exprime son ressenti concernant la réunion. Tout le monde à exprimer du positif.

- **Le temps de parole est-il bien réparti ou certains parlent-ils plus que d'autres ? Si oui, cela semble-t-il gêner les autres participants ?**

L'Individu D avait tout de même plus la parole que les autres, sans doute à cause de son rôle de client, c'est lui qui rappelle le cadre à certain moment pour canaliser l'énergie du groupe dans la bonne direction (cela implique-t-il qu'il y en ait une mauvaise ?). Mais cela n'a pas semblé gêner les autres participants

car ils veulent sans doute que l'Individu D soit content, ils travaillent pour lui sur ce projet. C'est donc son avis qui prévaut.

○ **Il y a-t-il un temps de réflexion personnel/en sous-groupe ?**

Oui, quand une problématique est posée, tout le monde a 5 minutes pour écrire sur des post-it ses idées individuellement. Ensuite, ils exposent leurs idées chacun à leur tour. Ils ont aussi fait des sous-groupes par deux pour travailler ensemble 5 minutes avant de présenter encore leurs idées.

○ **Le temps de parole est-il chronométré ou est-ce par exemple l'animateur qui arrête les personnes qui parlent trop longuement ?**

Rien n'est réellement chronométré, c'est à l'appréciation de l'animateur (qui est chargé de faire en sorte que la réunion se termine dans le temps imparti.)

○ **Les participants sont-ils dans l'écoute de l'autre (= respect mutuel, coopération), ou dans un jeu du "je ne t'écoute pas, moi j'ai raison, je veux que tout le monde m'écoute" (= relations conflictuelles) ?**

Non, pas de relations conflictuelles, s'ils ont pu se couper la parole c'était pour aller dans le même sens que l'autre.

○ **Les relations sont-elles formelles ou plutôt "amicales" ?**

Amicales, tutoiement généralisé, quelques petites blagues.

○ **Quelle est la dynamique de groupe (lente, rapide, ...) ?**

Assez rapide, bien structurée.

○ **Quel est le climat de la réunion (calme, tendu, ...) ?**

Le climat était calme, le sujet est assez vaste et selon eux, les idées sont toutes bonnes à prendre à ce stade du projet.

○ **Il y a-t-il des tensions ? Si oui, de quel type ?**

Pas de tensions particulières, rien qui ait pu être relevé, ni pendant la réunion ni pendant les entretiens de feedback.

● **Sujet : Proposition d'idées/prise de décision**

○ **De quelle manière les participants peuvent-ils soumettre des idées ?**

En attendant que ce soit leur temps de parole, ou en les notant sur des post-it.

○ **Toutes les idées sont-elles prises en compte ?**

Oui, elles ne vont certainement pas toutes être mises en oeuvre, mais le format de la réunion implique que personne ne peut prétendre dénoncer une idée comme étant mauvaise.

○ **Il y a-t-il un "dénouement" à la fin (= les participants sont-ils arrivés à une proposition finale (ou plusieurs ?)) ? Si oui, est-ce la proposition "brute" de l'un des participants ou est-ce le produit d'une construction collective sur base de plusieurs idées ?**

Non, la réunion a permis de transformer une situation plutôt floue en quelque chose de plus concret, avec beaucoup d'idées sur le plan opérationnel. Le cadre était déjà présent avant la réunion mais il n'y avait rien dedans.

Observation de chaque participant

Nom du participant	Individu A
Rôle durant la réunion	Animatrice
Tente-t-elle d'influencer, comment ?	Elle a une influence sur le déroulement de la réunion mais ne tente pas d'influencer quelqu'un pour qu'il se relie à sa cause.
Comment participe-t-elle ?	Elle prend la parole comme tout le monde, mais en sa qualité d'animatrice, recadre les personnes, fait le point sur ce qui a été dit. A tendance à montrer beaucoup d'enthousiasme mais ne propose pas beaucoup d'idées. Peut-être que sa position d'animatrice l'empêche d'être au maximum de sa productivité.
Prend-t-elle la parole seule, comment parle-t-elle ? (Fort, bas, langage adapté, regarde ses interlocuteurs ?)	Elle prend la parole seule de manière très (trop) spontanée.
Accepte-t-elle les remarques ?	Aucune remarque ne lui a été faite.
Prend-elle tout le monde en compte dans ses paroles ? (Plus "moi je", ou plus "nous" ?)	A tendance à demander l'avis de l'Individu D quand elle fait le point ou pour savoir comment il veut que ça se déroule.
Se permet-elle de compléter les idées des autres ?	Non, prend bonne note des idées qui ont été données pour ne rien oublier.

Nom du participant	Individu B
Rôle durant la réunion	Chef de projet
Tente-t-il d'influencer, comment ?	Il expose l'avancée de son travail, les idées sur lesquelles il a déjà travaillé.
Comment participe-t-il ?	Il prend la parole pour donner son avis.
Prend-il la parole seul, comment parle-t-il ? (Fort, bas, langage adapté, regarde ses interlocuteurs ?)	Il prend la parole seul, on ressent tout de même un peu de stress, il a peu d'expérience et fait de son mieux pour être à l'aise.
Répète-t-il seulement ce qui a été dit pour appuyer son avis ou propose-t-il des idées ?	Propose des nouvelles idées, malgré son statut de stagiaire, il est loin d'être passif, son profil est complémentaire à tous les autres et offre des solutions originales.
Accepte les remarques ?	Il accepte les remarques sans contester. (Exemple : Il s'égare dans ses explications et se fait recadrer par l'Individu A, mais il l'accepte)

Prend-il tout le monde en compte dans ses paroles ? (Plus “moi je”, ou plus “nous” ?)	Oui, parle en nous, il se sent donc bien intégré dans l'équipe et travaille dans ce sens. Il ne travaille pas pour lui mais pour la réussite du projet. Cependant, il a coupé deux fois la parole à l'Individu A.
Se permet-il de compléter les idées des autres ?	Non. Il écoute ce que les autres ont à dire mais ne surenchérit pas.

Nom du participant	Individu C
Rôle durant la réunion	Contributeur
Tente-t-il d'influencer, comment ?	Il apporte, comme tout le monde, des idées. Son rôle est de proposer des idées, il n'a pas d'enjeu à ce qu'elles soient acceptées.
Comment participe-t-il ?	Il prend la parole et propose ses idées.
Prend-t-il la parole seul, comment parle-t-il ? (Fort, bas, langage adapté, regarde ses interlocuteurs ?)	Oui, il a une voix très posée, il est charismatique. Il préside par moments l'assemblée si le sujet le concerne. On n'a pas l'impression que c'est l'animateur qui lui donne la parole quand il parle.
Répète-t-il seulement ce qui a été dit pour appuyer son avis ou propose-t-il des idées ?	Il propose peu d'idées mais des idées réfléchies. Il va droit au but, il est très efficace.
Accepte-t-il les remarques ?	Oui, par exemple lorsqu'on lui fait remarquer qu'il parle hors de son temps de parole, il laisse alors la personne terminer ce qu'elle a à dire avant de prendre la parole à son tour.
Prend-il tout le monde en compte dans ses paroles ? (Plus “moi je”, ou plus “nous” ?)	En tant qu'externe, il donne son point de vue, il est là pour aider à mener le projet à bien mais il n'en est pas responsable.
Se permet-il de compléter les idées des autres ?	Oui, il a beaucoup d'expérience et met tout son parcours à profit.

Nom du participant	Individu D
Rôle durant la réunion	Client
Tente-t-il d'influencer, comment ?	Il pose un cadre sur les considérations qu'il faut avoir du projet. “On est sur de l'écologique mais on ne touche pas à l'ADN de Convidencia”.
Comment participe-t-il ?	Il donne beaucoup d'idées et aussi des propositions sur comment mettre effectivement en place ces idées. Il remet de temps en temps les choses au clair, on sent que c'est lui qui choisit le point d'arrivée.

Prend-il la parole seul, comment parle-t-il ? (Fort, bas, langage adapté, regarde ses interlocuteurs ?)	Oui, il propose beaucoup de choses et aime le faire sur le ton de l'humour. Il parle de manière claire et synthétique.
Accepte-t-il les remarques ?	Aucune remarque ne lui a été faite.
Prend-il tout le monde en compte dans ses paroles ? (Plus "moi je", ou plus "nous" ?)	Oui, plus que les autres, peut-être à cause de son rôle de client ou bien plutôt son statut de fondateur de Convidencia. Il échange avec tout le monde, ne laisse personne de côté.
Se permet-il de compléter les idées des autres ?	Oui, il ajoute ses commentaires qui sont toujours très bien reçus de la part de ceux qui ont proposé les idées.
Conclusion	
<ul style="list-style-type: none"> • Sujet : L'ego <ul style="list-style-type: none"> ○ A-t-on observé des manifestations de l'ego ? <p>C'était une réunion sans grande manifestation de l'ego dans l'ensemble. Mais une réunion sans manifestation de l'ego est-elle pour autant saine ?</p>	

Grille d'observation de réunion de co-création 2 : compte-rendu du 15 juillet 2019

Configuration de la réunion de co-création
<ul style="list-style-type: none"> • Sujet : Description de la salle de réunion Exactement même description que la réunion du 5 juillet (même salle). • Sujet : Outils de travail/matériel utilisés lors de la réunion Exactement le même matériel que pour la réunion du 5 juillet (sans le jeu Dixit). • Sujet : Description la disposition des personnes <ul style="list-style-type: none"> ○ Comment les participants sont-ils positionnés ? Participants assis autour d'une table ovale. ○ Ont-ils changé de place durant la réunion ? Les participants ne se sont pas levés pendant la réunion (sauf au moment de la "chauffe" où tout le monde s'est levé pour se mettre debout en cercle) et n'ont pas changé de place (si ce n'est que d'orienter leur chaise soit vers le tableau en verre soit vers le flipchart). ○ L'animateur se trouve-il en retrait par rapport au reste des participants ou se trouve-il au même niveau qu'eux ? L'animateur est assis comme tout le monde dans le cercle. L'animateur se levait pour coller les post-it sur le tableau en verre. • Sujet : Durée de la réunion <ul style="list-style-type: none"> ○ Combien de temps la réunion a-t-elle duré ? La réunion a duré de 14h à 17h avec une pause de 10 minutes à 16h, entre la phase de divergence (idées écrites sur des post-it et positionnés sur une ligne du temps) et la phase où il se sont concentrés sur les idées les plus urgentes. Donc un peu moins de 3h de réunion.
Description du groupe
<ul style="list-style-type: none"> • Sujet : Nombre de participants <ul style="list-style-type: none"> ○ Combien de participants sont présents à la réunion de co-création ? 6 personnes. • Sujet : Détermination de rôles <ul style="list-style-type: none"> ○ Le degré de structuration est-il élevé (= rôles bien distincts) ? Oui, il y a le client (va évaluer la valeur de ce qui va sortir de la réunion), l'animateur, et les quatre autres personnes sont appelés contributeurs et ont leurs compétences propres. • Sujet : Durée de vie du groupe <ul style="list-style-type: none"> ○ Pour combien de temps le groupe est-il constitué ?

Le groupe va être amené à travailler ensemble pendant toute la durée du projet, c'est-à-dire 2 mois.

- **Sujet : Richesse des échanges**

- Les échanges sont-ils riches ?

Oui, beaucoup d'échanges, tous les avis sont pris en considération, rien n'est mis de côté.

- **Sujet : Conscience du but de la réunion**

- Les participants ont-ils conscience du but de la réunion ?

Oui, un cadre a été posé en début de réunion pour poser les objectifs.

- **Sujet : Spontanéité dans les interactions**

- Il y a-t-il beaucoup de spontanéité dans les interactions ?

A certains moments oui, mais pas à d'autres. Cette réunion de co-création s'est déroulée en partie avec le mode circulaire, chacun avait donc son temps de parole et ne pouvait pas rebondir spontanément sur ce qui venait d'être dit si ce n'était pas son tour de parole. Lorsqu'il y avait des moments sans mode circulaire, les échanges étaient fortement spontanés.

- **Sujet : Diversité de personnes**

- Il y a-t-il une diversité de personnes présentes ?

Cf. entretiens individuels.

- **Sujet : Implication et responsabilisation des participants**

- Les participants sont-ils fortement ou peu impliqués et responsabilisés ?

Les participants étaient fortement impliqués dans le processus de co-création, et avaient pour responsabilité de proposer des idées et évaluer où les mettre sur la ligne du temps.

- **Sujet : Confiance, coopération, libre expression**

- La confiance, coopération et libre expression de chacun (pas de jugement) sont-ils prônés lors de la réunion de co-création ?

Beaucoup de coopération, la parole n'est pas libre car il y a la présence d'un animateur pour la distribuer, bien que chacun puisse dire ce qu'il veut pendant son temps de parole.

Structure de la réunion de co-création

- **Sujet : Objectif de la réunion**

- Quel est l'objectif, et qui l'a énoncé ?

Réunion de co-création à propos du projet "Marketing et projet site web". Objectif de la réunion : élaborer des idées et des propositions, d'aspects à ne pas oublier sur le thème "Nouveau site de Convidencia et actions marketing à prendre en compte". L'Individu D se basera sur cette réunion pour définir une stratégie marketing cohérente pour l'année 2019 - 2020. C'est l'Individu D qui a énoncé les

objectifs de la réunion et du projet plus globalement en attendant que l'Individu E arrive (retard). Notons tout de même qu'il pose un cadre large dans lequel il est prêt à tout entendre, mais il y a quand même un cadre.

- **Sujet : Structure de la réunion**

- **Quelle est la structure de la réunion ?**

Dû au retard de l'Individu E, l'Individu D a pris le rôle d'animateur au début de la réunion. L'Individu D a lancé un tour de table pour demander à chacun dans quelle énergie il se sentait. Ensuite il a commencé par présenter le contexte global du projet et a relu le mail avec les objectifs. Puis l'Individu E est arrivée. L'Individu D a continué avec la présentation d'un document concernant le marketing qui a déjà été établi. Tout le monde écoute, ils peuvent intervenir spontanément. C'est seulement après toute cette phase introductive que l'Individu E a pris les rênes de l'animation. Elle a lancé une "phase de chauffe" avec une activité où ils se sont tous mis debout en cercle et devant balancer leur bras droit et dire chacun à son tour (sens horloger) un mot commençant par la dernière syllabe du mot dit par son voisin de droite. Ensuite le travail de co-création a véritablement commencé : l'Individu E a expliqué l'agenda de la réunion et a lancé un temps de réflexion personnelle où chacun notait des idées sur des post-it (l'Individu E le faisait également). Ensuite, moment de partage : l'Individu E a lancé un mode circulaire en disant que chacun pouvait dire un post-it par tour. L'Individu E collait les post it sur le tableau et c'est à celui qui a proposé l'idée (les autres pouvaient aider) à dire à l'Individu E où placer le post-it sur la ligne du temps. Après cette phase de 2h, une pause s'est instaurée durant laquelle l'Individu E et l'Individu D se sont mis d'accord sur la suite de la réunion. La réunion a repris par une phase de convergence : seules les idées les plus urgentes ont été retenues (pour le moment) et ont été éclairées et classées selon un ordre de priorité. Le mode circulaire n'était pas utilisé pour cette phase, chacun pouvait s'exprimer spontanément, tout en veillant à respecter les autres. Puis est venue la phase de clôture : l'Individu E a invité chacun à un mot de clôture (en mode circulaire). L'Individu D (le client du projet) a exprimé sa satisfaction quant au résultat de la réunion.

Déroulement de la réunion de co-création

- **Sujet : L'animateur**

- **Il y a-t-il un animateur ?**

Oui, l'Individu E.

- **Comment a-t-il été choisi, par qui et à quel moment ?**

Elle fût choisie avant la réunion. L'Individu D lui a proposé et elle a dit oui.

- **Quel est son rôle ? (Gardien du temps, garder le cap sur l'objectif, annoncer les sujets de discussion, canaliser le débat ou laisser émerger les conflits, ...)**

C'est elle qui a proposé l'activité pour le tour de chauffe, elle annonçait l'agenda de la réunion et gardait le cap dessus. Elle récoltait les post-it de chacun tour à tour pour les coller sur la ligne du temps sur le tableau en verre. Pour la deuxième phase, après la pause, elle passait d'un post-it à l'autre pour demander clarification de chaque idée. C'est elle aussi qui recadrerait les participants s'ils parlaient hors de leur

temps de parole (si des participants parlaient entre eux et que cela perturbait un peu la réunion, elle les laissait finir et rappelait le cadre de la réunion), ou si quelqu'un parlait un peu trop longuement lors de la deuxième phase, afin que la réunion avance et finisse à l'heure prévue. Elle était donc gardienne du temps également. Elle essayait aussi de garder le rythme, garder le groupe centré sur le moment présent.

- **Peut-il proposer ses idées au même titre que les autres participants ou est-il neutre ?**

Oui, elle avait comme tout le monde l'opportunité de donner son avis et des idées.

- **Sujet : Rôle des participants**

- **Les participants ont-ils chacun un rôle spécifique durant la réunion ?**

Oui. Cf. Grilles individuelles.

- **Les participants ont-ils gardé le même rôle durant toute la réunion, ou ont-ils effectué une rotation des rôles (et si oui, pourquoi) ?**

Ils ont gardé le même rôle durant toute la réunion.

- **Sujet : Description du mode d'échange**

- **Quels outils de prise de parole sont utilisés ? A quelle fréquence ?**

Ils ont utilisé le mode circulaire mais pas tout au long de la réunion, le début était plus traditionnel, tout le monde prenait la parole quand il voulait mais ils traitaient de l'introduction du sujet donc pas de prise de position à ce moment-là. Aucune décision ne fût prise durant cette réunion, c'était seulement émettre des idées.

Le mode circulaire a été utilisé :

1. En tout début de réunion pour dire dans quelle énergie ils se sentaient.
2. Dans le tour de chauffe où chacun disait un mot à son tour.
3. Dans la phase de partage des idées.
4. A la toute fin de la réunion lorsqu'ils ont chacun dit un mot de clôture.

Le mode "spontané", échanges libres a été utilisé :

1. Dans la phase introductive lorsque l'Individu D a présenté le contexte du projet.
2. Dans la phase de convergence après la pause, où les idées ont été clarifiées une par une et priorisées.

- **Le temps de parole est-il bien réparti ou certains parlent-ils plus que d'autres ? Si oui, cela semble-t-il gêner les autres participants ?**

L'Individu C a pris plus la parole que les autres, sans doute de par de son "expertise" dans le domaine, ou de son expérience professionnelle.

Non, nous ne pensons pas que cela ait pu fortement gêner les autres participants. L'Individu C a apporté une grande partie des idées (qui sont les bienvenues aux yeux de tous) et il le faisait dans un but bienveillant, il a envie de contribuer au développement de Convidencia. Il partage son savoir au service des autres et du projet. Cependant, l'Individu E a parfois dû recadrer la réunion lorsque certains parlaient

beaucoup (trop) et elle fut aidée par l'Individu G pour cela de temps en temps, et ce pour que la réunion finisse dans le temps imparti.

○ **Il y a-t-il un temps de réflexion personnel/en sous-groupe ?**

Oui, au tout début de la réunion lorsque l'Individu E a invité chacun à noter sur des post-it toutes les idées qui lui passent par la tête concernant le thème de la réunion. Il y avait donc un temps de réflexion personnelle de 5 minutes environ.

○ **Le temps de parole est-il chronométré ou est-ce par exemple l'animateur qui arrête les personnes qui parlent trop longuement ?**

Rien n'est réellement chronométré, c'est à l'appréciation de l'animateur (qui est chargé de faire en sorte que la réunion se termine dans le temps imparti). Comme dit dans la sous question c), l'Individu E a dû recadrer l'Individu C qui parlait parfois un peu trop longuement, ou recadrer certains qui parlaient entre eux (à propos du sujet de la réunion). Cependant, si quelqu'un parlait trop longuement, ce n'était jamais sur un sujet tout à fait hors thème, c'était toujours à propos d'une idée par exemple.

○ **Les participants sont-ils dans l'écoute de l'autre (= respect mutuel, coopération), ou dans un jeu du "je ne t'écoute pas, moi j'ai raison, je veux que tout le monde m'écoute" (= relations conflictuelles) ?**

Non, pas de relations conflictuelles, ils étaient dans l'écoute de l'autre et dans la coopération. En effet, s'ils ont pu se couper la parole, c'était pour aller dans le même sens que l'autre, compléter l'idée de l'autre. L'Individu E a dû parfois un peu recadrer ceux qui parlaient longuement (selon elle, elle s'est trouvée parfois un peu trop "dure") mais elle les laissait toujours finir leur phrase et essayait de rester "cool" pour reprendre ses mots.

○ **Les relations sont-elles formelles ou plutôt "amicales" ?**

Relations amicales, tutoiement généralisé, quelques petites blagues.

○ **Quelle est la dynamique de groupe (lente, rapide, ...) ?**

Assez rapide, les idées défilaient les unes après les autres. Parfois la dynamique se ralentissait légèrement dû au fait que l'Individu C parlait longuement sur une idée. Le sujet était assez vaste et donc selon eux, les idées sont toutes bonnes à prendre à ce stade du projet.

○ **Quel est le climat de la réunion (calme, tendu, ...) ?**

Le climat de la réunion de co-création était calme, détendu.

○ **Il y a-t-il des tensions ? Si oui, de quel type ?**

Pas de tensions particulières, rien qui ait pu être relevé, ni pendant la réunion ni pendant les entretiens de feedback.

● **Sujet : Proposition d'idées/prise de décision**

○ **De quelle manière les participants peuvent-ils soumettre des idées ?**

En les notant sur des post-it et en les soumettant oralement lorsque leur temps de parole était venu. En ce qui concerne la prise de décision, il n'y en a pas eu de réelle durant cette réunion, si ce n'est que durant la pause, l'Individu D a décidé avec l'Individu E de ne se concentrer que sur les idées les plus urgentes (les idées urgentes ont été catégorisées comme telles dans la phase de divergence par tous les

participants) pour la deuxième phase de la réunion, et qu'à la fin tous les participants ont classé ensemble les idées les plus urgentes par ordre de priorité.

○ **Toutes les idées sont-elles prises en compte ?**

Oui, elles ne vont certainement pas toutes être mises en oeuvre, mais le format de la réunion implique que personne ne peut prétendre dénoncer une idée comme étant mauvaise.

○ **Il y a-t-il un "dénouement" à la fin (= les participants sont-ils arrivés à une proposition finale (ou plusieurs ?)) ? Si oui, est-ce la proposition "brute" de l'un des participants ou est-ce le produit d'une construction collective sur base de plusieurs idées ?**

La réunion a permis de transformer une situation plutôt floue en quelque chose de plus concret, avec beaucoup de propositions d'idées sur le plan opérationnel, à court terme et à long terme. A la fin de la réunion, le groupe s'est concentré sur les idées les plus urgentes à très court terme (2 semaines), et ces idées étaient "brutes" pour certaines, et d'autres idées étaient le fruit d'un assemblage de plusieurs idées de plusieurs personnes.

Observation de chaque participant

Nom du participant	Individu B
Rôle durant la réunion	Contributeur
Tente-t-il d'influencer, comment ?	Non, il ne tente d'influencer personne et reste humble dans ses propositions d'idées. Il y a seulement un moment où il a proposé une certaine idée (alors que ce n'était pas son temps de parole) et il était assez content de son idée et a voulu la développer pour montrer aux autres l'utilité que ça pourrait avoir mais l'Individu E lui a dit de la noter sur un post-it et qu'ils en reparleraient en détails plus tard (car cette réunion avait seulement pour but de générer un maximum d'idée sans déjà penser à leur mise en oeuvre etc.).
Comment participe-t-il ?	Il attend son tour de parole pour partager ses idées. Il a cependant eu tendance à seulement une ou deux reprises à légèrement prendre la parole spontanément pour donner son avis ou parler de l'idée avec ses collègues. Lors de la deuxième phase de la réunion, où le mode circulaire n'était plus de mise, il n'a pas ou peu parlé. Il propose des nouvelles idées, il est loin d'être passif, son profil est complémentaire à tous les autres et offre parfois un regard plus "jeune, actuel" dû à son jeune âge.
Prend-il la parole seul, comment parle-t-il ? (Fort, bas, langage adapté, regarde ses interlocuteurs ?)	Il prend la parole seul, parfois pas très fort, on ressent tout de même un peu de stress ou de timidité, il a peu d'expérience face à d'autres participants présents mais il fait de son mieux pour être à l'aise et proposer des idées. Il cherche parfois du regard l'approbation de l'Individu D.

Accepte les remarques ?	Il accepte les remarques sans contester (exemple : Il s'est "emballé" pour une idée qu'il a proposée spontanément et s'est fait recadrer par l'Individu E qui lui a dit de l'écrire sur un post-it et l'a accepté).
Prend-il tout le monde en compte dans ses paroles ? (Plus "moi je", ou plus "nous" ?)	Oui, il parle en nous, il se sent donc bien intégré dans l'équipe et travaille dans ce sens. Il veut apporter sa contribution au projet.
Se permet-il de compléter les idées des autres ?	Non. Il écoute attentivement les idées que les autres proposent.

Nom du participant	Individu C
Rôle durant la réunion	Contributeur
Tente-t-il d'influencer, comment ?	Il apporte ses idées (nombreuses). Il a parfois tendance à vouloir montrer aux autres participants la pertinence de ses idées en exposant son savoir, en les rendant les plus claires possibles et en demandant à tout le monde s'ils savent tous ce que son idée signifie. Mais il ne fait jamais cela dans une optique de vouloir écraser les autres, au contraire il veut mettre ses connaissances au service du projet.
Comment participe-t-il ?	Il propose beaucoup d'idées lorsque son temps de parole est venu et a tendance à vouloir souvent les expliquer plus en détail. On sent que parfois il "trépigne" d'impatience que ça soit son tour de parole pour exposer une idée, et il aime bien donner son avis spontanément de temps en temps, mais toujours dans une optique bienveillante. Il s'est parfois montré légèrement "dissipé" en parlant avec les autres participants à propos des idées émises. Même s'il a assisté à la formation ParticipAgile qui explique les outils utilisés lors de réunions collectives etc., on sent qu'il a un peu moins l'habitude que les autres de respecter le mode circulaire mais on voit qu'il prend sur lui pour respecter au mieux cet outil et parler quand son tour est venu.
Prend-t-il la parole seul, comment parle-t-il ? (Fort, bas, langage adapté, regarde ses interlocuteurs ?)	Il a besoin parfois que l'animateur lui donne la parole pour parler, sinon il a tendance à vouloir donner son avis sur les idées des autres. Il a une voix posée, claire, il essaye d'exprimer ses idées de manière à ce que tout le monde comprenne, il est charismatique. Il "préside" par moments l'assemblée si le sujet le concerne en mettant son savoir au service du projet : cela s'est remarqué surtout lors de la deuxième phase de la réunion, après la pause, où le mode circulaire n'était pas utilisé.
Accepte-t-il les remarques ?	Oui, par exemple lorsqu'on lui fait remarquer qu'il parle hors de son temps de parole, il laisse alors la personne terminer ce qu'elle a à dire avant de prendre la parole à son tour. Au fond de lui il sait qu'il parle parfois beaucoup, et lorsque l'Individu E recadre la réunion, il semble accepter cela et prend sur lui pour laisser la parole aux autres et faire avancer la réunion.

Prend-il tout le monde en compte dans ses paroles ? (Plus “moi je”, ou plus “nous” ?)	Il inclut tout le monde lorsqu’il parle, il veille à ce que tout le monde comprenne ce qu’il dit. Il y a seulement au tout début de la réunion où lorsqu’il s’agissait de comprendre le contexte, il s’adressait à l’Individu D principalement pour poser des questions et donc ils étaient en dialogue à deux mais cela ne semblait pas gêner les autres.
Se permet-il de compléter les idées des autres ?	Oui, il a beaucoup d'expérience et met tout son parcours au service du projet.

Nom du participant	Individu D
Rôle durant la réunion	Client
Tente-t-il d’influencer, comment ?	Il ne tente pas volontairement d’influencer, mais a tendance à parfois veiller à ce que la réunion avance et que l’on ne s’égare pas trop dans le détail des idées. Mais au niveau des idées mêmes, il écoute attentivement toutes les idées qui sont proposées et propose les siennes avec humilité.
Comment participe-t-il ?	Il respecte le mode circulaire et propose ses idées seulement lorsque son temps de parole est venu. Il écoute attentivement les idées de tout le monde.
Prend-il la parole seul, comment parle-t-il ? (Fort, bas, langage adapté, regarde ses interlocuteurs ?)	Il prend la parole principalement lorsque c’est son tour, mais il prend parfois la parole spontanément afin d’aider l’Individu E à faire avancer la réunion. Il a un ton de voix clair et enjoué et s’exprime de manière synthétique en regardant ses interlocuteurs.
Accepte-t-il les remarques ?	Aucune remarque ne lui a été faite.
Prend-il tout le monde en compte dans ses paroles ? (Plus “moi je”, ou plus “nous” ?)	Il veille à parler en nous pour inclure tout le monde, cependant au tout début de la réunion lorsqu’il a exposé le contexte il a eu tendance à s’adresser principalement à l’Individu C.
Se permet-il de compléter les idées des autres ?	Ça lui arrive de parfois ajouter ses commentaires spontanément mais ils sont toujours très bien reçus de la part de ceux qui ont proposé les idées.

Nom du participant	Individu E
Rôle durant la réunion	Animatrice
Tente-t-elle d’influencer, comment ?	Elle a une influence sur le déroulement de la réunion mais ne tente pas d’influencer quelqu’un pour qu’il se relie à sa cause.
Comment participe-t-elle ?	Elle prend la parole comme tout le monde quand son tour est venu, mais en sa qualité d’animatrice, elle recadre les personnes, fait le point sur ce qui a été dit, veille à ce que tout le monde comprenne bien toutes les idées.

Prend-t-elle la parole seule, comment parle-t-elle ? (Fort, bas, langage adapté, regarde ses interlocuteurs ?)	En tant qu'animatrice elle se permet de prendre la parole plus spontanément que les autres et de se faire entendre mais cela dans un but de rendre fluide les échanges et de recadrer de temps en temps. Elle cherche le contact visuel avec les personnes à qui elle s'adresse et elle est franche.
Accepte-t-elle les remarques ?	Elle prend à bras ouverts les conseils qu'on lui donne car elle ne sait peut-être pas toujours prendre du recul par rapport aux post-it positionnés sur la ligne du temps etc. Mise à part cela, aucune remarque réellement négligente lui a été faite.
Prend-elle tout le monde en compte dans ses paroles ? (Plus "moi je", ou plus "nous" ?)	Oui, elle veille à s'adresser équitablement à tout le monde et à ce que tout le monde se sente intégré. Elle a parfois tendance à demander l'avis de l'Individu D quand elle fait le point ou pour savoir comment il veut que la deuxième partie de la réunion se déroule.
Se permet-elle de compléter les idées des autres ?	D'abord elle prend bonne note des idées qui sont données pour ne rien oublier, et par exemple parfois elle demande à la personne qui a proposé l'idée si elle est d'accord d'adopter l'idée avec une autre qui ressemble fortement. Mais si ce n'est pas son tour de parole, elle ne se permet pas vraiment de compléter les idées des autres.

Nom du participant	Individu F
Rôle durant la réunion	Contributeur
Tente-t-il d'influencer, comment ?	Il ne tente pas d'influencer, il propose ses idées avec humilité tout en mettant ses connaissances au service du projet.
Comment participe-t-il ?	Il attend que son tour de parole arrive pour proposer son idée, même si de temps à autres il a tendance à vouloir prendre la parole spontanément pour dire son avis ou pour proposer une nouvelle idée. Cependant, il sait qu'il doit noter son idée sur un post it et la proposer seulement lors de son tour de parole.
Prend-t-il la parole seul, comment parle-t-il ? (Fort, bas, langage adapté, regarde ses interlocuteurs ?)	Il prend parfois la parole spontanément, il a une voix posée et pas trop forte, il veille à exposer ses idées de manière compréhensible pour tous. A un moment, il a spontanément pris son ordinateur pour rechercher un schéma que l'Individu B ne connaissait pas et le lui montrer, cela d'une manière bienveillante.
Accepte-t-il les remarques ?	Il accepte les commentaires faits sur ses idées et accepte lorsque l'Individu E recadre la réunion quand il parle hors de son temps de parole.
Prend-il tout le monde en compte dans ses paroles ? (Plus "moi je", ou plus "nous" ?)	Il inclut tout le monde lorsqu'il s'exprime. Il y a seulement un moment au début de la réunion lors de la présentation du contexte où il a exposé une action qu'il fait pour aider Convidencia à augmenter sa notoriété sur les réseaux sociaux, il a dit qu'il pense être le seul à le faire, en tous cas à cette fréquence. Il a dit ça assez fièrement mais tout en

	restant humble, avec une voix posée. Il est fier d'apporter sa contribution à Convidencia.
Se permet-il de compléter les idées des autres ?	Oui, il se permet parfois d'ajouter ses commentaires et ses connaissances aux idées des autres dans une optique bienveillante de d'amélioration de Convidencia.

Nom du participant	Individu G
Rôle durant la réunion	Constitutrice
Tente-t-il d'influencer, comment ?	Elle ne tente pas d'influencer. Elle a seulement parfois aidé l'Individu E à recadrer la réunion lorsque certains parlaient hors de leur temps de parole et que la réunion ralentissait.
Comment participe-t-il ?	Elle attend son tour de parole pour exposer ses idées. Elle a tendance à parfois parler spontanément pour demander une explication sur une idée qu'elle n'a pas bien compris, ou à donner son avis pour placer les post-it sur la ligne du temps.
Prend-t-il la parole seul, comment parle-t-il ? (Fort, bas, langage adapté, regarde ses interlocuteurs ?)	Elle prend parfois la parole spontanément, elle a une voix pas très forte mais posée et claire. Elle veille à s'adresser à tout le monde.
Accepte-t-il les remarques ?	Elle accepte les remarques, par exemple lorsqu'elle est sur son gsm et que l'Individu E demande si tout le monde est présent.
Prend-il tout le monde en compte dans ses paroles ? (Plus "moi je", ou plus "nous" ?)	Elle inclut tout le monde dans ses paroles.
Se permet-il de compléter les idées des autres ?	Elle aime donner son avis de temps en temps, mais en général elle écoute attentivement les idées des autres.

Conclusion

- **Sujet : L'ego**

- **A-t-on observé des manifestations de l'ego ?**

C'était une réunion sans grande manifestation de l'ego dans l'ensemble. Certains ont eu tendance à exposer leur connaissance plus que d'autres (parce qu'ils ont de l'expérience) mais dans le but de mettre leur savoir au service du projet. Il y avait de la cordialité et de la collaboration dans les échanges. Tout le monde a apprécié le grand nombre d'idées émises.

Retranscription des entretiens individuels

Interview N°1, Individu A (Face à face – 4 Juillet 2019)

- **Nous allons commencer avec quelques questions sur toi. Quel est ton parcours professionnel ?**
- Donc moi ça fait depuis septembre ici que je travaille pour Convidencia, et en rapide, j'ai fait des études de sociologie, et après ça j'ai commencé dans de la bureautique j'ai donné des formations en bureautique pour expliquer Word, Excel, Access, dans les entreprises. Donc en fait il y a déjà des éléments de formation qui étaient présents ici sur des contenus plus "hard" on va dire. Puis suite à ça j'ai démarré dans les mutualités. Donc j'ai un parcours assez diversifié dans les mutualités où j'étais responsable de projet informatique, et donc gérer un peu la mise en place de nouveaux outils, de nouvelles pratiques, et puis au fur et à mesure l'accompagnement à ces pratiques-là. Ca j'ai fait pendant une douzaine d'années. Je me suis aussi orientée dans cette partie-là, à un moment j'ai fait de la gestion de la qualité, donc l'amélioration continue, donc c'était vraiment une philosophie de voir ce que les clients attendent, comment ils veulent voir les choses, comment on peut améliorer nos processus en interne pour que ce soit plus simple, plus convivial, plus confortable. Donc ça j'ai fait pendant aussi quelques années. Et puis après douze années dans le secteur de la mutualité, j'avais un peu fait le tour et donc je suis passée dans le secteur des assurances, surtout dans la gestion de projet. Et j'ai fait ça pendant 3 ans, gérer des projets mais au niveau de l'équipe RH, donc faire en sorte que des outils RH sortent le jour et donc faire un peu l'interface entre l'IT qui parle son langage et les RH qui parlent leur propre langage aussi, et essayer de faire en sorte que ça se comprenne par l'ensemble. Ca j'ai fait pendant 3 années, jusque donc septembre l'année dernière. Ca s'est vraiment pour le parcours "officiel" parce qu'en parallèle de ça en fait moi j'ai mis un pied dans l'intelligence collective en 2011 dans la sociocratie, j'ai suivi des formations, puis j'ai bien aimé donc j'ai complété, je me suis formée de diverses façons, et suite à ça l'année passée j'ai encore refait tout un parcours de formation pour facilitateurs professionnels, donc qui veulent se professionnaliser. Et donc à partir de quoi, janvier 2018 quelque chose comme ça je me suis mise à mon compte pour développer l'intelligence collective et la dynamique participative, et animer là-dessus. Et donc je me suis mise à mon compte, et il y a un an je me suis dit qu'est-ce que je fais, je passe mi-temps chez mon second employeur et je développe cette activité-là, ou comment je fais, et c'est à ce moment-là que je suis tombée sur l'offre de Convidencia qui cherchait un temps plein, et donc j'ai laissé de côté mon job pour venir ici. Je ne sais pas si c'est très clair, n'hésitez pas.
- **C'est très bien ! Et quel est ton rôle chez Convidencia, ou tes rôles ?**
- Oui alors j'ai plusieurs rôles, donc je suis consultante dans les entreprises, donc moi je vais normalement la moitié de mon temps à peu près, 10 jours par mois, dans les entreprises pour donc soit donner des formations soit accompagner les entreprises qui sont en plein changement : animer des workshops, faciliter les réunions et tout ça. Donc ça c'est le job le plus complet. Et puis alors par ailleurs j'ai une série de rôles puisqu'on fonctionne de manière holarchique, sous forme de rôles et responsabilités, et donc moi c'est plutôt tout ce qui est suivi des projets stratégiques, donc on a une série de projets de développement de Convidencia qui sont forcément stratégiques puisque c'est par rapport à notre développement. Et alors moi soit je les suis, soit je les gère. Donc j'ai quelques projets dans lesquels je suis active, ou alors je garde la vue d'ensemble de l'ensemble de projets, de où on en est, de ce qu'on fait etc.

- **Parfait. On a deux trois questions sur la structure participative de Convidencia. Au niveau de ton autonomie, comment te sens-tu ?**
- Moi je me sens très autonome, je suis très autonome, forcément dans un certain cadre dans l'entreprise, mais oui mon niveau d'autonomie est développé puisque je vais chez un client où je donne des formations, soit on est deux à donner des formations soit je suis seule. Donc c'est complètement en autonomie, avec forcément un peu de feedback de manière régulière pour confirmer que tout va bien, ou au contraire pour signaler s'il y a quelque chose qui devait mal se passer.
- **Et au niveau de ton autonomie au travail, et de ton engagement ?**
- Alors moi je suis en fait [...] j'ai mis un temps pour réfléchir de mémoire, en fait je suis méga contente de mon boulot depuis septembre, pour rien au monde je voudrais changer, je crois que je trouverai pas d'autre entreprise qui serait aussi intéressante pour moi, tant dans la raison d'être que je trouve géniale, que dans les activités qui m'intéressent hyper fort, que le climat et l'ambiance qui sont vraiment spécifiques, qu'on ne retrouve pas ailleurs.
- **Et au niveau de la participation, est-ce que cela t'enthousiasme, est-ce que tu ressens parfois un peu de la fatigue, de devoir participer à des réunions collectives assez souvent ?**
- On vise des réunions collectives efficaces, et donc si on [...] j'en ai globalement beaucoup moins que dans plein d'autres entreprises, où avant je pouvais passer une journée, une semaine en réunion. Ici je passe quelques heures au mieux par semaine en réunion, donc on a assez peu de réunions et elles sont d'une intensité forte et d'une efficacité grande. Et donc en une heure on s'est coordonnés, on a décidé d'une série de points, on a brainstormé sur des nouveaux points, ce qui fait qu'on a pas besoin de plus d'heures.
- **Parfait. Et au niveau de la prise de décision, est-ce que tu peux prendre des décisions plutôt du quotidien, ou des grosses décisions stratégiques, au même titre que l'Individu D et Lionel ?**
- Ça va dépendre du rôle dans lequel je suis, et du mandat. Et donc si je suis le chef de projet par exemple, ou un des participants dans un projet, je vais pas avoir le même niveau de prise de décision, de même que si je suis dans un cercle, dans un rôle où je relaie encore à quelqu'un, je vais pas prendre la décision de manière isolée. On est souvent dans de la décision éclairée, c'est-à-dire celui qui est en charge de prendre la décision va aller voir les différents acteurs impliqués ou concernés pour se faire une idée, une opinion, et trancher de manière unilatérale. Donc c'est pas être tout seul dans son coin mais c'est pas forcément non plus en prise de décision collective par consentement, parce que c'est pas non plus toujours nécessaire d'être en prise de décision collective par consentement. Donc voilà on est dans cet équilibre-là, et donc on est très régulièrement amenés à dans sa propre zone de responsabilité à prendre des décisions éclairées, et donc je vais aller consulter l'Individu D, je vais aller consulter Lionel, et les autres, je vais un peu adapter et puis je dis "voilà on va faire ça comme ça", et c'est ça qui se passe.
- **Ok super ! On a fini pour ce point-là sur la participation. On peut donc passer sur un focus sur les réunions de co-création chez Convidencia. Donc on se demandait plutôt par rapport au déroulement des réunions, est-ce que les outils circulaires et de décision par consentement ont souvent lieu dans ce mode de réunion ?**
- Alors le mode circulaire il est très régulier, vraiment, donc dans l'ensemble de nos réunions on va très souvent avoir ce mode-là. Il est pas à 100% du temps là non plus, parce qu'il y a parfois où on va plutôt aller ce qu'on appelle en "popcorn" chacun qui met son idée ou son élément l'un après l'autre, mais quand même très souvent si on a quelques minutes de popcorn on va revenir en mode circulaire juste après. Et alors tu parlais de quel autre élément dans la co-création ?
- **La gestion par consentement.**

- Alors [...] souvent la co-création, c'est ouvrir le champ des possibles. C'est d'abord trouver des idées, donc là forcément on va pas décider déjà. Décider ça vient plus tard, c'est une fois qu'on a une proposition qu'on va décider si on la prend, si on la bonifie, de quelle manière on la prend. Donc elle arrive plus tard dans le processus, elle arrive pas forcément au moment de co-création. Par contre à la fin de la co-création, quand il y a quelque chose qui arrive, alors on peut le passer en décision, mais ça va pas forcément être au moment de la co-création même. Par exemple demain on va utiliser le mode circulaire, on va avoir des moments d'échange mais on va pas forcément prendre une décision. Donc on va pas utiliser la prise de décision par consentement demain a priori parce qu'on va vers définir un plan d'action ensemble, donc on a pas besoin à la fin de s'assurer que tout le monde est ok via la prise de décision par consentement puisque tout le monde sera dans le processus jusqu'à la fin. Donc on a pas besoin de formaliser le fait que tout le monde a suivi toutes les étapes et ok avec toutes les étapes pour arriver à la suite. Après c'est jamais un plan d'action qu'on va mettre en œuvre. Par contre récemment on a créé une charte pour mon bureau, dans une autre réunion, sur comment on veut fonctionner dans le bureau etc., et pour faire cette charte-là, là on est passé par la prise de décision par consentement. On avait un document, on avait une charte, et on avait les idées qui avaient déjà été décidées en amont en co-création, et puis là on a utilisé la prise de décision par consentement pour s'assurer qu'il y avait un assortiment ou pas en l'occurrence il y avait encore de la bonification à apporter, ça va dépendre. Donc on l'utilise mais ça dépend dans quel cas, et c'est pas seulement en co-création directement.
- **On va poursuivre sur la perception de l'ego des autres membres du groupe que tu peux avoir. Comment décrirais-tu le comportement de tes collègues en réunion de co-création ?**
- Je veux juste savoir ce que tu entends par "ego", car on parle souvent de quelqu'un qui a un ego mal canalisé par exemple, mais par ailleurs tout le monde a un ego et qui fait qui on est, c'est notre personnalité. Qu'est-ce que tu veux voir derrière ça en fait ?
- **Au niveau du temps de parole par exemple, ou si quelqu'un a plus d'influence que les autres dans la proposition d'idées, ou plus tendance à s'imposer ?**
- Ben [...] non en fait, je suis pas ici dans une entreprise où ça a lieu tout ça, puisqu'on utilise justement le mode circulaire, donc à priori il n'y a pas quelqu'un qui monopolise la parole plus que les autres, ou qui va essayer d'influencer, chacun vient avec son idée, ça fait sens chez tout le monde, on est capable d'écouter ça, et puis faire sa propre opinion, et avancer ensemble. Donc c'est pas du débat, c'est pas de la lutte d'influence, c'est pas des jeux de pouvoir. Chacun s'exprime, les idées matures, et puis du coup tous ensemble on avance vers une direction qui est unique et avec laquelle tout le monde est d'accord. Sans avoir spécialement besoin de formaliser en plus de décision.
- **D'accord, mais il n'arrive pas que quelqu'un ne soit pas d'accord avec une décision, et dans ce cas-là l'idée de qui peut prévaloir sur les autres finalement ?**
- Je réfléchis. On est quand même souvent très alignés, justement parce qu'on est capable d'entendre les idées des autres, on est capable aussi de voir si c'est une objection ou si c'est une préférence. J'entends très souvent Lionel qui dit "J'ai pas d'objection majeure". Donc ça veut dire "Boh j'aimerais bien que ça soit autrement, mais en fait je peux tout à fait vivre avec que ça soit comme ça". Donc c'est quelque chose qui va revenir très souvent dans les discours, chez lui comme chez nous. Donc oui on est pas d'accord, mais on a senti qu'on était pas d'accord sur des choses qui nous importait finalement peu, et avec lesquelles ça ne nous empêche pas d'avancer, de continuer, de revoir dans 3 mois, dans 6 mois, quitte à revoir plus tard si le déliement n'est pas opportun. Après si c'est par rapport à des rôles et que c'est dans ma fonction, si je suis là pour prendre des projets et que j'ai pas envie de prendre des projets, à un moment je crois que Lionel me dirait "écoute, tu es là pour prendre

le projet, donc prends-le quoi”. Ca n’arrive pas mais il y a un minimum de rôles établis, enfin de structuration établie qui fait qu’on rentre dedans. En tous cas il faut rentrer dedans.

- **D’accord. On va passer à la question suivante : est-ce que vous avez l’impression que vous allez être moins libre de votre parole quand un animateur est présent lors d’une réunion de co-création ? Quels sont les avantages et les inconvénients qu’il y ait un animateur ? Je pense qu’ici il y a dans tous les cas un animateur, mais peut-être pas dans vos expériences professionnelles précédentes ?**
- On a eu des réunions de gestion de tension, c’était pas de la co-création mais il y avait un animateur et c’est utile, c’est nécessaire, c’est rassurant. Dans les avantages c’est que je dois pas penser à tout, c’est l’animateur qui est garant qu’on arrive à un livrable dans le temps imparti de la réunion, et qu’on s’égare pas dans une discussion etc. Il est garant du processus donc il va s’assurer que chacun ait la parole, que si jamais moi-même ou d’autres à un moment on plonge, on digresse, et que ce n’est pas opportun pour la réunion, il va nous recadrer. Il va être en lien avec l’objectif commun qu’on a tous derrière la réunion. Donc c’est favorable. Et donc en fait dès qu’on a des réunions, on a une série de réunions les lundis où on se coordonne, on se synchronise entre les différents cercles, et là on a toujours un animateur donc même si on est que trois ou quatre. On a un animateur dans à peu près toutes les réunions, les seules réunions où on en a pas c’est quand on est en binôme, on ne met pas d’animateur. Mais par contre comme on est tous conscients et on connaît les outils et pratiques, on est respectueux aussi de ces pratiques-là même s’il y a pas d’animateur. C’est encore plus facile quand il y a un animateur, mais voilà on est drillé au mode circulaire, à écouter l’autre jusqu’au bout avant de l’interrompre et de poser une question des choses comme ça.
- **Et le fait qu’il y ait un animateur vous donne l’impression d’être moins libre dans votre parole, quand vous voulez exprimer des idées ou autre ?**
- Non pas du tout, parce qu’on a aussi des post-it partout, donc quand on est dans une réunion et qu’on a une idée qui nous vient mais que c’est pas notre temps, et qu’on sait que l’animateur ne nous donnera pas la parole puisque c’est pas dans notre temps, on la note, et donc ça ne nous bloque pas, ça ne freine pas notre élan, et donc on va toujours commencer par un temps de réflexion où on va noter nos idées avant de discuter et qu’on ait [...]. Et que si à un moment il y a moyen de l’exprimer en direct, l’animateur va aussi avoir la possibilité de pouvoir lâcher deux trois minutes le mode circulaire pour lancer le mode débat quand c’est nécessaire et puis pour pouvoir relâcher. Donc non, l’animateur est toujours le bienvenu et j’ai pas l’impression d’être bloquée, au contraire je sais qu’il est là et qu’il a le regard général, et donc il va m’aider, ou nous aider le groupe à pouvoir avancer.
- **Et parfois quand tu parles du fait que l’animateur peut arrêter le mode circulaire pour faire passer une idée, vous pensez que cette personne qui veut faire passer cette idée [...]**
- C’est pas pour faire passer une idée, c’est pour lâcher un moment pour lâcher ce qui doit être dit, mais c’est pas forcément pour glisser son idée en douce. C’est soit parce qu’il y a besoin de lâcher une blague, etc. C’est plutôt où on met le curseur dans le mode circulaire, il y a temps en temps où il faut lâcher le mode circulaire pour pouvoir lâcher une blague, pour lâcher les tensions sans que ça soit nerveux, ou parce qu’il y a un petit échange qui se fait. Et puis hop on repart en mode circulaire.
- **Ok. Et donc chacun est bien conscient quand c’est son tour de parole, il respecte ça ?**
- Oui, ou alors l’animateur leur dit “hop hop hop”, ou par exemple on est en mode circulaire et puis il y en a un qui parle, et puis un troisième, alors que c’était au tour du deuxième, l’animateur dit “m’enfin...” et puis on revient, donc comme on est tous drillé à ça, personne ne se vexe, ou le prend mal. Et juste encore une chose, je trouve que l’animateur est aussi aidant parce qu’il est à la lecture des éléments informels de ce qu’il se passe pendant la

réunion. Donc un changement d'état d'esprit, tout ce qui n'est pas dit mais qui peut se vivre l'animateur va y être attentif, alors que moi comme participant je serai dans mon contenu, je serai en train d'alimenter mes idées etc. Je ne percevrai peut-être pas qu'en fait à côté il y a quelqu'un qui décroche, oui qui trépigne, tandis que l'animateur va pouvoir le sentir, va pouvoir le voir et le faire verbaliser si besoin à un moment donné.

- **Merci beaucoup. Là on va passer à l'ego au niveau individuel, dans le cadre professionnel toujours. Donc là toujours bien répondre honnêtement. Dans quelle mesure reconnais-tu tes torts, et à partir de quel moment, dans quelles circonstances ?**
- C'est quoi reconnaître ses torts pour vous ?
- **C'est par exemple exposer une idée, ou prendre une position sur quelque chose où quelqu'un ne pourrait pas être d'accord avec nous, et puis prendre conscience que notre point de vue n'est pas forcément le bon.**
- En fait on part du postulat que notre point de vue n'est jamais qu'un point de vue. Donc je pense que ça c'est vraiment un élément de base, c'est que je ne détiens pas la vérité, Lionel ne détient pas la vérité, l'Individu D non plus, personne au sein de Convidencia ne détient LA vérité. Et donc à partir de là on peut avoir des échanges, on peut argumenter, on peut s'entendre. Et puis soit ça nous fait réfléchir et on se dit "ah oui effectivement vu comme ça" "j'avais pas vu cette dimension-là", n'importe et donc c'est en ça qu'on a pas des torts, on a juste des opinions, des préférences, ou des objections, et donc on est capable de les dire, on est capable de les entendre, et ça nous alimente pour aller vers une direction commune. Donc si je le reformule, je sais que ma perception n'est jamais qu'une perception, ma réalité n'est jamais qu'une réalité, et ça fait partie de nos réunions, il y aura un moment où quelqu'un par exemple si j'expose un problème, je vais commencer par exposer le problème, personne ne m'interrompt pendant ce temps-là, et puis à ce moment-là les gens vont me poser des questions donc chacun va pouvoir faire clarifier ce qui n'était pas clair dans ce que j'ai exposé. Et puis moi je vais pouvoir poser ma question, ou autre, enfin ça va dépendre de ce que je fais, mais donc déjà juste par rapport à la façon dont on va échanger de l'information, exposer le problème, traité des décisions, on va le faire en sachant que quand je viens avec mon problème les autres peuvent avoir des bonnes idées. Et donc c'est pas "j'ai la science infuse, et oh c'est bizarre que tu n'aies pas la même pensée que moi et non c'est moi qui ai raison". Voilà, je me suis un peu perdue dans le fil mais [...]. Du coup c'est pas reconnaître ses torts, c'est avancer ensemble dans une compréhension commune. Ça va être ça, et chacun ici je crois est capable de le faire. C'est si je suis en charge d'un truc, ou que j'ai décidé de manière éclairée d'avancer dans cette direction-là, et puis que ça ne fonctionne pas, je suis aussi tout à fait capable de dire "j'ai essayé, ça n'a pas marché, j'ai essayé autre chose, ou groupe conseillez-moi ce que je pourrais faire maintenant". Et donc ça c'est aussi tout à fait ok pour moi comme pour les autres.
- **Ok. On a encore une question, un peu plus binaire : au travail, est-ce que tu aurais plus tendance, si tu devais t'évaluer, à te sous-évaluer ou à te surévaluer, par exemple dans tes capacités à assumer une charge de travail, peut-être prendre plus que ce que tu pourrais faire, ou prendre moins et te rendre compte que tu aurais pu faire plus ?**
- Moi avec le temps j'ai acquis une capacité à estimer assez justement ce que je suis capable d'intégrer je pense, et donc de dire "non ça, ça va être trop" ou "ça, ça va être trop peu", j'ai déjà dit les deux, par exemple j'ai déjà dit "là pour les deux prochaines semaines je sens que je vais avoir du temps donc si vous avez un truc confiez-le moi" ou alors "ouf non ça ça va être une période intense". Donc à titre personnel je pense que je suis capable d'avoir une vue assez juste du temps. Par contre ce que je voulais dire c'est qu'on est aussi une société où la culture du feedback est très grande, et donc on est capables les uns les autres d'aller chercher du feedback, ou d'en donner quand c'est nécessaire, et donc d'être ajusté aussi sans être au-dessus ou en-dessous. Encore avec l'Individu D on avait animé une formation ensemble il y

a une semaine déjà, et hier je lui ai dit “ah ben donne-moi ton feedback sur mon animation” et voilà on a fait une petite demi-heure d’échange de ce qu’il avait observé lors de mon animation, de qui avait bien fonctionné, de ce que je pouvais améliorer, et puis on progresse ensemble. Je pense qu’on est capable ici chez Convidencia de se donner du feedback à soi-même.

- **On va parler maintenant de l’ego au sein d’un groupe, d’une réunion. Quand ton idée est retenue, que ressens-tu ?**
- C’est jamais mon idée qui est retenue, c’est l’idée du groupe alors, tu vois. Parce qu’elle a mûri entre un premier élément, et puis les autres éléments collectifs, et puis ce qui en ressort, c’est devenu l’idée du groupe et pas mon idée.
- **On va te poser une question sur la perception de ton propre ego dans ton environnement de travail : peux-tu nous dire une externalité positive et une externalité négative que ton ego a sur ton environnement de travail ?**
- Qu’est-ce que ça veut dire ?
- **Ca va pas seulement être sur ton ego, mais aussi sur la gestion de ton ego, le fait de justement toutes ces formations que vous avez pour gérer votre ressenti et vous impliquer dans les choses personnellement, qu’est-ce que ça apporte dans ton environnement de travail d’avoir fait tout ce travail de personnalité ?**
- C’est très confortable d’être dans un environnement de travail où il n’y a pas de lutte, où on peut se dire les choses, où on peut être entier, complet, où ce qu’on dit ça doit pas être LA vérité justement, ça peut être juste mon idée du moment. Donc voilà j’injecte, je communique, après ça doit pas être bon. C’est très confortable en fait de fonctionner comme ça, parce que quelque part ça génère que “je ne dois pas être parfait, je peux être juste imparfait, et c’est ok avec ça.
- **Ok, donc on ose plus facilement émettre des idées.**
- Voilà, c’est ça, exact. Et donc ça peut être en mode “shoot moi des idées” et puis l’autre les prend qu’elles soient bonnes ou pas, c’est juste confortable de pouvoir être en mode “je te déverse le contenu de mon cerveau et toi tu en fais ce que tu veux”. Et donc voilà ça c’est pour le positif, heu [...] voilà.
- **Merci beaucoup.**
- **Et une petite question : comment te sens-tu avant d’animer cette réunion demain ?**
- Comment je me sens ? Alors je crois que je serai un peu embarrassée d’avoir deux observateurs [...]
- **Il n’y aura qu’un seul de nous deux, l’Individu D a demandé qu’on soit pas tous les deux présents, sachant qu’il y a que quatre participants.**
- Oui donc voilà c’est vrai que c’est vrai que je crois que je serai dans la présence et dans le méta, je crois que je risque d’être un peu dans les deux, à la fois je serai en train d’analyser ce qui est en train de se passer plus que de le vivre. Ca c’est ma tendance [...]. Mais très sereine, enfin c’est chouette, ça va être une chouette réunion, je pense que je serai très contente de ce qui va sortir, ça va être sympa. Et ça pourra démarrer un projet auquel j’aspire. Je suis donc assez enthousiaste que cette réunion ait lieu.
- **Parfait, merci beaucoup d’avoir répondu à toutes nos questions !**
- **Oui, merci !**
- Avec plaisir.

Interview N°2, Individu B (Face à face – 4 juillet 2019)

– **Quel est ton parcours professionnel ?**

– Je vais en entamer en septembre ma dernière année en école d'ingénieur à Rouen en France. Je suis en spécialité génie électrique et énergie développement durable. Je suis là parce que j'ai fait un électif d'entreprise d'accompagnement au changement et management de projet donc du coup je cherchais sur les énergies, c'est pour ça que je suis venu à Convidencia, pour voir leur manière de gérer les projets différemment. Et j'ai eu un cours et ils n'utilisent pas forcément les mêmes façons de travailler et c'est pas forcément pour les mêmes projets non plus.

– Je suis là pour 3 mois jusque mi-septembre.

– **Quel est ton rôle ou tes rôles chez Convidencia ?**

– Je suis stagiaire en gestion de projet, management de projet. Ils m'ont donné plusieurs sujets, plusieurs thèmes et ils m'ont fait une liste avec ces différents thèmes et ils ont fait une pré-sélection des sujets que je devais traiter sur les 3 mois. L'important était que je fasse cela. J'ai 5 missions. La première traite sur l'économie circulaire. J'ai démarré ça dès mon arrivée, on a eu une première réunion le lendemain de mon arrivée. J'ai commencé à travailler sur le sujet, j'ai déjà fait des recherches pour savoir ce qu'on pourrait faire nous sur le sujet pour aller dans ce sens. La deuxième et la troisième mission elle se rattache à ce qu'un ancien stagiaire avait fait, qui était venu en février-mars. C'est des graphes et des questionnaires pour les entreprises pour savoir par exemple le niveau de maturité des équipes. Par exemple, ils veulent savoir quand est-ce que l'on sait si notre équipe sera mature ou pas et ils ne peuvent pas le savoir parce qu'ils ne pouvaient pas le mesurer. Le but c'est de faire des questionnaires et d'en sortir des graphs pour voir sur des radars la position sur différents thèmes si les équipes sont matures. Il y a un thème c'est les prérequis qu'il faut pour travailler en mode agile. Et il y a un troisième thème qui est sur les outils qu'ils utilisent. Et la quatrième c'est un radar stratégique, l'un des 2 associés a le fonctionnement de l'entreprise en tête donc quand il y a quelque chose qui ne va pas, il a les répercussions en tête. Par exemple, il a vu que pendant un mois, il n'y avait pas beaucoup de démarches marketing et du coup il n'y avait pas beaucoup de clients qui arrivent. Quelques temps après, ils vont être en manque de ressources financières. Tout se passe dans sa tête mais il ne communique pas tout le temps sur tout. Les gens ils partent, ils reviennent et tout le monde n'est pas forcément au courant et si à un moment donné il voit qu'il y a un gros problème, il arrive, il dit il me faut ça et les autres ne sont pas forcément au courant. Le but du radar c'est de retranscrire visuellement ce que lui il a dans la tête. C'est un document Excel avec différentes notes, différents coefficients pour voir l'impact que ça aura sur d'autres thèmes pour que tout le monde puisse voir des indicateurs visuels pour que tout le monde voit ce qu'il a dans la tête. Ça c'est les 5 missions maintenant il y en a d'autres qui vont sûrement arriver.

– **Ici à Convidencia, ils sont très participatifs. Est-ce que tu te sens autonome dans ton travail ?**

– Oui. Ça fait presque 3 semaines que je suis là et je travaille beaucoup en autonomie. On a 2 réunions bilan par semaine avec l'Individu E, c'est un bilan méthodique pour voir comment utiliser les Kanbans, savoir si je suis à jour dans les missions. Elle je ne lui fait pas un retour sur ce que je fais, sur les livrables, ... mais c'est elle qui m'aide méthodiquement sur les thématiques mais sinon sur les missions elle ne m'aide pas donc je travaille de manière individuelle. Il y a juste un bilan toutes les 2 semaines avec Lionel pour savoir où en sont les missions. Depuis que je suis arrivé j'ai fait un bilan une seule fois sinon je travaille tout seul.

– **Est-ce qu'ils t'ont donné beaucoup de responsabilités ?**

- Ils m'ont donné les sujets. Après, si j'avais des questions, c'était moi qui allais les voir. Au début, ils m'ont dit de ne pas hésiter si j'avais des questions. Du coup j'avance, quand je suis bloqué je demande à quelqu'un pour qu'il puisse me répondre ou je change de mission en attendant que quelqu'un puisse me donner une réponse.
- **Et le fait de participer aux réunions collectives, est-ce que ça t'enthousiasme ?**
- J'en ai pas eu beaucoup, j'ai eu la première réunion sur le projet 1 sur l'économie circulaire donc ça m'intéressait parce que c'était sur une des missions. Ensuite, il n'y a pas eu de réunions hormis la réunion d'équipe qui a eu lieu la semaine dernière. C'est une réunion mensuelle. Je trouvais ça sympa de faire une réunion bilan avec tout le monde. Dans mon entreprise, quand on fait des réunions, c'est impossible qu'il y ait tout le monde, c'est une entreprise nucléaire donc du coup tout le monde n'est jamais disponible en même temps. Du coup c'est plus convivial de prendre un moment, se rassembler, on a mangé ensemble pour continuer la réunion. Ça a aussi permis que tout le monde mange ensemble donc c'était assez convivial. Sur le fait de créer des réunions comme ça, je trouve que c'est assez positif.
- **On va passer au déroulement des réunions de co-création chez Convidencia. Si tu as déjà assisté à ce genre de réunions, est-ce qu'ils utilisent souvent le mode circulaire ? Que penses-tu de la façon dont c'est utilisé ?**
- Pour cette réunion-là justement, après il y avait les objectifs pour le mois quand ils font les bilans du mois précédent et ensuite objectifs du mois suivant, vu que là c'est la période d'été ils ont rassemblé les objectifs de juillet et août.
- Il y a un flipboard et chacun avait ses post-it, ils notaient les idées de missions qui sont nécessaires à faire pour lui pendant l'été justement et après chacun avait son temps de parole avec ses post-it à appliquer sur le flipboard et chacun proposait ses idées et à la fin, on faisait un bilan, une présélection pour savoir si on allait tout faire sur l'été ou pas. Parce qu'au début il y a un peu toutes les idées possibles et on ne va pas forcément faire tout. Du coup on refait un tour de table pour savoir s'il y a des idées, si c'est les mêmes, s'il la faut changer de thème, s'il faut la retarder, si c'est la priorité. Tout le monde a son temps de parole. Tout le monde est plus ou moins d'accord sur les missions, il y a juste peut-être eu un sujet la dernière fois où tout le monde n'était pas forcément d'accord sur une charte du bâtiment.
- **Quel a été le comportement de tes collègues lors de ce type de réunions ? Y a-t-il eu des personnes qui se sont montré plus "imposants" que d'autre ?**
- Je ne pense pas "imposant", je pense qu'il y en a qui n'ont pas forcément la même vision sur une thématique. Mais moi j'étais un peu d'accord et pas d'accord avec les 2 parce que moi je sais que dans mon entreprise il y a beaucoup beaucoup de règles alors c'est bien de poser des règles, après quand il y en a trop, on finit par des fois les oublier, plus les suivre, ou on s'impose trop de conditions. Des fois on se dit que c'est bien de l'écrire, même moi parfois je ne savais pas comment me positionner mais c'était quand même constructif, il n'y a pas eu de grosses tensions, c'était juste un sujet où il y a eu un désaccord. Il y a d'autres sujets où tout le monde était d'accord, unanime.
- **Et dans ce genre de désaccord, c'est la parole de qui qui va finir par primer ? Est-ce que cela va plus être celle de l'Individu D ?**
- Non, à la limite non. Après si l'Individu D et Lionel donnent des idées, forcément ils ont peut-être un peu plus d'impact, sans qu'il n'y ait de grands débats. S'ils disent que pour eux ils ont besoin de ça, il y aura ça. Après sur ce sujet-là par exemple, ils étaient peut-être un peu plus comme moi, ils ne savaient pas si c'était bien ou pas bien, c'était nouveau donc il fallait peut-être voir avec le temps, faire un test, voir si c'est utile, ils n'étaient pas figés là-dessus et n'ont rien imposé sur ce sujet-là. Quand eux ils ont quelque chose à imposer, ils ont la vision de l'entreprise, ils savent plus que les autres on va dire sur ce qui est nécessaire ou pas. Il y a des sujets où quand ils ont envie d'imposer ils peuvent le faire.

- **Est-ce qu'il y a d'autres personnes qui ont davantage tendance à s'effacer dans ce genre de débats, de moins prendre la parole ?**
- Moi vu que j'étais stagiaire, je m'efforçais un petit peu parce que je ne savais pas trop le suivi, ... Ensuite oui, il y en a d'autres qui prennent peut-être un petit plus de recul s'ils ne sont pas vraiment d'accord, ils se disent qu'au pire, (après c'est ce que je pense), si la personne elle s'efface, c'est qu'elle n'est pas forcément toujours d'accord mais en même temps ça ne lui changera pas la vie non plus si c'est validé ou non. Si quelqu'un pense l'inverse et qu'elle le dit, ce n'est pas forcément méchamment, c'est surtout justement parce que c'est le but de dire ce qu'on pense dans ce système-là donc c'est constructif.
- **Quels sont selon toi les avantages et les inconvénients de la présence d'un animateur lors de ce type de réunions ?**
- Déjà positif c'est que l'animateur ça permet de garder un fil conducteur parce que lui qui décide. Si quelqu'un dit quelque chose, lui il peut dire "c'est pas maintenant qu'on le dit, c'est après", ça permet de ne pas trop dévier du sujet donc on reste bien dans ce qui est nécessaire. Ensuite, la personne qui est en charge d'animer, elle est peut-être un peu plus énergique que si tout le monde parlait chacun à son tour, parce que quand une personne est chargée, elle prend vraiment son rôle et du coup c'est un peu plus énergique.
- Dans les points négatifs, je n'en ai pas vraiment en vue hormis que cette personne-là ne doit pas faire d'erreur sur le procédé ou quelque chose comme ça.
- **Tu ne ressens pas un blocage qui serait dû à sa présence ?**
- Non pas du tout parce qu'en fait la personne participe aussi à la réunion, elle a un peu un double-rôle, le rôle comme nous de participer au sujet et ensuite entre deux de faire le relais entre les thématiques. C'est juste que c'est tout le temps la même personne qui le fait, c'est la personne qui est désignée tout au long de la réunion. Moi je n'ai pas de soucis là-dessus.
- **A la rigueur la personne pourrait être choisie parmi les personnes juste avant que la réunion ne démarre ?**
- Oui, souvent c'est un peu près ça.
- **Si elle n'avait pas été animateur, elle aurait quand même participé ?**
- Oui, elle aurait participé à la réunion quand même mais après par exemple il y avait l'animateur qui faisait le lien entre les différents sujets lors de la réunion et par exemple il y en avait un autre qui était plus sur le flipboard à écrire les sujets demandés pendant les thématiques et entre les thématiques c'était un autre. Tout le monde participait quand même et donnait son avis. C'est pas des animateurs extérieurs au sujet. À la limite, j'aurais pu être animateur parce que je participais au sujet mais c'est tout.
- **La seconde partie de l'entretien porte sur le concept d'ego. Nous allons commencer par une question un peu plus personnelle. Dans quelle mesure est-ce que tu reconnais tes torts ?**
- Je ne m'emporte pas après en entreprise moins parce que quand c'est tous les jours, j'ai peut-être un aspect un peu plus têtu. Tant qu'on me prouve pas, je n'y crois pas. Quand je pense quelque chose, des fois si je ne sais pas, j'écoute mais s'il y a quelque chose que je suis sûre par exemple, je ne change pas trop d'avis, hormis si on me prouve le contraire. Après, en entreprise, des fois on est un peu plus flexible parce que je suis stagiaire et alternant donc on ne peut pas non plus ne pas être flexible sur ce point-là. Après en alternance où je suis là depuis un peu plus longtemps, il y a des sujets quand je vois qu'il y a quelque chose où je vois que ce n'est pas une bonne idée, je leur dis et ils sont d'accord.
- **Admettons que tu fasses un team building avec ton équipe ici et tu es face à d'autres équipes et ton équipe perd, comment est-ce que tu réagis face à la défaite ?**
- Je préfère gagner mais après, si tout se passe bien, dans la bonne humeur, dans la bonne ambiance, il faut bien perdre, on ne peut pas toujours être du côté des gagnants. Après si les

règles ne sont pas égales, c'est peut-être un peu plus énervant mais sinon il y a pas de soucis, je peux perdre mais j'aime bien gagner quand même. Si je peux gagner, je le ferais.

- **Au travail, est-ce que tu aurais plus tendance à te surévaluer ou à te sous-évaluer ?**
- Des fois peut-être sous-évaluer sur certains points. Quand on cherche un stage, vu que j'ai dû chercher un stage, des fois on voit des annonces, ils demandent des choses et on ne comprend pas bien ce que ça veut dire et du coup on se dit : "ça si ça se trouve je ne saurai pas faire", "ça j'ai pas vu à l'école" et après quand on fait la mission finalement c'est des termes qui sont plus compliqués que ce que n'est réellement le sujet, c'est des choses qu'on fait tous les jours mais qu'on appelle pas forcément comme ça. Par exemple, le management de projet, gérer un projet, on se dit qu'on a jamais géré de projet. Après des fois à l'école on fait des petits projets, gérer des petits projets mais ça ne veut pas dire être avec 5000 personnes et devoir gérer des trucs de grande envergure. Ça peut être un projet anti comité ou là par exemple là je fais des petits trajets tout seul. Pour cette thématique-là peut-être que des fois je me sous-évalué un peu parce que je me dis "ça je ne saurai peut-être pas faire" parce que je ne l'ai pas vu. Après surévaluer, je ne pense pas.
- **Maintenant les questions porteront sur l'égo mais par rapport à un groupe. Qu'est-ce que tu ressens quand tu proposes une idée et qu'elle est acceptée par tous les membres du groupe ? Dans un modèle circulaire, tu proposes quand c'est ton tour, plein de choses sont proposées et à la fin, ce qu'on retire c'est une de tes idées, qu'est-ce que tu ressens ?**
- C'est bien, ça veut dire que je me suis pas sous-évalué ou surévalué, c'est que c'est une bonne idée. Après, si c'est l'idée de quelqu'un d'autre, c'est pas forcément mal non plus, tout le monde peut avoir des idées. Le plus important c'est de savoir à la fin lequel est le plus intéressant. Si après c'est une de mes idées qui [...] par exemple si j'arrive ici et que je suis stagiaire, je propose quelque chose et on me dit c'est génial, t'es toujours content. Parfois c'est avec un avis extérieur qu'on voit un peu mieux de nouvelles choses.
- **Dans ces cas-là tu ressens de la fierté ?**
- Oui un peu mais après ça reste [...] c'est pas non plus [...]
- **Est-ce que t'aimes bien en parler autour de toi par exemple à ta famille que tu as réalisé quelque chose de bien au travail ?**
- Non je n'en parle pas beaucoup de ce que je fais. Après des fois je ne vais pas leur dire tout de suite après mais si 2 semaines après, on parle du sujet, je leur dirais "j'ai fait ça", des fois ça peut arriver mais sinon je vais pas dire en dehors que "j'ai fait ça", "j'ai dû faire ça,..." , faut vraiment en parler. Sinon quand on me demande ce que je fais au travail, je réponds "je travaille".
- **Admettons que tu ais une idée par rapport à un sujet. Maintenant, tout le reste du groupe semble avoir une autre idée par rapport au même sujet et ils semblent être tous plus ou moins d'accord.**
- Contre mon idée ?
- **Pas forcément contre ton idée parce que tu ne l'as pas encore exposée ton idée. Est-ce que tu l'exposes quand même et du coup tout le monde devra y réfléchir à nouveau ou du coup tu la gardes pour toi parce que finalement il y a déjà une idée qui a été proposée qui n'est pas trop mauvaise mais tu penses que la tienne pourrait être meilleure, est-ce que tu la gardes pour toi ou est-ce que tu l'exposes ?**
- A part si je suis sûre de moi dans le fait que ce soit mieux. Quand je suis pas sûre je laisse, parce que je me dis que c'est un peu à l'unanimité quand même. Ça peut être une proposition, je peux le dire juste pour pouvoir comparer, s'ils préfèrent leur version, il y a pas de soucis. Après si par exemple j'ai une idée qui pour moi est beaucoup plus intéressante, je leur dis, je ne vais pas hésiter à le dire. Après vu que je n'ai été qu'alternant ou stagiaire, je n'impose

jamais trop de choses, je le dis quand même, ça peut arriver mais des fois ... c'était juste une idée, parfois les autres sont meilleurs.

- **Comment perçois-tu ton égo dans ton environnement de travail ?**
- Accepter ce que les autres ont à dire, on va dire que pour moi c'est logique parce que tout le monde a le droit de donner son avis. Après d'imposer ce que les autres disent, pas forcément, peut-être que là ça peut m'énerver un plus parce qu'imposer les idées des autres et pas les miennes c'est moins [...] mais que tout le monde ait son avis et donne sa version oui pourquoi pas. Moi ça ne me pose pas de problème que si je propose quelque chose, que quelqu'un ait quelque chose à redire dessus parce que pour lui il y a quelque chose qui ne va pas, il faut améliorer, c'est pas compatible avec toutes les personnes, c'est pas compatible avec l'organisation ou avec une méthode de travail, ça je peux l'entendre. Pas forcément imposer quand quelqu'un dit quelque chose dire "bah non".
- **Oui il faut aussi des arguments, si tu proposes quelque chose et qu'on te dit "ça ne marchera pas".**
- Oui il faut me dire pourquoi tu penses ça. J'aime bien quand on m'explique c'est tout.
- **Quel est ton ressenti par rapport à la réunion qui aura lieu demain ? Comment est-ce que tu appréhendes ?**
- C'est cool parce que c'est un sujet que j'aime bien et puis j'ai travaillé un peu dessus donc je trouve que c'est intéressant. Et puis c'est surtout on va dire qu'ils partent de 0 plus ou moins donc du coup ça permet de démarrer le projet. Parce que j'ai d'autres projets, ils ont démarré avant donc on reprend la suite mais là on voit un projet dès le début donc c'est différent. Et du coup les premières réunions, on voit un peu les directions qu'on veut prendre, ... La première réunion, peut-être qu'on avait un peu dérivé du sujet, c'est pour ça qu'il y a eu une autre réunion pour vraiment construire le début du projet. Donc j'ai hâte de savoir ce qu'il va se dire demain. J'apporterai mes idées et après [...].
- **Et au niveau de l'interaction de la réunion de demain, tu penses que ça va bien se passer ?**
- Oui on avait fait la première et ça s'était bien passé donc normalement [...]
- **Donc tu es enthousiaste à l'idée de collaborer avec tes collègues ?**
- Oui, il n'y a pas de soucis.

Interview N°3, Individu C (Téléphonique – 4 Juillet 2019)

- **Quel est ton parcours professionnel et comment es-tu arrivé à travailler pour Convidencia ?**
- Je suis expert à la région de Bruxelles-Capitale, et je fais beaucoup d'accompagnement de start-up avec des modèles, comme le Business Model Canevas, comme le Start With Why de Simon Sinek et des outils comme ça, qui sont ceux généralement utilisés par des boîtes comme Convidencia et d'autres, donc c'est assez mainstream. Et donc on s'est rencontré euh je sais plus exactement comment d'ailleurs, mais c'est avec l'Individu D en particulier et je pense que c'est à partir de Digitizer qui est une plateforme digitale du vingt vingt de la région de Bruxelles-Capitale, et à ce titre-là on a travaillé ensemble sur des hackathons, donc on a commencé à collaborer ensemble sur des hackathons dont j'interviens habituellement plus comme coach, et donc là je fais du coaching pour des équipes qui se forment dans le cadre du hackathon, et je les accompagne pendant toute la durée du hackathon où en général c'est un weekend du vendredi au dimanche, et puis sur base de ça j'ai fait des interventions aussi dans le projet Startech qui est un projet de la Région wallonne pour accompagner des jeunes entrepreneurs potentiels dans les hautes universités, et donc j'ai fait des interventions 6 ou 7 sur 10 qui étaient programmées à l'Université de Mons, j'en ai fait une à l'Université de Louvain-La-Neuve, voilà donc on s'est rencontrés comme ça, et on a la même sensibilité sur le fait de transformer les entreprises en mode plus participatif, moins hiérarchique, moins pyramidal etc., et donc c'est là qu'on a des atomes crochus et puis humainement on s'est vite compris etc., et donc moi je suis plus expert en go-to-Market, et c'est à ce titre-là qu'on se voit aussi, qu'on collabore plus pour avoir des pistes stratégiques pour développer Convidencia, et notre communauté en tous cas à laquelle je fais partie.
- **Quel est ton ou tes rôle(s) pour Convidencia ?**
- J'en ai deux si tu veux. Un c'est je suis un des membres de la communauté (je ne sais plus combien c'était 17 ou 27 je ne sais plus exactement) et comme coach consultant et donc ils peuvent faire appel à moi pour des missions, et donc jusqu'à présent ce qu'ils ont fait dans le cadre de ce que je viens de dire de coaching, de hackathons, des choses comme ça. Et la deuxième qui est en train de se développer maintenant c'est que comme c'est une communauté où c'est justement participatif, ben moi j'ai fait état de quelques initiatives potentielles qu'on pourrait prendre ensemble, et des choses que je pourrais apporter à Convidencia dans leur go-to-market digital, car je suis un peu expert dans tout ce qui est communication digitale, donc pour la refonte de leur site internet. Et donc on se revoit la semaine prochaine je pense je ne sais plus, pour leur site internet, et demain pour l'économie circulaire qui est aussi une piste que je voulais leur proposer de développer comme coach parce que j'ai fait une formation à Bruxelles Formation. Et donc voilà c'est vraiment pour essayer de faire en sorte que la communauté de Convidencia puisse se développer, et donc ça c'est un deuxième rôle que j'ai un peu plus de l'intérieur, et à ce titre-là je vais aussi faire une réunion avec Lionel et l'Individu D dans le courant du mois de juillet.
- Je me suis rapproché d'un cercle de séparation, si on peut dire comme ça, j'étais plus à l'extérieur, et puis on a eu des contacts qui fonctionnaient bien, et puis j'étais invité la semaine passée à la Community Night, comme l'année passée d'ailleurs, et donc là on a décidé de se revoir de manière plus prononcée pour essayer de voir ce que l'on peut développer ensemble, pour la communauté.
- **Une petite question assez générale sur la participation en entreprise : est-ce que tu es satisfait dans ton travail, le fait que tu travailles dans un environnement qui est participatif ?**
- Moi je suis consultant indépendant donc je suis très participatif avec moi-même donc c'est plus facile évidemment [rires], mais [...] quoi que. Non mais en fait moi je preste ça comme

prestation chez des clients à moi donc je suis justement à même de travailler de manière beaucoup plus participative, et naturellement j'ai toujours fonctionné de manière comme ça, avant que ça s'appelle d'ailleurs comme ça, et donc moi je me sens assez à l'aise là-dedans. Donc voilà de temps en temps je côtoie des clients potentiels d'organisations qui sont de manière générale pas encore tout à fait participatives mais il y a une grosse demande sur le marché, c'est un peu une grosse tendance et donc ça a tendance à évoluer dans ce sens-là, mais ce n'est pas toujours si simple.

- **Est-ce qu'au peu de réunions auxquelles tu as déjà assisté chez Convidencia tu saurais un peu nous expliquer comment se déroulent les réunions de co-création ?**
- Alors moi je trouve que justement ça se passe très bien avec eux, c'est pour ça qu'on se rapproche petit à petit aussi, moi je me sens à l'aise avec eux, c'est que c'est justement très participatif, c'est qu'il y a pas beaucoup de [...], tu vois moi j'ai jamais l'impression qu'il y ait des [...], fin par exemple des trucs classiques c'est des niveaux hiérarchiques, tout le monde est sur le même pied, tout le monde a l'occasion de s'exprimer au moment où il l'entend etc., et c'est un peu du bon sens naturel qui fait fonction, et donc moi c'est justement pour ça que j'aime bien me rapprocher d'eux c'est que les gens sont toujours très à l'écoute, ils savent écouter, ils savent parler au moment où il faut, il y a beaucoup d'échanges de bonnes idées, c'est bienveillant et donc voilà c'est un peu le modèle qu'on essaye de défendre sur le marché, et moi ce que je trouve c'est qu'on ne fait aucun effort pour le faire comme ça, ça se fait naturellement, et donc c'est un peu les personnes de Convidencia qui sont déjà un peu aussi comme ça, pour peu que je sois un peu pareil j'essaye de fonctionner comme ça aussi, je n'ai pas de notion de hiérarchie, de notion de ce genre, de notion de quoi que ce soit, et donc voilà il y a un sujet sur la table, tout le monde s'exprime et puis on fait un peu la part des choses et puis on définit collectivement si ça a du sens pour chacun, pour le groupe, enfin voilà ce sont tous des trucs qui se font un peu naturellement.
- **Est-ce que tu aurais décelé des comportements chez certains employés de Convidencia qui pourraient être un peu plus imposants que d'autres, dans le sens un peu plus influents sur leurs idées, même très légèrement ?**
- Écoute, ça peut arriver en effet parce que de toute façon moi je pense que c'est très difficile de se défaire des contextes qu'on a vécu depuis longtemps qui sont soit hiérarchiques, soit rapport employé-employeur, enfin tu vois ce genre de rapports-là, et donc tu vois moi j'ai 56 ans donc j'ai eu le temps de me défaire de tout ça mais j'ai quand même baigné dans cette culture-là aussi, et donc moi j'ai jamais été favorable à la hiérarchie, mais donc voilà c'est vrai que pour être honnête de temps en temps je le sens un petit peu chez eux mais je pense que c'est vraiment anodin par rapport à l'ensemble de ce qu'il se passe. Mais je pense que quand un stagiaire rentre il fait un peu attention à ce qu'il dit car s'il dit une bêtise il se dit que ce n'est pas très bon, mais si tu veux je trouve que c'est vraiment anodin, c'est anecdotique par rapport à l'ensemble. Mais c'est vrai que dans la vraie réalité ce n'est pas toujours facile de se défaire, même entre les âges, les postures etc., j'imagine que vous voyez ce que je veux dire, ce n'est pas toujours aussi simple, c'est assez naturel, mais ça n'a pas d'impact, ça ne freine pas la dynamique, ou ça ne freine pas la créativité des gens, des choses comme ça, mais bon voilà.
- **Est-ce que tu ressens que certains ont un peu plus envie de partager leurs idées, qui sont un peu plus "impatientes" à vouloir partager leurs idées plus que d'autres ?**
- Je ne vois personne en particulier comme ça mais ça fait partie de la nature des choses, pour moi c'est pas gênant, il y a parfois des gens qui ont, dans certaines circonstances, c'est même pas général, c'est peut-être qu'il y a un sujet qui les passionne plus et donc ils ont plus de choses à partager, ils sont plus enthousiastes, mais pour moi tout ça ça reste naturel, c'est très variable, il n'y a pas une vérité qui prévaut pour tout, c'est toujours la singularité des gens, c'est ça qui est chouette dans ces modèles-là, comme je le vis avec Convidencia c'est

que c'est très ouvert, et que quand quelqu'un a envie de parler de ça ben voilà il a le droit de parole comme tout le monde, il n'y a pas de changement, donc ça varie en fonction de la réalité, de circonstances, de centres d'intérêts, mais sur le fond je dirais que tout le monde a tout à fait la liberté de s'exprimer, c'est comme ça que je le sens, je n'ai jamais ressenti quelqu'un se sentir visé, ou avait tort de parler à un moment, ou se retenait, ou des choses comme ça. Bon parfois tu sais que tu ne peux pas dire un truc au moment un, mais que tu dois le dire au moment deux parce que c'est plus approprié mais bon voilà c'est pas pour ça qu'il y a bridage quoi. Et dans l'autre sens on sait qu'il n'y a pas une pression qui fait qu'on a envie que quelqu'un se taise ou pas, je trouve que tout s'autorégule très naturellement, et c'est un mode opératoire, ça veut dire que c'est comme s'il y avait en background un cadre qui est toujours bien clair, bien défini, on se voit avec un objectif et on avance ensemble vers cet objectif-là. Et puis je trouve que ça arrive régulièrement aussi quand quelqu'un exprime une idée et que quelqu'un d'autre reprend en disant "moi j'aime bien l'idée de [...]" et on rebondit sur l'idée de quelqu'un qui a dit quelque chose d'intelligent. Donc on fait pas du "ah mais c'est pas moi qui l'ai dit", "moi j'aime pas son idée parce que ça ne vient pas de moi", tout ça on a peu un dépassé, le but c'est d'un peu dépasser les ego, ce genre de truc-là. Et donc moi je le sens bien comme ça.

- **Pourrais-tu nous dire un avantage et un inconvénient que tu vois au fait qu'il y ait un animateur lors de réunions ?**
- Ca dépend du groupe et de la réunion, je pense à mon travail en cartel dans des groupes de psychanalyse, on travaille à quatre et on appelle ça un "+1" mais le "+1" c'est souvent un "-1" d'une certaine façon. Donc j'explique un peu, c'est que dans les réunions c'est des gens qui ont décidé de faire la réunion, qui travaillent. Et le cas échéant, et d'ailleurs je suis aussi entre parenthèse animateur dans un club du progrès du management qui est français, et dans ces animations-là, le rôle de l'animateur c'est ça qui fait que c'est nécessaire ou pas donc de temps en temps c'est nécessaire puis temps en temps l'animateur n'a juste rien à faire et tant mieux pour lui. Donc dans certaines réunions ça peut être nécessaire, ça dépend du sujet, s'il y a des points de blocage, s'il y a un manque de compréhension, s'il y a quelque chose qui doit être mis au travail, qui doit être reformulé, clarifié, ou j'en sais rien, si ça ne se fait pas naturellement on attend un peu de l'animateur qu'il prenne ça en charge et qu'il apporte un peu sa contribution. Donc dans ce cas-là ça peut être positif, maintenant ce qui peut être négatif c'est quand l'animateur pense que c'est par lui que la réunion doit être animée. Donc ça dépend du niveau de maturité, il y a des tas de réunions où on a pas besoin d'animateur, ça se passe comme ça très bien tout seul quand on est habitué à fonctionner comme ça on a pas besoin d'un animateur. C'est comme un gardien, à priori on en a pas besoin, mais dans certains cas, ça peut être utile. Parce que toutes les réunions ne fonctionnent pas à 100% bien non plus, donc parfois il faut un peu animer dans le sens où il faut cadrer, il faut remettre l'objectif en place, ou faut faire le timekeeper, ou enfin il y a des tas de choses où l'animateur de réunion peut veiller mais à priori si ça se passe bien il n'a rien à faire quoi. Enfin je dirais que l'inconvénient c'est quand je pense que l'animateur pense que c'est à partir de sa personne à lui que la réunion va réussir ou pas. Ce n'est pas vrai à la base, la réunion sera bien quand les gens font une bonne réunion, pas besoin d'animateur. Et s'il y a des soucis dans la réunion, peu importe soient-ils, là effectivement à priori il peut avoir son rôle à jouer de recadrer, ou redéfinir l'objectif, ou redistribuer la parole, faire parler ceux qui sont moins expressifs, etc. Un peu un rôle de régulateur si tu veux.
- **Merci pour ces réponses. On va partir sur une nouvelle thématique qui est celle de l'ego. On sait que chez Convidencia ils ont aussi un point d'attention sur cette thématique. Donc ça va être des questions qui sont un peu plus personnelles. La première question est : dans quelle mesure reconnais-tu tes torts ?**
- Moi personnellement tu veux dire ?

- **Oui.**
- Ok ça va. Écoute, moi je pense que j'y arrive de manière générale, mais ça arrive aussi de temps en temps que le franc ou l'euro tombe pas tout de suite non plus, ça c'est humain. Mais de manière générale je pense que j'entends ce qu'on me dit, j'entends ce qui est dit, et je trouve normal que de temps en temps certaines choses prennent plus de temps à tomber. Donc de manière générale j'entends et j'accepte aussi parce que voilà, moi j'ai fait un long travail personnel sur moi-même aussi, et donc ça m'a amené à avoir plus d'ouverture, plus d'écoute, voilà de pas être dans le déni m'enfin bon voilà on reste un être humain on est pas toujours parfait dans toute circonstance. Mais en tous cas oui moi je pense que j'accepte les critiques etc., je n'hésite pas à me remettre en question, je n'hésite pas à en parler avec les gens, et d'accepter leurs choses, et puis de voilà de revoir sans que ça soit trop sur un mode d'influence, je n'essaye pas de m'identifier aux autres ni à qui que ce soit, mais j'entends bien ce qu'on me dit et après je fais mon travail et je pense que c'est ça la responsabilité de chacun, en tous cas la mienne de faire en sorte de continuer à évoluer surtout de perdre l'ego quoi, moi je pense que j'en ai déjà perdu une grande part dans toute ma vie [rires], bon ça je ne peux pas être certain qu'il n'y ait pas de toutes petites traces qui restent là quelque part tu vois donc ça c'est un peu humain. Voilà en tous cas je pense que j'en suis bien dégagé, que j'ai acquis de la distance par rapport à moi-même, et que j'ai pas cette envie de [...]. Et alors aussi une chose importante c'est d'apprendre toujours à faire la différence entre le fond et la forme. Donc il y a parfois des critiques qui sont formulées, et la forme n'est pas adéquate parce qu'en général quand on a pas envie d'entendre quelque chose la forme n'est jamais bonne, c'est que ça impliquerait de se défendre, mais sur le fond voilà moi je me focalise plus sur le fond, c'est de savoir qu'est-ce qui a été dit, quel est l'enjeu qu'il y a sur le fond. Parce que si le fond est bon et qu'on ne veut pas le savoir parce que la forme était pas bonne, là c'est pas honnête, donc je pense qu'il faut toujours rester focalisé sur le fond, et la forme on peut en parler séparément : "voilà j'accepte la critique par rapport à tel point, tel point, tel point, et puis après on peut discuter de la chose". C'est-à-dire que bon c'est peut-être plus facile d'entendre ce que quelqu'un dit qui est en train de lui hurler dessus, ou de sortir sa rage ou sa frustration des six mois précédents, et dans ce cas-là tu n'entends même plus le fond quoi tu vois. Mais voilà, une longue réponse pour une petite question [rires].
- **Non mais c'est bien, c'est le but aussi, merci. Prochaine question. Dans un team building, ton équipe perd. Comment est-ce que tu réagis à cette situation ?**
- Avant même de dire perdre et gagner voilà c'est quand même un peu une question étonnante ce que tu fais là, et moi je pars du principe que quand on fait un travail comme ça il n'y a pas forcément de notion de perdant ou de gagnant tu vois ça c'est vraiment dans le mode compétitif, et dans le mode compétitif on peut évidemment poser ce genre de question et ça oriente les réponses, mais moi je ne le vis pas comme ça, c'est-à-dire que quand on fait des trucs comme ça et qu'il y a d'autres groupes, je pense pas qu'il y a une concurrence dans ce sens-là, je n'ai pas besoin de gagner un trophée, d'avoir une médaille, de monter sur scène, d'avoir une photo dans le journal, je m'en fou complètement. Moi ce qui est intéressant c'est que collectivement on arrive à produire des solutions créatives par rapport à une donnée quoi. Et donc s'il y a un autre groupe gagne c'est très bien, moi je suis pas là pour gagner aussi bien aujourd'hui, que demain, enfin ça compte pas beaucoup. Ce qui compte le plus c'est qu'on arrive à produire quelque chose et faire de l'innovation, à créer, surtout une dynamique qui puis se renforce, c'est comme la poésie, c'est toujours essayer de créer quelque chose qui était inattendu, qu'on a pas prévu et qui peut faire la différence. Et donc je pense pas que c'est forcément la compétition qui amène cette dynamique-là, au contraire je pense que c'est aussi en fait quand on partage des valeurs, quand on se sent humainement bien ensemble, qu'on arrive à faire du bon travail. Qu'il y ait un niveau de confiance élevé,

qu'il n'y ait pas de jugement, que chacun se sente libre et bien à sa place et valorisé tel qu'il est dans sa singularité. Pour moi c'est ça qui est le plus important, qui produit le plus. Après s'il y a d'autres gens, si on gagne comme ça, ok c'est chouette car on a quelque part une sorte de reconnaissance, mais moi c'est pas ça qui m'anime, j'ai pas besoin de ça. Et je courrais après ça quand j'étais plus jeune hein mais là maintenant je m'en fous. Donc c'est plutôt les conditions, le comment on fonctionne qui est intéressant plutôt que de savoir si on va gagner après. Ceci dit on joue le jeu, c'est pas que je suis complètement hors des cadres, s'il y a de la compétition on peut jouer le jeu aussi, mais moi je le prends toujours comme une espèce de ..., ça m'amuse quoi comme ça mais sans plus quoi, je vais pas commencer à pleurer, tu vois il y a pas de sentiments négatifs par rapport à ça qui vont être générés. Et si on gagne, mon ego va pas être ..., je vais pas commencer à me sentir "ha chouette j'ai gagné" enfin tu vois ce que je veux dire, "ha on a battu les autres" ça c'est pas du tout mon truc.

- **On est un groupe de travail de co-crédation, et au fur et à mesure de la co-crédation tout le monde se met d'accord sur une solution, qui semble acceptée par tous. Et là il te vient une nouvelle idée qui est selon toi meilleure que celle qui a déjà été approximativement acceptée. Est-ce que tu la gardes pour toi, ou bien est-ce tu fais table rase de ce qui a été dit avant et tu proposes malgré tout la nouvelle idée qui va à nouveau demander du travail et de la concentration aux autres ?**
- Moi je pense que spontanément je la dirais, et puis, je répons là comme ça à brûle pourpoint hein je ne suis pas dans la situation, mais si c'est pour tout foutre en l'air c'est pas forcément plus intelligent. Mais a priori dans l'énoncé si l'idée me paraît meilleure etc. je la formule quand même. A priori, parce que si vraiment ça a du sens, pourquoi pas. On peut donc toujours collectivement décider de se dire tiens si tout le monde est d'accord ben on remet un peu d'énergie là-dessus, on essaye de faire quelque chose. Ou bien c'est trop tard, mais c'est, dans un certain sens, ne pas exprimer quelque chose qui est quand même toujours triste et parce que si tout le monde après trouve que c'est une bonne idée ben on l'a juste loupée quoi. Donc voilà, moi après c'est difficile à dire parce qu'on est pas dans un vrai contexte mais je pourrais aussi parfois si par exemple le boulot est fini et que tout est bien, bon c'est un peu chiant de venir à la dernière seconde et tout le monde se dit "oh ben merde", donc ça dépend du contexte, mais à priori je préfère que les choses soient exprimées. Et si c'est exprimé, après on décide collectivement si ça vaut la peine de se remettre au travail, si tout le monde a envie, si ça fait sens pour le groupe, si ça fait sens par rapport aux objectifs de la mission. Mais voilà, je pense que freiner [...]. Il vaut mieux gérer de l'information qu'on a plutôt que de pas en avoir.
- **Un tout grand merci pour cette interview, on en retire beaucoup de positif. On avait une dernière petite question : comment te sens-tu avant la réunion de demain, à l'idée de collaborer avec les autres employés de Convidencia ?**
- Dans l'énoncé il y a plusieurs choses. En fait moi je suis naturellement un être indulgent pour travailler et collaborer comme ça, et donc je suis toujours enthousiaste d'avancer avec des partenaires que j'aime bien, et en particulier Convidencia. Ca c'est la première partie de ta question. L'autre partie c'est : oui en effet il y a une réunion demain, et donc je suis content parce qu'il y a des choses qui bougent, et il y a des choses qui sont vivantes dans des cercles de collaboration avec des gens que j'aime bien etc. Et donc après ça s'arrête là si tu veux, moi je fais pas de plan sur la comète, et je formule pas des attentes, j'essaie de relayer une visée. Il y a un "Why" si tu veux, on a un intérêt commun, on a des objectifs qui se dessinent en commun, donc ça c'est important, ça a du sens qu'on se voit, et après moi j'arrive là tout à fait ouvert et libre avec qui je suis, avec les gens qui sont là, et puis on va construire petit à petit chaque réunion comme ça, mais j'ai pas d'attente parce que ça se passe rarement comme on le veut dans la vie, et plus on est ouvert mieux ça se passe et

mieux les roues [...] Par contre inversement plus on veut contrôler et dire “on va faire comme ça et j’ai déjà tout en tête”, on est souvent déçu, parce que ça ne se passe pas comme ça, et en plus ça va pas dans le modèle de la participation, on ne vient pas imposer ses idées, on vient avec ses idées de manière neutre et ouverte. Donc moi je ne me projette pas en avance, ni dans le présent, et j’ai confiance que dans le présent ça se passera bien parce que les personnes là vivent à peu près de la même [...], enfin elles font ce qu’elles veulent, mais je sens qu’elles vivent aussi au moment présent, on sait qu’on a confiance qu’on va trouver un moyen de faire avancer les choses par rapport à nos objectifs.

- **Ca va super ! On va s’arrêter là, en tous cas un très grand merci d’avoir si bien répondu à nos questions, et donc on se verra demain lors de la réunion chez Convidencia.**
- Avec plaisir, au revoir à tous les deux.
- **Au revoir merci !**

Interview N°4, Individu D (Téléphone – 4 juillet 2019)

- **Quel est ton parcours professionnel et comment est tu arrivé chez Convidencia ?**
- Alors, en deux mots, donc je suis ingénieur civil de formation, j’ai fait de la consultance pendant des années puis j’ai été entrepreneur, j’ai créé ma boîte, j’en ai créé plusieurs, puis j’ai été indépendant et [...] j’ai été actif dans la gestion de projet, donc je donnais des formations en gestion de projet, et j’aidais les entrepreneurs à démarrer leur entreprise jusqu’à il y a trois ans en fait j’ai rejoint Convidencia comme partenaire et donc là je suis responsable de l’innovation de Convidencia et puis en plus j’aide les clients à innover.
- **Et quel est ton ou tes rôles chez Convidencia ?**
- Donc, alors j’ai plusieurs rôles chez Convidencia, le titre, mon titre c’est associé, donc partenaire, et “Chief Innovation Officer”. Je suis responsable de l’innovation. Donc ça c’est mon rôle principal, à côté de ça, je suis également co-gérant puisque je suis partenaire avec Lionel et puis je suis également responsable du marketing, de l’IT, et des partenariats.
- **Pourrais-tu nous dire deux mots à propos de la communauté Convidencia ?**
- Et bien donc Convidencia, on est 15 dans le staff de Convidencia plus 30 à 35 consultants indépendants avec qui on travaille de manière [...] ad hoc, sur des projets client. Et donc on fait appel à eux quand c’est nécessaire [...] en fonction des projets, [...] voilà.
- **Merci, l’Individu C nous a fait remarquer qu’il faisait partie de votre communauté sans être un employé direct de Convidencia.**
- Exactement, donc l’Individu C il fait pas partie du staff, que nous on appelle l’équipe Convidencia, il est vraiment dans le réseau d’indépendant qu’on appelle la communauté, c’est ça.
- **D’un point de vue personnel, est-ce que tu te sens autonome dans ton travail ?**
- [Rire] Oui, alors, très [...] et en fait je suis autonome moi, personnellement l’Individu D d’une part et puis dans le cadre de tous mes rôles chez Convidencia aussi.
- **Es-tu satisfait de ton travail au sein de cette structure participative ?**
- Je suis très satisfait, [...] pour plusieurs raisons, [...] d’abord parce que je pense que Convidencia existe depuis 10 ans mais sur les 3 dernières années a extrêmement évolué, c’est très important pour Lionel, le fondateur et qui est donc mon associé, et moi. Et quand on a commencé à recruter des collaborateurs [...] ensemble, bien en fait on voulait avoir une structure qui était participative. Et donc, étant donné notre métier qui était comment aider nos clients à devenir plus participatifs, c’était on ne peut plus logique de pouvoir aussi faire en interne ce qu’on prône à l’extérieur quoi.
- **Les employés de Convidencia peuvent-ils participer aux décisions stratégiques ?**
- Oui, alors, en fait la gouvernance de Convidencia, donc la manière dont on prend les décisions, est distribuée pour un ensemble de champs, puis elle est centralisée pour des décisions [...] qui sont de l’ordre de la stratégie. Donc exemple, quand on a dû déménager, donc le déménagement d’une entreprise c’est quand même extrêmement critique dans la vie d’une entreprise, surtout une TPE, et bien en fait ce sont les employés qui ont déterminé les critères d’endroit qui leurs semblaient les plus pertinents avant de commencer les recherches. Et donc ils ont soumis des critères mais la décision finale appartenait à Lionel et moi. Et donc les [...] employés de Convidencia qui ont donné les critères qui leur semblaient les plus pertinents, c’est les employés de Convidencia qui ont proposé, qui ont cherché des bureaux pour Convidencia et au final la décision finale, mais basée sur les quelques conditions des employés, bien c’est Lionel et moi qui l’avons pris. Et donc ce qui se passe c’est que vraiment la gouvernance elle est séparée en différent [...] différents moments, donc par exemple, ceux qui proposent c’est pas forcément ceux qui décident. Et à un autre niveau, tous les [...] on va dire les zones de responsabilité chez Convidencia qu’on

appelle les cercles, et bien ils ont un niveau d'autonomie, ils peuvent décider, seul, sans demander à Lionel ni à l'Individu D.

- **Pourrais-tu nous lister quelques sujets que vous discutez collectivement ?**
- Oui, bien, il y en a beaucoup, maintenant, [...] par exemple, je ne sais pas si c'est pertinent, tu me diras après. Donc on fait régulièrement, tous les mois, une réunion sur tous les projets de Convidencia. Dont tous les projets internes, et pour ça, en fait, on le fait en équipe. Et donc on réunit tous les gens, toute l'équipe de Convidencia, et en fait, on fait un statut collectif sur les choses qui semblent les plus pertinentes à partager, et donc, chacun à son tour parle des projets sur lesquels on travaille et partage aux autres leur projets. Donc le statut est partagé de manière collaborative. Ensuite dans la même réunion, il y a un moment donné des [...] un autre, donc c'est juste en suivant, il y a un moment qui est, est ce qu'il y a des choses qu'il faut décider, qui concerne la gestion des projets. Avec les mêmes personnes et bien en fait soit quelqu'un arrive avec une proposition et on décide tous ensemble, soit [...] bien il faut peaufiner la proposition avant de prendre une décision [...] collective. Ça c'est un exemple donc c'est la gestion des projets internes chez Convidencia. Après tu as la réunion de vente donc on fait des réunions avec des gens qui font uniquement de la vente chez Convidencia. Et là c'est pareil, donc c'est-à-dire que on donne un statut, on prend des décisions sûres [...] qui concerne la vente chez Convidencia et alors on a aussi le moment où [...] les gens peuvent poser une question au groupe et le groupe va aider à générer des idées, des propositions ou à analyser un problème. Donc c'est deux exemples et quand tu regardes la manière dont on s'organise chez Convidencia c'est presque toujours les mêmes choses. Tu as un cercle qui concerne une thématique par exemple la vente ou par exemple les projets, et puis tu as toutes les personnes concernées qui participent à la réunion et qui participent à tout ce qui est co-création, tout ce qui est décision et tout ce qui est coordination.
- **Qu'avez-vous comme type de dispositif participatif (Ex, groupes de travail, horaires flexibles, choix du salaire, formation des employés, ...)**
- Alors, on a beaucoup de choses, oui ils peuvent choisir les horaires, donc groupe de travail, c'est extrêmement favorisé pour agir chez Convidencia, n'importe qui peut lancer un groupe de travail, en tout cas il peut poser la question de "est-ce qu'on en ferait pas un groupe de travail" maintenant ce qu'il se passe c'est que on ne fait pas des groupes de travail comme ça et donc dans la méthodologie de Convidencia, un groupe de travail doit toujours s'intéresser à "pourquoi est-ce qu'on va commencer à travailler ? ", "sur quoi est-ce qu'on va travailler ? ", "qui va décider de la proposition qu'on va faire ? " et donc n'importe qui peut commencer un groupe de travail, mais avant ça il faut avoir le mandant pour pouvoir travailler dessus. Et donc ça veut dire que si on émet l'idée de faire de nouveau logo pour Convidencia, ben en fait il va dire, moi j'aimerais bien créer un groupe de travail, ben en fait il va demander au responsable marketing, ok je peux faire un groupe de travail là-dessus, et c'est lui qui décide si c'est pertinent ou pas. Donc ça c'est un élément de réponse, c'est ce qui peut arriver avec une proposition tu vois, si c'est quelques heures de travail.
- **Merci, et au niveau des horaires flexibles et du choix du salaire ?**
- Alors horaire flexible ça dépend du niveau d'autonomie de la personne, de sa responsabilité, par exemple, [...] notre employé qui s'occupe de la gestion administrative et des bureaux, ben elle ça serait contre indiqué qu'elle vienne à des moments où l'équipe est pas là. Et donc elle, elle va prendre la responsabilité de bien s'assurer qu'elle soit là aux moments les plus pertinents. Donc la flexibilité en fait elle est toujours en lien avec les responsabilités du rôle de la personne. Même chose pour notre chargé de communication externe, bien elle, elle doit pouvoir être disponible dans les bureaux et donc elle ne peut pas travailler très tard le soir ou très tôt le matin. Par contre elle a la liberté de pouvoir dire, voilà, je travaille

homeworking une partie du temps et si c'est OK pour tout le monde je viens travailler à partir de telle heure.

- **Merci, et concernant le choix des salaires ?**
- Non, non, au niveau du choix des salaires, pour le moment il n'y a que Lionel et moi qui prenons la décision.
- **Comment se déroulent les interactions au niveau des réunions de co-création ?**
- Alors, il y a plusieurs choses, d'abord en fait, ça fait partie de la culture de Convidencia d'utiliser des pratiques comme le mode circulaire après il y a des décisions par consentement, donc ça veut dire que les gens sont formés à ça, donc quand on a des employés qui arrivent, dans les semaines ou les mois qui viennent, très tôt en fait on forme à ces outils-là, même les stagiaires. Tu vois donc c'est très important pour nous, que les gens soient outillés pour bien comprendre comment on fonctionne chez Convidencia, ensuite, comme ils sont outillés, on pratique tout le temps, ça vaut dire que n'importe qui a l'occasion de pratiquer plusieurs fois le mode circulaire soit comme animateur soit comme co-créateur dans une réunion, et puis quand on doit prendre une décision, bah à un moment donné, il joue le jeu également de la prise de décision par consentement. Et donc dans tous les espaces où on doit faire de la co-création, ou autre chose, on ne fait pas que de la co-création, c'est prendre des décisions, peut-être aussi faire des décisions de suivi, bien en fait dans toutes ces réunions-là, [...] on va pratiquer le mode circulaire quand c'est nécessaire, quand c'est efficace, il y a beaucoup d'autres moments dans lesquels on va pas faire du mode circulaire, par exemple quand on a besoin de faire un débat, là, on utilise pas le mode circulaire. Ou alors quand quelqu'un a besoin de déposer quelque chose d'émotionnel, [...] bien en fait, on va le laisser parler, et donc ça veut dire que le mode circulaire ça reste un outil c'est pas une fin en soi quoi. Et donc par rapport aux réunions de co-création, tout le monde peut participer, c'est juste que on va choisir les personnes pour participer aux réunions de co-création qui vont devoir vivre avec la décision, si jamais il y a une décision qui est prise à la fin de la co-création. Et donc ça veut dire les gens qui sont impactés par la co-création ou alors c'est les experts du domaine. Et donc on va impliquer soit les experts soit les gens qui vont vivre avec la décision. Et donc ça veut dire que tout le monde peut participer mais que tout le monde ne doit pas participer.
- **Lorsque vous n'utilisez pas le mode circulaire, est ce que tu remarquerais que des personnes ont plus d'influence que d'autres ?**
- Et bien quand le mode circulaire n'est pas employé, c'est en toute connaissance de cause, donc ça veut dire que l'animateur prend la décision à ce moment-là de dire : "je ne fais pas un mode circulaire avec mon groupe". Et donc ça veut dire qu'il a un objectif derrière la tête, ceci dit, la culture de Convidencia on a des gens qui ont été formés et qui ont l'habitude de laisser la place aux autres et donc on a très peu de cas ou en absence de mode circulaire, les gens vont écraser avec leur oignon, naturellement on a des gens qui sont plus empathiques, à l'écoute, qui vont rebondir et être plus dans une logique de dire "oui, et..." à la place de dire "Non, car..." et donc c'est cette espèce de culture qui est propice à la collaboration. Maintenant, bien oui, comme dans n'importe quel groupe humain, chez Convidencia aussi, tu vas avoir des gens qui sont peut-être plus influents que d'autres. Mais [...] c'est en toute connaissance de cause, je veux dire c'est normal. Et puis tu sais on a des sujets de prédilection, naturellement, si à un moment donné un vient à parler d'innovation, bien tout le monde va me regarder moi, ou alors si on parle des nouveaux types d'organisations, bien tout le monde va regarder Lionel, si on parle de Facebook, tout le monde va regarder l'Individu G, donc à un moment donné, on attend un petit peu des gens qu'ils prennent leur responsabilité et qu'ils fassent quelque chose.
- **Dans une réunion de co-création, vous arrive-t-il de prendre une décision finale ou c'est seulement des propositions ?**

- Oui ça nous arrive bien sûr, c'est toujours dans un souci d'efficacité, si on a les bonnes personnes autour de la table quand et qu'en plus de ça la proposition est mature, et bien en fait on se demande, d'abord on se demande si on décide maintenant ou pas, et si on est OK, alors on lance le processus de décision collectif.
- **Que vois-tu comme avantage et comme inconvénient à ce qu'il y ai un animateur ?**
- Alors je vois beaucoup d'avantages [Rire], en fait, basé sur l'expérience, les réunions dans lesquelles il n'y a pas d'animateur, en fait, ce sont des réunions qui ne sont pas efficaces. Et là c'est mon expérience personnelle mais elle est partagée par beaucoup de monde. Et donc, le fait qu'on désigne un animateur, donc c'est son rôle, le temps de la réunion, qu'il ait le mandat pendant la réunion pour être animateur, en fait ça permet de cadrer, mais ça permet surtout de rassurer tous les autres. Ça c'est un point. Maintenant l'autre point, c'est qu'avec l'habitude, avec l'expérience, quand tu commences à avoir un groupe qui connaît les règles du jeu, ben en fait, le rôle de l'animateur il est très léger, il a un rôle, il est bien droit dans ses baskets, par contre, il va intervenir avec parcimonie, car c'est pas trop nécessaire. Et donc [...] du coup ce qui se passe c'est que oui il y a un rôle d'animateur, par contre le rôle d'animateur sera beaucoup moins présent quand le groupe est mature. Et donc en fait l'animateur participe aussi, il est participant et animateur. Et en fait, quand on doit traiter des sujets sensibles, des sujets chauds, des sujets émotionnels, des sujets qui piquent, [...] et bien en fait, dans ces cas-là, on demande à l'animateur, déjà on s'assure qu'il y a un animateur, et surtout on demande à l'animateur peut être qu'il va le dire lui-même, qu'il ne soit plus participant, il va juste être animateur. Pour ne pas être influencé.
- **Passons maintenant à des questions moins liées à l'organisation en générale. Dans quelle mesure reconnaissez-vous vos torts ?**
- Alors il m'arrive très souvent de me tromper et en fait, et dans différentes situations, et donc je le reconnais, en fait c'est un process, au moment même, soit je me rends compte que je suis en train de me tromper et donc je le dis. "Ah mince, je suis désolé mais je suis en train de me gourer, désolé" ou alors ça arrive après, donc on va jusqu'au bout du truc, je suis convaincu de mon idée ou de mon opinion et puis c'est après en fait quand j'ai dormi dessus ou quoi, et je me rends compte que je me suis planté, et donc je suis complètement en tort, mais alors jusqu'au bout. Et donc du coup je reviens en disant "désolé, en fait, voilà, je me suis planté". Et puis il y a des moments où je n'aime pas être en tort, voilà, j'avais vraiment envie d'avoir raison, j'étais même très convaincu d'avoir raison, et puis suite à une démonstration de quelqu'un ou bien parce que moi j'ai réfléchi, en fait ça [...] m'embête très très fort, mais je dois bien admettre que j'ai tort. Et là je le sais parce que ça génère un sentiment très désagréable, parce que j'avais tellement envie d'avoir raison, mais je sais que ce sentiment il est nécessaire. Donc j'accepte, par contre j'ai appris à connaître ce sentiment, pour moi, quand ça génère de la colère, parce que ça ne respecte pas mes valeurs, j'ai chaud [...] dans les joues. Par contre quand j'ai un malaise, une forme de peur, de dire "Ouh la la, on ne va pas y arriver", mode panique, là c'est dans le ventre, et donc du coup, j'ai appris en fait à capter mes émotions et donc à savoir quand j'ai tort, bien, comprendre que [...] ; parfois c'est facile d'admettre que j'ai tort, parfois c'est vachement compliqué et je le sais parce que j'ai des émotions.
- **Vous faites un team building et votre équipe perd, comment réagissez-vous ?**
- [Rire] Alors je rigole beaucoup, ça ne me touche pas du tout le fait d'être dernier, bien au contraire, en fait ça me fait plutôt rire car je sais que c'est un team building et donc l'important c'est pas de gagner, l'important c'est qu'on s'amuse, et donc en fait je vais aller chercher le soutien des autres, bon les gars, je suis dernier, vous allez m'aider hein maintenant ! j'ai bien le droit d'avoir une aide ! [Rire] Donc je vais plutôt me marrer parce que c'est dans l'idée d'un team building. Ça m'est déjà arrivé, le fait d'être dernier ou dans le peloton de fin, ça m'est déjà arrivé souvent. Et je le prends bien.

- **Au travail, avez-vous plus tendance à vous surévaluer ou à vous sous-évaluer ?**
- Oui oui, je suis très optimiste, donc je surévalue ma capacité. J’ai appris à gérer, j’ai appris dans la douleur [rire] mais donc je suis de nature très optimiste et donc du coup j’ai tendance à croire que les choses peuvent être faites très vite, et du coup je surestime ma capacité. Moi ou le projet ou l’équipe hein, et donc je suis vite rattrapé par la réalité.
- **Quel est la sensation que vous avez quand, lors d’une réunion de co-création, l’idée que vous proposez est incorporée à la solution finale ?**
- Et bien j’en ai deux, d’abord une fierté quand même de me dire c’est chouette que mon idée soit reprise par le groupe. Néanmoins, ça ne me suffit pas, moi ce qui m’intéresse c’est que le groupe soit content avec mon idée. Donc c’est pas le fait que ce soit mon idée, c’est qu’on arrive à un résultat qui ait de la valeur ensemble. Et si c’est avec mon idée tant mieux, mais si c’est avec une autre idée c’est bien aussi. Et donc il y a un équilibre, c’est pas que j’efface mon identité par rapport au groupe mais il y a un équilibre permanent entre je suis fier de contribuer à quelque chose de plus grand, car je n’aurais jamais pu le faire tout seul, et en même temps, je suis content que le groupe avance et si c’est avec mon idée tant mieux ? Donc c’est les deux en même temps, il y a une petite fierté parce que c’est mon idée, mais il y a aussi une grande fierté de me dire que j’ai contribué à quelque chose de grand avec les autres.
- **Un projet est en cours, il te vient une idée qui te semble meilleure mais qui met à mal tout ce qui a déjà été fait, l’exposes-tu ?**
- Alors en fait c’est la logique de, quel est le [...] en fait, ce qui se passe dans ma tête à ce moment-là précisément c’est, est-ce que ça vaut la peine que j’ouvre la bouche ou pas ? Et donc très concrètement c’est que si j’ouvre la bouche et qu’on rouvre le débat, je vais peut-être démotiver tous les gens qui ont déjà travaillé avant. Et donc du coup, je ne veux pas ça, je veux, je préfère qu’on avance au moins avec quelque chose plutôt que de tout remettre en question pour un truc qui me semble mieux [...] Et donc par [...] par défaut, donc [...] la majorité du temps c’est ça qui se passe dans ma tête à ce moment-là et donc très souvent en fait je laisse. Je dis OK, très bien avançons. En fait la question, l’autre question qu’il y a dans ma tête c’est “est-ce que je peux vivre avec ?” donc je me pose vraiment la question, donc c’est presque émotionnel hein, je me dit “si on commence avec ça, c’est pas parfait peut être que moi j’avais une meilleure idée” en fait, est ce que je peux vivre avec ça ? Est-ce que ça viole une limite de tolérance chez moi ? Et si je sens que non, en fait je réfléchis et j’aurais voulu que ce soit un truc mieux avec mon idée, mais en fait, je peux vivre avec, et bien du coup, c’est bon, je laisse passer. Par contre, si jamais je me rends compte que, j’ai une colère noire, rouge, que je ne peux pas maîtriser parce que par exemple on va vraiment se planter, et qu’en fait il y a une vraie limite de tolérance chez moi qui est violée, à ce moment-là je vais le dire. Et donc là j’attends du groupe qu’il écoute parce que, je vais commencer par dire écoutez les gars, je ne peux pas vivre avec ça, j’ai vraiment une objection majeure, et je veux l’expliquer, donc j’explique j’argumente, [...] et donc c’est un truc que j’ai appris avec l’expérience, sur les dix dernières années, c’est apprendre à sentir entre quelle est la différence entre le sentiment de colère, la rage en fait, voilà c’est ça, c’est la rage, qui est vraiment synonyme de “oula, il y a une limite de tolérance qui est violée”, et donc c’est la différence entre cette rage et le petit inconfort de ma petite personne qui fait que j’aurais aimé autre chose, un autre désir quoi. Et donc la différence entre les deux c’est une intensité. Voilà, donc si c’est juste un petit désir, généralement je laisse, qu’ils avancent c’est très bien, par contre si j’ai vraiment un problème avec ça, si c’est vraiment grave grave, et je dis pourquoi hein, [...] Convidencia va mourir, on va perdre un employé, tu vois un truc grave comme ça, donc qui est vraiment très grave, voilà je vais le dire. “Voilà, je pense que c’est pas une bonne idée, j’ai une objection majeure, parce que pour moi ça ne représente pas, et du coup, voilà ce que je propose”.

- **Quels sont tes attentes à propos de la réunion de demain ?**
- Alors, mes attentes pour demain, j'en ai plusieurs, en tant que sponsor du projet, ben j'attends d'avoir des résultats concrets, et donc ça veut dire que j'attends une liste d'idées [...] une grande liste d'idées, triées par pertinence, et [...] déjà avoir un premier sentiment, feedback de la part du groupe. Je sais pas moi je m'attend à [...] peut être plus de 12, plus de 15 idées et en plus de ça, un premier, une première impression de la part du groupe sur les idées à mettre en œuvre en premier. Donc ça c'est mon, mon attente en tant que sponsor, et donc mon attente en tant que participant à la réunion mon attente c'est qu'on s'amuse, c'est qu'on le fasse dans le fun qu'on s'éclate qu'on fasse des trucs nouveaux qu'on innove et qu'on le fasse dans le fun.

Interview N°5, Individu C (face à face – 4 juillet 2019)

- **Quel est ton ressenti après cette réunion ?**
- Eh bien excellent, comme je le disais juste là, moi j’entends parler d’économie circulaire depuis [...] des années avec le développement de la planète, et je suis avec un grand intérêt pour toute cette discipline. Aujourd’hui c’est la première fois que je le mets en acte, j’avais fait une formation à Bruxelles environnement, “resilience coaching” ça s’appelle, et donc on a fait des tests avec le jeu qu’on a utilisé aujourd’hui, mais aujourd’hui c’est la première fois que je le mets vraiment dans la réalité. Donc, bon, je suis très content de transformer ça dans la réalité, et voilà, enfin quelque chose qui se passe pour du vrai, c’est pas juste de la théorie.
- **Que retiens-tu de cette réunion au niveau de la forme, des interactions ?**
- Moi je trouve que comme d’habitude, moi quand je viens ici c’est toujours un plaisir parce que je trouve ça fonctionne bien. On avait parlé hier aussi dans notre interview de savoir “Est-ce qu’il faut un animateur ?”, et aujourd’hui c’était un peu nécessaire, et [...] même avec moi parce que à un moment donné j’interromps car je n’avais pas capté que c’était chacun son rôle et comme je suis assez spontané, c’est vrai que parfois il faut me recadrer. On voit aussi que dans la gestion du temps [...], on a quand même bien géré ça, a priori, c’est une matière énorme on aurait pu passer trois heures dessus, on a quand même bien déroulé, le résultat est bon ils sont contents du dérivable, moi aussi d’ailleurs, moi je trouve que ça s’est vraiment bien passé, c’était efficace, vraiment, tu vois il y avait des zones de créativité, des zones de mise au travail, de questionnement, de collaboration et on a eu un bon résultat dont c’était très efficace.
- **Est-ce que tu regrettes quelque chose que tu as dit, ou que tu n’as pas dit durant la réunion ?**
- Que j’ai dit, non. Que je n’ai pas dit, je ne pense pas non plus, je pense que je suis arrivé à dire tout ce que j’avais envie de dire, même le truc de B.O.C. j’avais un post-it que je voulais ajouter et j’ai eu l’occasion d’en parler donc non.

Interview N°6, Individu D (face à face – 4 juillet 2019)

- **Quel est ton ressenti après cette réunion ?**
- Très content, très bien, très serein, enthousiaste, [...] en tant que “client”, j’avais des attentes et donc le fait que maintenant j’ai des résultats concrets, je me dis “chouette”, ça me donne envie d’y aller quoi.
- **Que veux-tu dire par “en tant que client” ?**
- Et bien c’est moi qui évalue la qualité du résultat final, et donc si, à un moment donné le groupe se sent perdu, et se dit “tiens [...] est-ce qu’on est dans la bonne voie ?”, “est-ce que c’est le bon niveau de détail ?”, et bien c’est moi qui réponds.
- **Comment définissez-vous qui est le client ?**
- Quand on lance le projet, on se demande pourquoi on lance le projet. Ici c’est pour Convidencia, et qui va représenter Convidencia dans ce projet et bien là il se fait que c’est Lionel et moi. Donc dans ce rôle-là, je suis le garant que le projet a toujours de la valeur pour Convidencia. C’est de ma responsabilité que le projet soit toujours allié avec la stratégie de Convidencia. Et qu’on ne s’égare pas dans autre chose. Je suis le client du groupe, le groupe travaille pour moi en quelque sorte.
- **Que retiens-tu de cette réunion au niveau de la forme, des interactions ?**
- Très bien, j’étais content que l’Individu C, qui fait partie de la communauté, soit là. Le stagiaire (l’Individu B) et l’Individu A et moi on fait partie de l’équipe. On avait un groupe très hétérogène comme groupe, ça s’est très bien passé, une très bonne atmosphère, j’étais très content que ce soit l’Individu A qui anime car si j’avais dû animer ça aurait été un peu bizarre, j’aurais été le client et l’animateur, du coup j’étais rassuré. Et puis vous voyez à un moment l’Individu B il s’est emballé parce qu’il expliquait longuement ce qu’il faisait et l’Individu A l’a recadré en lui disant “ça serait bien si tu pouvais accélérer”. Du coup je trouvais que c’était très bien, car on a pu avoir plus de temps pour la suite.
- **Est-ce que tu regrettes quelque chose que tu as dit, ou que tu n’as pas dit durant la réunion ?**
- Regretté non, peut-être que j’aurais pu envoyer le briefe que j’ai montré au début, j’aurais pu l’envoyer avant la réunion pour pouvoir me poser des questions en avance mais au final ça a permis à tout le monde de se poser, ici ça a pris cinq minutes donc ça va.

Interview N°7, Individu A (face à face – 4 juillet 2019)

- **Quel est ton ressenti après cette réunion ?**
- Contente et fatiguée [...] je l'ai développé avant mais c'était ça.
- **Que retiens-tu de cette réunion au niveau de la forme, des interactions ?**
- C'était un chouette moment, une belle expérience, [...] que on a passé un peu de temps à s'aligner au début de la réunion mais c'est dû à la dynamique du groupe, le fait qu'il y ait des externes et des internes dans le groupe et donc il y a une partie d'alignement qui a été nécessaire pour générer de la valeur pour faire en sorte qu'on puisse avancer tous ensemble. La dynamique a été bonne [...], chacun avait sa place [...] en fonction de son tempérament et de sa personnalité.
- **Est-ce que tu regrettes quelque chose que tu as dit, ou que tu n'as pas dit durant la réunion ?**
- Non, [...] si je pensais quelque chose, je l'ai dit, [...] non.
- **On avait une question que l'on a posé aux autres hier mais qu'on a oublié de te poser : tu fais un team building avec Convidencia et tu termines dernière, quelle est ta réaction ?**
- Eh bien ça dépend si j'y ai mis du cœur ou pas, ça peut être de la déception, de la solidarité entre mes collègues, compétition pour jouer. Par contre, on fait des quizz en interne, en team building, dans des animations on fait des petits quizz mais on joue à s'énerver ou on joue à être déçu, ou on joue à y croire. Ca peut être ce type d'énergie-là aussi qui est présente quoi. On joue à vouloir réussir et en fait on s'en fiche si ce n'est pas le cas.

Interview N°8, Individu B (face à face – 4 juillet 2019)

- **Quel est ton ressenti après cette réunion ?**
- Ca s'est bien passé, c'est un sujet que [...] j'aimais bien, qui me tenait un petit peu à cœur car c'est une de mes thématiques un petit peu à l'école, énergie, développement durable, c'est le début de la mission en fait parce que j'avais déjà une mission principale sur ce thème-là et on avait déjà fait une réunion mais ça n'avait pas vraiment commencé, c'était juste pour savoir ce qu'était l'économie circulaire etc., donc on est rentré dans le sujet donc c'était intéressant et [...] j'ai hâte que ce soit la prochaine.
- **Que retiens-tu de cette réunion au niveau de la forme, des interactions ?**
- Ben ça a été bien, c'était constructif, on a passé un peu de temps dessus et on a bien avancé, on a pas mal d'idées. On n'est pas resté juste sur des idées de base à faire, ici on a vu en large tout ce qu'on pouvait faire maintenant et plus tard.
- **Est-ce que tu regrettes quelque chose que tu as dit, ou que tu as pas dit durant la réunion ?**
- Non, pas du tout. Quand j'avais quelque chose à dire je le disais, je le proposais sinon, si c'était bien, pas bien. On était dans une méthode où ne savait pas trop d'où on partait ni où on allait donc tout le monde donnait des idées. Souvent on allait dans l'avis d'un peu tout le monde, dans le sens de tout le monde donc ça allait. J'ai pas eu de frustration sur ce point-là.

Interview N°9, Individu E (Téléphone – 11 juillet 2019)

- **Quel est ton parcours professionnel et comment es-tu arrivée chez Convidencia ?**
- Ok, j'ai commencé comme commerciale dans l'informatique pendant 5 ans, chez un intégrateur informatique en France, à Paris. Et puis [...] au bout de 5 ans j'ai cherché à évoluer dans le management et donc j'ai commencé à travailler pendant deux ans à Bruxelles une boîte de [...] d'espèce d'audit, une boîte de conseil en informatique et là, je faisais du commercial et du recrutement et j'ai été formée [...] aux bases de [...] aux bases du coaching, et j'ai connu donc déjà dans ces boîtes-là Lionel et l'Individu D, les deux associés chez Convidencia et puis [...] j'ai monté après [...] et après en 2011, Lionel est revenu vers moi pour Convidencia, pour travailler chez Convidencia d'abord en tant que commerciale puis après j'ai évolué dans l'animation, l'atelier de séminaire, la formation, [...] en outil l'intelligence collective et l'agilité. Voilà et puis je me suis formée, et puis [...] voilà petit à petit j'ai de plus en plus participé chez les clients sur des sujets notamment d'intelligence collective. Et donc notamment comment canaliser les ego et limiter les jeux de pouvoir.
- **Qu'elle est ton rôle ou tes rôles chez Convidencia ?**
- Personnellement j'ai un double rôle, j'ai un rôle de consultante chez les clients, j'anime les ateliers, je fais les formations dans tout ce qui est intelligence collective et agilité et autres outils soft skill donc communication, management. Et j'ai une casquette en interne où je m'occupe du recrutement et de l'animation du réseau de nos consultants, et d'autres projets internes.
- **Est-ce que tu te sens autonome chez Convidencia, es-tu satisfaite de ton autonomie ?**
- Oui oui tout à fait, j'ai mon cercle de responsabilité et je suis autonome dans ce cercle.
- **Comment se déroule une réunion de co-création chez Convidencia ?**
- C'est pas la majorité de nos réunions, je fais beaucoup de réunions de coordination, dans lesquelles on aborde des problèmes et on traite les problèmes c'est ça qui t'intéresse non, c'est comment on traite les problématiques c'est ça ?
- **Oui, mais plus spécifiquement dans le cadre de réunion de co-création. Nous allons assister à deux réunions de co-création et notre mémoire se focalise sur ce type de réunion en particulier.**
- Alors, comme je te le disais on va faire des réunions de coordination dans lesquelles il y a des problèmes et donc on va ouvrir des moments de co-création dans une réunion de coordination. Et donc comment ça se passe ? Ben [...] il y a une personne qui est porteuse du sujet, de la problématique donc la personne expose sa problématique puis ensuite on fait une ronde de clarification, chacun pose des questions pour comprendre quelle est la problématique et puis ensuite ça dépend du processus, si c'est un processus de moi à ta place, et bien on fait un processus de moi à ta place donc chacun réfléchit à des idées on partage et on soumet nos idées. Et la personne repart avec sa liste d'idées [...] ou bien [...] ensuite on va commencer à donner des idées ça c'est toujours une première étape comme dans un moi à ta place, première étape, et puis ensuite la personne peut dire, peut donner des [...] recadrer du coup il y a déjà des idées qu'on va dans une deuxième étape critiquer donc laisser tomber certaines idées [...] en modifier d'autres etcetera, pour arriver à une liste plus succincte et à partir de là, on peut réfléchir à des propositions, donc là on part plus sur un processus de propositions matures où chacun peut réfléchir à une proposition individuelle et puis ensuite on va directionner les propositions les plus pertinentes et ensuite [...] soit on va plus loin et on bonifie tous ensemble la proposition soit le porteur du sujet a suffisamment d'informations et repart avec cette information-là. Et de son côté il va rédiger sa proposition mature, par exemple, tout dépend du processus donc processus moi à ta place, processus de rédaction de proposition mature, tu connais le processus de proposition mature ?
- **Non.**

- [...] Ca nous arrive de faire des réunions sur un sujet précis donc une personne a une problématique qui fait appel à d'autres personnes et donc on part en réunion pour trouver des bonnes idées, donc soit des bonnes idées soit carrément une bonne idée, une solution hein ! [...] Attend je réfléchis à d'autres types de réunion, proposition mature, moi à ta place, [...], ah, ce qu'on a déjà fait aussi en processus créatif, quand on doit vraiment réfléchir out of the box, on fait un petit icebreaker au départ, un petit énergisant donc un petit exercice qui va nous sortir du quotidien et [...] pour créer des conditions favorables pour qu'on puisse ensuite créer et réfléchir on va poser un thème, et alors à partir de ce thème, on va demander aux gens d'associer différents mots et [...] par rapport à ces mots, les gens vont devoir faire des liens entre la problématique et le mot, ils vont proposer, ils vont rebondir sur ces mots là pour proposer des nouveaux mots ou des thèmes ou des solutions ou des idées qu'ils vont mettre sur des Post-it et ensuite, ce qu'il peut arriver, on continue et on demande aux gens de faire des liens entre deux mots mais deux mots qui n'ont rien à voir, et ils essaient de trouver des idées au problème en fonction de ces mots-là. Et à un moment donné on arrive à plein plein plein d'idées et le porteur peut [...] peut demander à converger, faire converger ces idées, et donc il va peut-être dire, OK, maintenant on va se concentrer sur telles ou telles idées, et ensuite le processus [...] peut être adapté en fonction de [...] mais ça dépend toujours de ce que veut le porteur, c'est toujours pareil. Comment est-ce qu'il veut converger à quoi il veut arriver et [...] soit on part, bon voilà, la rédaction d'une proposition mature, et dans ces cas-là on fait des [...] les personnes rédigent des compositions individuelles sur base de toutes les idées qui sont vues et puis chacun partage les propositions individuelles aux autres, et finalement on regarde les propositions les plus pertinentes et pour ça on peut utiliser un outil qui s'appelle les jetons, donc où chacun va donner des jetons aux propositions qui lui semblent les plus pertinentes, et sur base des deux propositions les plus pertinentes, on fait des sous-groupes, et chaque sous-groupe travaille sur une proposition pour la mûrir, pour la rendre encore plus concrète. Et donc on se challenge les uns les autres, et au final on a livré deux propositions mûres qu'on peut encore combiner en une seule proposition si on veut en partant d'un processus un peu [...] c'est du brainstorming pur, tu fais des associations de mots, tu ajoutes des mots tu retires des mots, tu demandes aux gens de faire des liens entre [...] nœud papillon et [...] je ne sais quoi [rire] et ça permet aux personnes de faire des liens dans leur cerveau et de trouver des idées qu'ils n'auraient pas eu si on ne leur avait pas donné ces mots-là.
- **Est-ce que tu vois des avantages et des inconvénients à ce qu'il y ait un animateur dans une réunion ?**
- Je ne vois que des avantages, je ne vois pas d'inconvénient, pour moi c'est indispensable qu'il y ait un animateur.
- **Avez-vous des formations particulières pour apprendre à travailler de façon participative ?**
- Oui, on donne des formations avec la méthode [...] l'outil "ParticipAgile".
- **Oui, mais est-ce que vous, en tant qu'employé, vous suivez des formations ? Pour par exemple apprendre à animer des réunions.**
- Ben on est tous formés à "ParticipAgile". Voilà.
- **Dans quelle mesure reconnais-tu tes torts ?**
- Je ne suis pas sûre de comprendre la question.
- **Et bien par exemple si tu prends une décision, et tu te rends compte qu'elle n'est pas bonne, est-ce que tu vas le dire ou bien tu vas laisser passer le truc ?**
- Ah non, non moi je le dis, mon idée était pourrie, ça ne va pas effectivement. Voilà, je le dis.
- **Tu es dans un team building et ton équipe perd, comment réagis-tu ?**
- Comment est-ce que je réagis ou comment est-ce que l'équipe réagit ?

- **Toi, personnellement.**
- Je peux râler et rigoler en même temps car c'est un jeu. Donc [...] voilà et puis en même temps ben flûte, j'aime bien gagner aussi, donc [...] mais je vais plus râler en rigolant quoi.
- **Est-ce que tu as tendance à te surévaluer ou à te sous-évaluer ?**
- Je peux me retrouver dans une situation où j'ai accepté trop, et donc du coup je peux être surmenée parce que j'ai trop. Donc je ne sais pas si c'est surévalué ou sous-évalué mais [...] Sous-évaluer voilà, sous-évaluer.
- **Qu'est-ce que tu ressens quand lors d'une réunion tu émetts une idée qui est acceptée par le reste du groupe ?**
- De la joie.
- **Le groupe a pris une décision et a déjà travaillé dessus et tu te rends compte qu'une meilleure solution est possible, que fais-tu ?**
- Alors ça dépend si c'est dans ma zone de responsabilité ou pas, ça dépend qui ça impacte, en tout cas je vais dire aux personnes concernées, je ne sais pas moi, au chef de projet, que j'ai une autre idée qui me semble meilleure et qui va être mieux après. Après à lui de décider si effectivement il change ou pas. Si c'est dans ma zone de responsabilité, je vais décider si le jeu en vaut la chandelle. Oui ça en vaut la chandelle car ça fait une semaine qu'on est dessus et c'est un projet de deux ans, ou non, ça n'en vaut pas la chandelle car on est dessus depuis une semaine et c'est un projet de 10 jours. Mais dans tous les cas je vais le dire.
- **Comment te sens-tu par rapport à la réunion de lundi ?**
- Je suis tellement dans autre chose là [rire] [...] ça va être chouette. Ben oui ça va être chouette, c'est juste que je n'y pense pas spécialement, mais oui ça va être chouette, c'est une réunion de deux trois heures, où on va essayer de trouver des idées, et puis en plus il y a des étudiants qui sont là, en plus j'aime bien animer. Voilà je me sens bien, je suis contente d'avoir cette réunion ça sort un peu de l'ordinaire, parce qu'en général, en général, on a des réunions de coordination et dedans on a des points qu'on traite où on fait de la co-création, et là, c'est une réunion entière consacrée à un thème. Qui est le marketing et on va essayer de trouver une nouvelle manière de voir les choses.
- **Merci beaucoup pour ton temps.**
- Merci beaucoup, on se voit lundi alors ?
- **Oui c'est ça.**
- A lundi, au revoir.
- **Au revoir.**

Interview N°10, Individu F (Téléphone – 15 juillet 2019)

- **Quel est ton parcours professionnel et comment en es-tu arrivé à travailler chez Convidencia.**
- Je suis de formation marketing, toujours dans le business développement et troisième carrière dans la sphère RH puisqu'un peu avant 50 ans je cherchais plus de sens et de valeur humaine à ce que je faisais, et donc j'ai eu une première carrière dans l'identification commerciale, une deuxième dans les services IT et puis une troisième qui a plus de sens et de valeur humaine. Avant de travailler avec Convidencia j'ai eu la chance de développer la notoriété et le business comme pour Convidencia, pour une ASBL [...] à partir de 2010, il se fait qu'une iconicité s'est opérée entre cette ASBL et des formations soft skills, conseil RH. Tout ce qui tournait autour de l'humain et voilà, donc ça m'a permis de rentrer dans la sphère RH. Depuis 2 ans je développe par passion le ticket d'accompagnement de personnes en transition professionnelle. Il y a trois quatre ans j'ai décidé de renouveler mon statut professionnel non plus avec une seule société mais avec deux et donc maintenant depuis 4 ans j'ai un mi-temps pour développer une autre PME bruxelloises dans la planète management collaboratif et aujourd'hui depuis 3 ans, en parallèle, je fais du management participatif avec Convidencia voilà.
- **Quel est ton rôle ou tes rôles chez Convidencia ?**
- C'est évidemment des rôles de formation marketing j'ai été passionné par ça et, en fait, je me définis comme le people bridger des deux partenaires, c'est-à-dire que mon rôle avant tout, pour contribuer au développement niveau économique, business et donc forcément la notoriété et le processus commercial et bien je vais reconnaître, et bien d'abord l'offre en étant présent à beaucoup d'évènements par les networking, les réseaux RH, association RH, chambre de commerce, et cercle d'affaires. C'est continuellement de la prospection directe, c'est comme je l'ai fait l'année passée, pour la première fois je suis parti à une foire commerciale ou à un salon professionnel de la formation et du développement humain, c'est aussi un rôle de développer des partenariats, les plus gros partenariats c'est dans des conférences car Convidencia donne beaucoup de conférences sur les outils et méthodes et là je les ai aidé à développer d'autres partenariats et donc oui mon casier de people bridger me convient bien, j'ai bien faire des ponts entre les personnes et les organisations. C'est-à-dire aussi bien pour Convidencia que pour d'autres partenaires ou d'autres experts que j'ai connu dans ma carrière ou qui ont une vraie valeur ou un impact potentiel par rapport au service à valeur ajoutée que je propose à mes clients et bien je vais faire des mises en relation des recommandations à mes clients ou futurs clients de professionnels qui ont justement une réponse à nos attentes, à nos besoins, à nos challenges et majoritairement pour Convidencia, ça se fait au travers de mon réseau de contacts étendu dans la sphère RH c'est-à-dire les directeurs HR et toutes les autres responsabilités RH qui rapportent à un DRH et les comités de direction. Le principal c'est de s'éloigner des grandes organisations sans être attaché à un secteur, je rentre dans tous les secteurs. Aussi bien le non marchand que dans le non marchand, le public et l'associatif. De la PME du coin jusqu'à récemment introduit Convidencia à l'OTAN.
- **Comment se passe une réunion de co-création chez Convidencia ?**
- Moi je ne suis pas un interne donc ma valeur est principalement sur le terrain à trouver des missions et des informations chez les clients mais bon quand je participe parce que je suis quand même chaque fois présent à la Convidencia School et à certaines réunions internes, [...] ça se passe toujours très bien, c'est très riche, c'est très convivial c'est très ludique, très créatif parfois sous la forme de jeu. De tous les qualificatifs que j'ai utilisés c'est vraiment ça, c'est respectueux de la parole de chacun. Chacun utilise le mode circulaire, c'est

vraiment chercher le compromis tout en avançant petit pas par petit pas mais de manière efficace voilà.

- **Vois-tu des avantages et inconvénients à ce qu’il y ai un animateur ?**
- Bien l’avantage c’est que ça structure, et qu’on peut garder le cap et l’objectif. Et l’inconvénient, enfin pas pour moi mais pour certains peut-être c’est de trouver ça rigide, trop rigide d’avoir une structure et de ne pas être assez libre quoi, mais alors quand il y a trop de liberté souvent, et bien, on donne la place plus aux ego et les introvertis sont timorés, dans leurs coins et ne parlent jamais.
- **Tu fais un team building, et tu perds. Comment réagis-tu ?**
- Et bien je félicite les gagnants.
- **Au travail, est ce que tu as tendance à te surévaluer ou à te sous évaluer ?**
- Honnêtement, je ne sais pas, par moment c’est peut être l’un et à d’autre moment c’est peut-être l’autre. Peut-être sous-évalué car je suis très perfectionniste et comme je suis perfectionniste je vais me perdre et donc je vais prendre du retard.
- **Quand une de tes idées est acceptée par les autres membres du groupe, comment le prends-tu ?**
- C’est gratifiant, un exemple concret dont je parlais à marie, l’année passée, en 2018, j’ai suggéré à Convidencia de participer à un salon, le salon Epsilon, voilà moi je suis super heureux que en plus je leur ai dit qu’il faut faire ça et en plus avoir un créneau de conférence, d’habitude il y a 60 à 80 participants quand c’est une bonne conférence. Là, il y avait 160 participants, ils n’avaient jamais vu ça, pour Lionel et l’Individu D étaient super content, et du coup moi j’étais ravi. Il faut garder des bons moments de cette expérience, pour nous surtout sur les réseaux sociaux, car il y a des boites très dynamiques et avoir bien profité des réseaux sociaux, raison pour laquelle on a engagé l’Individu G. Et donc j’ai dit que si on décide de le faire, si vous êtes d’accord, il faut également engager un photographe professionnel et un vidéaste professionnel et ils m’ont écouté et résultat, on a des vidéos et des photos qu’on utilise un peu partout grâce à ce bel évènement et c’était mon idée. C’était mon idée, j’avais déjà vécu ça dans une autre vie avant [...] Je précise que j’ai 56 ans et je dois être parmi les deux vieux crocodiles de Convidencia. Comme ça tu sais.
- **Peux-tu nous décrire le comportement des personnes en réunion chez Convidencia ?**
- Ca, ça tient aux personnalités de chacun. Oui, de toute façon certains parlent plus facilement que d’autres, mais pour autant qu’il y ait un animateur pour [...] qui garantit le processus pour donner la parole de manière équitable entre chacun et chacune et bien la question n’a plus de sens dans ce cas là parce que c’est normalement bien réparti. Mais je pense qu’il y a des personnalités plus modérées plus douces plus calmes, mais voilà il n’y a rien à faire on est comme on est. Et ce qui est très bien chez Convidencia c’est que toutes les réunions s’ouvrent par une ronde d’ouverture et se ferment par une ronde de fermeture et donc ça c’est très bien car ça permet aux ego surdimensionnés de se calmer un petit peu et de donner plus la parole aux introvertis.
- **Comment te sens-tu par rapport à la réunion de cet après-midi ?**
- Comme de la dynamite, en fait parce que c’est un brainstorming qui doit alimenter la réflexion de Lionel et de l’Individu D la semaine prochaine dans leur semaine stratégie, au niveau développement stratégie marketing. Avec tout ce que je vous ai dit, étant de formation marketing, étant un des impulse, une des impulsions principales pour générer des nouveaux clients chez Convidencia, je vais être comme un poisson dans l’eau, et je vais me lâcher, vous verrez, il faudra me retenir.

Interview N°12, Individu G (Téléphone – 15 Juillet 2019)

- **Quel est ton parcours professionnel ?**
- J'ai étudié la communication à l'UCL et puis à l'IEX. J'ai travaillé 7 ans dans 3 agences de pub différentes en tant qu'Account manager. J'ai fait des formations en nutrition et puis en yoga et puis je suis partie voyager. J'ai travaillé dans pleins de trucs différents. Et puis j'ai toujours gardé un pied dans la communication juste avec des thèmes qui m'intéressaient plus comme le voyage, le bien-être, l'alimentation. Maintenant, le thème chez Convidencia qui tourne autour du conseil, de l'accompagnement, le bien-être en entreprise, dynamique participative, intelligence collective, ... Je travaille chez Convidencia 3j/semaine depuis presque 2 ans et à côté je suis indépendante complémentaire dans la communication aussi.
- **Quels sont tes rôles chez Convidencia ?**
- Je m'occupe de la communication. Donc c'est moi qui anime les réseaux sociaux, écrit et envoie les newsletters, je m'occupe de la mise à jour du site et là je me suis occupée de la création d'un nouveau site depuis un an qui va bientôt sortir. J'écris les articles aussi qui sortent sur le site. Je m'occupe d'organiser les conférences, les événements, la participation de Convidencia a des salons par exemple. Et je m'occupe aussi de la communication interne c'est-à-dire on a tout un réseau de consultants qu'on anime via Facebook, via des événements et c'est en partenariat avec l'Individu E que vous avez rencontré aussi par téléphone je pense. Avec elle, je lui donne un support à la communication. En fait toute personne qui a besoin d'aide pour la communication dans l'entreprise, que ce soit, de l'écriture d'un support, faire une fondation, un power point, un article, un poste, me demande et je suis aussi un support aux membres de l'équipe.
- **On a appris que Convidencia c'était une entreprise très participative, voire très plate. Comment te sens-tu au niveau de ton autonomie et tes responsabilités ?**
- Je suis totalement responsable de ce que je fais. J'ai 100% d'autonomie je dirais. Après il y a toujours un regard de la part de Lionel ou de l'Individu D sur des choses importantes qui vont sortir mais sinon le reste si je veux écrire un poste [...] tout ne passe pas par eux. C'est vraiment juste je dirais un dernier regard de leur part mais pour le reste, tant que le boulot est fait, je suis 100% autonome. Honnêtement c'est plus facile que de toujours passer par via via pour avoir des réalisations dans tous les sens. Moi ça me responsabilise et en plus ça créé beaucoup plus de facilités en fait. Tant qu'on sait quel est son rôle, ses responsabilités, ce sur quoi je dois travailler, ben voilà, le reste roule. Après si j'ai des questions ou des hésitations, je peux toujours demander à l'Individu D principalement qui s'occupe du marketing ou sur du contenu, je peux demander à Lionel ou une autre personne.
- **Avez-vous reçu des formations particulières pour apprendre à travailler de manière participative ?**
- On a suivi les formations ParticipAgile, c'est une des premières formations je pense que chaque employé suit parce que ça permet d'avoir toutes les bases en dynamique participative, en agilité, de connaître les modes de fonctionnement des réunions et au moins de comprendre et de pouvoir directement s'intégrer dans les types de réunions que propose Convidencia. Donc ça c'est la première formation que j'ai suivie directement, je pense que quelques mois après mon arrivée. Et puis là depuis quelques semaines, on fait des réunions soft-skills entre collègues pour être formé [...] il faut que je me rappelle ce qu'on a vu à ces réunions parce que je n'ai plus beaucoup de mémoire. C'est plutôt des [...] attends parce qu'honnêtement je ne sais plus. C'est plutôt des réunions sur les comportements d'autres personnes, comprendre comment fonctionnent les autres pour arriver à mieux fonctionner ensemble. Est-ce que une personne est plus dans l'émotionnel, est plus dans l'action, est plus dans la réflexion. Et donc comprendre du coup comment mieux communiquer avec cette personne, comprendre les comportements qui sont toujours liés à des valeurs et donc

quelles sont les valeurs de cette personne, et donc quels sont les comportements liés à ces mêmes valeurs. Donc voilà c'est tout des petits ateliers qu'on a fait comme ça entre nous, ce ne sont pas des formations externes mais qui permettent en fait du coup de mieux comprendre les personnes de l'équipe. On a aussi tous rempli un questionnaire MBTI pour comprendre aussi le profil de chacun et en fait mieux arriver à cerner. Voilà, on est au boulot, on est ensemble mais chacun à ses tâches, ses responsabilités donc tout le monde peut être dans ses tâches quotidiennes sans nécessairement mieux se comprendre l'un l'autre. Et ces formations permettent en fait de mieux travailler en équipe.

- **Vous avez plus ou moins appris à connaître les forces et les faiblesses des autres. Est-ce que tu penses que ça va permettre de faire des réunions plus efficaces ?**
- En tout cas mieux comprendre les comportements de quelqu'un. Si quelqu'un réagit d'une certaine manière, on va plus réagir avec empathie. "Tiens c'est un profil plutôt comme ça donc c'est normal qu'il ou elle réagit de telle façon" et donc ça permet plus de compréhension, de bienveillance et je pense que ça permet du coup des réunions peut-être plus [...] comment dire [...] qui se passent mieux et forcément peut-être plus d'efficacité au bout du compte. Ça je ne sais pas si on s'est déjà rendu compte mais en tout cas forcément une équipe qui s'entend bien travaille mieux ensemble, donc je suis sûre que ça doit avoir un rapport de cause à effet. Et puis ça permet je pense sur le long terme de [...] créé vraiment du respect, de la compassion, de la bienveillance envers chacun. En réalisant tous ces petits tests, on s'est rendu compte de beaucoup de choses. On a aussi créé une espèce de tableau. En fait chacun a répondu sur une personne, en disant quand je suis avec cette personne ce qu'il ne faut absolument pas dire et ce qu'il faut surtout dire. Donc c'est surtout sur la communication. Il y a certaines personnes, il ne faut absolument pas les stresser parce que ça les bloque complètement, avec d'autre il faut être plus clair, droit au but et éviter des réunions qui durent 5h parce que sinon la personne son esprit part directement. Donc ça c'est aussi [...] on a créé tous des petits tableaux pour chacun avec le nom de la personne, comment communiquer avec cette personne, comment ne surtout pas communiquer. Et donc ça, ça a permis de rendre les choses plus claires. Chacun répondait sur une personne et donc nous on recevait les réponses de tout le monde sur soi. Déjà on pouvait dire "tiens ça c'est vrai", "ça, ça me parle", "ça, ça me parle moins". Mais en général ça nous parlait quand même à 80%. Et donc ça, ça permet encore plus d'être efficace, de bien communiquer, d'aller droit au but et de travailler de la bonne manière avec la personne en question.
- **Selon toi, quels sont les avantages et inconvénients à la présence d'un animateur dans ce genre de réunions ?**
- Ça permet je trouve d'aller plus droit au but si on s'égaré. Parfois, moi je trouve ça trop procédurier et ça laisse moins la place à de la spontanéité mais le cadre doit quand même être nécessaire pour faire avancer les choses, pour qu'on sache vers où on va et pour qu'une réunion ne dure pas 5h mais que ce soit dans un timing précis.
- **Dans le cadre d'un team-building avec Convidencia, ton équipe perd. Comment réagis-tu ?**
- Je ne suis pas vraiment mauvaise perdante donc ce n'est pas très grave. Je ne sais pas [...] Je m'en fous un peu. Oui honnêtement ce n'est pas grave. Je ne suis pas attachée trop à ce genre de choses.
- **Au travail, est-ce que tu aurais plus tendance à te sous-évaluer ou à te surévaluer ?**
- Plus me sous-évaluer je pense. Parce que je me rends peut-être pas toujours compte du travail que je fais. Puisque voilà c'est quelque chose que je fais depuis maintenant des années. Et donc qui est devenu facile. Mais peut-être que pour certaines personnes, ce que je fais est compliqué. Donc oui j'aurai plus tendance à me sous-évaluer qu'à me surévaluer je crois.
- **Dans une réunion, que ressens-tu quand une idée que tu as proposée est acceptée par les autres membres du groupe ?**

- Je suis contente, de la fierté. Ça veut dire que j'ai compris la problématique de départ et que j'ai réussi à me l'approprier parce que souvent ça concerne ce qu'ils font à l'extérieur dans les entreprises, rarement ce que je fais, moi au bureau. Convidencia je le vis autrement que [...] ça vous le verrez quand vous interviewerez les autres [...] mais je le vis autrement que l'Individu D, Lionel, l'Individu Et que eux bossent concrètement sur l'intelligence collective dans les entreprises. Moi je parle sur ce qu'ils font mais je ne vis pas exactement ce qu'ils font. Donc oui je serai contente d'arriver à avoir compris et saisi la problématique que eux vivent mais que moi je ne vis pas au quotidien.
- **Le groupe a pris une décision et a déjà travaillé dessus et tu te rends compte qu'une meilleure solution est possible, que fais-tu ?**
- Je vais d'office le dire. En général, on dit les choses assez rapidement, on essaye de se croiser souvent, d'avoir des moments où on discute, on parle de nos projets, on parle de l'avancement, on parle de nos difficultés ou de nos problèmes et donc d'office s'il y a quelque chose que je pense qui ne suis pas la bonne direction je vais le dire au plus tôt au mieux.
- **Lors de réunions, peux-tu décrire le comportement de tes collègues lors des réunions en termes de temps de parole ou d'influence que certains pourraient avoir sur les autres ? Est-ce qu'il y en a des plus influents que d'autres ?**
- Oui il y en a d'office. Maintenant, le temps de parole on essaye de le chronométrer mais il y en a toujours qui le dépassent [...] c'est toujours les mêmes. Mais donc forcément il y en a qui prennent plus de place que d'autres mais ça c'est partout.
- **Comment est-ce que tu te sens avant cette réunion cette après-midi ?**
- Curieuse parce que j'étais pas très au courant du contexte et juste en recevant l'email de l'Individu D fin de semaine passée et donc voilà ça va être bien d'écouter les idées de chacun et de voir comment on peut travailler ensemble et en tout cas aider l'Individu D à établir sa stratégie.
- **Tu n'as pas d'appréhension par rapport aux interactions avec tes collègues lors de la réunion ?**
- Non, d'appréhensions non. À voir le rôle de chacun, je ne sais pas très bien ce que chacun va apporter mais bon voilà on verra. Non on verra bien je ne sais pas. J'ai rarement des appréhensions sur des réunions sauf parfois la durée parce que j'ai du boulot sur le côté quoi c'est tout.

Interview N°13, Individu E (Face à face – 15 Juillet 2019)

- **Comment te sens-tu après cette réunion, ta météo ?**
- Je me sens satisfaite parce qu'on a livré ce qu'on voulait livrer. Donc le client il a son ouvrable, donc, en tant qu'animatrice je suis contente parce qu'on a fini à l'heure, on était dans les temps. Je suis satisfaite en fait, voilà.
- **Et qu'as-tu retenu de cette réunion ? Au niveau des interactions, de la dynamique de groupe ?**
- [...] C'est toujours plus facile quand tout le monde autour de la table est habitué à ce processus-là. Là il y avait des personnes invitées donc moins habituées, après c'est mon job aussi de rappeler le processus en cours de route, donc je ne sais pas si tu as vu mais à plusieurs moments on a recadré. Et c'est toujours ce truc de cadrer sans castrer la personne. Et parfois quand ça arrive, au bout d'un quart d'heure, quand t'en as eu cinq en un quart d'heure ben des fois en tant qu'animateur on peut un peu s'énerver ou être un peu trop cadrant tu vois et donc parfois le je le sens, donc la fois d'après j'essaie d'être un peu plus cool tu vois, et l'Individu G m'a aidée aussi, je ne sais pas si tu as vu ?
- **Oui j'ai vu. Est-ce qu'il y a quelque chose que tu as regretté d'avoir dit durant la réunion, ou que tu n'as pas dit ?**
- Non, des fois j'étais un peu trop cadrante, où j'aurais pu [...] j'étais un peu trop cadrante parce que [...] des fois on cadre pas assez au départ, et donc à un moment on est obligé de rattraper, les gens ils parlent ils parlent en débat, ils veulent donner des idées alors qu'on est pas en train de donner des idées, à la fin l'Individu F a donné deux idées alors qu'on était en train de clarifier chaque post-it, c'était pas le moment, [...] je ne l'ai pas recadré j'ai laissé passer parce que je voyais que ça durait pas longtemps donc ça allait, mais [...] j'aurais pu recadrer. Et à un autre moment j'ai recadré plus fermement alors que j'aurais pu être un peu plus cool, et simplement remettre le cadre, pas cadrer, pas lui rabaisser le caquet, mais remettre le cadre je rappelle qu'on essaye d'être synthétique pour favoriser une bonne dynamique.
- **Parfait, merci !**

Interview N°14, Individu D (Face à face – 15 juillet 2019)

- **Comment te sens-tu après cette réunion, ta météo ?**
- Très content, très satisfait, et enthousiaste, plein d'inputs utiles qui me permettent de me projeter dans le futur donc ça c'est cool.
- **Qu'as-tu retenu de cette réunion, au niveau de la dynamique de groupe, des interactions ?**
- Je trouvais que c'était bien de faire une pause à un moment donné, parce qu'on a fait deux phases. La première où on diverge, et on a plein d'idées. J'avais besoin de faire une pause à ce moment-là, et je crois que le groupe aussi, pour casser, et puis pour reprendre sur "ok maintenant qu'on a tout ça, qu'est-ce qu'on fait ?" et se focaliser sur une partie des idées qu'on a eues.
- **Est-ce que tu as regretté d'avoir dit quelque chose, ou de ne pas l'avoir dit ?**
- [...] Non. [...] Je réfléchis, j'essaye de revoir le déroulé [...] non il n'y a rien que je regrette d'avoir dit ou que je n'ai pas dit, donc non.
- **Ca va parfait, super !**

Interview N°15, Individu G (Face à face – 15 Juillet 2019)

- **Comment te sens-tu après cette réunion ?**
- Bien ça a été efficace, et on a sorti pas mal de boulot, c'est toujours long mais au moins on a eu un dérivable donc je suis contente.
- **Que retiens-tu de cette réunion en termes d'interactions ?**
- On a travaillé en mode circulaire donc tout le monde a parlé, tout le monde a eu droit à la parole donc c'est bien, il n'y a pas eu trop d'ego surdimensionné ou trop de temps de parole parfois pas équitable.
- **Y a-t-il des choses que tu regrettes d'avoir dites ou de ne pas avoir dites durant cette réunion ?**
- Non, j'ai dit tout ce que j'avais en tête et tout ce que je pensais donc non.

Interview N°16, Individu B (Face à face – 15 Juillet 2019)

- **Comment te sens-tu après cette réunion**
- Bin ça va, le sujet était un peu flou au début parce que je débarquais, c'était un nouveau sujet on va dire et j'étais [...] c'était en dehors de mes missions actuelles. Donc [...] j'ai découvert un peu le sujet et donc [...] ça permet de voir d'autres choses, c'était agréable pour moi.
- **Que retiens tu de cette réunion en termes d'interaction ?**
- Ça s'est bien passé, comme la dernière fois avec l'économie circulaire, le système [...] ça fait plusieurs fois qu'on l'utilise enfin moi du coup c'est la deuxième fois de cette manière-là. Non même plus, trois fois, et [...] c'est constructif, ça permet de donner toutes ses idées, et de les classer par ordre chronologique et par ordre d'importance par thématique et tout ça dans un temps donné donc on va dire que c'est assez efficace.
- **Tu penses que tout le monde a pu donner son avis et a eu un temps de parole plus ou moins similaire ?**
- Oui tout le monde a eu ses idées, s'il y a quelqu'un qui parle plus c'est parce que juste ils ont plus d'idées, des fois on [...] on n'a pas forcément des idées ou alors il y a une idée qui arrive de quelqu'un et on veut en rajouter un morceau parce qu'il y a une autre idée qui arrive.
- **Y a-t-il des choses que tu regrettes d'avoir dites ou de ne pas avoir dites durant cette réunion ?**
- Non, pas du tout parce que c'est des idées, limite je regrette des fois de ne pas avoir eu plus d'idées parce que on se dit que [...] qu'on a envie de contribuer au truc et souvent on en voit qui ont plein d'idées plein de Post-it, plein de trucs, plein de choses à dire, et des fois vu que moi je suis stagiaire j'ai moins de choses à apporter donc des fois j'ai moins d'idées, et du coup sur ce point-là, sinon, non je ne regrette rien sur le fait d'avoir dit quelque chose.

Interview N°17, Individus C et F (Face à face – 15 juillet 2019)

- **Comment te sens-tu après cette réunion ?**
- Bien. [Rire] Et bien content, comme la fois passée parce qu'en fait on a produit des trucs pour une problématique qui m'est chère. Et j'étais content que l'Individu F soit là. En plus ça rebondissait déjà bien sur ce qu'on disait parce qu'on s'est vu avant et dans la réunion ça a bien servi aussi. Et donc satisfait de l'ensemble de tous les trucs qu'on a identifiés, qu'on a structuré, organisé. Et le mélange comme je disais là tout de suite avant cette session, que on est passé du mode créatif, brainstorming au mode organisationnel et donc ça a livré du concret, des trucs actionnables pour leur séminaire de la semaine prochaine à Lionel et l'Individu D voilà.
- **Comment te sens-tu après cette réunion ?**
- Très content, d'avoir été invité [rire] puisque c'est quand même [...] je suis directement impliqué dans le développement, et du business et donc indirectement dans la notoriété de Convidencia. Et voilà, de tout ce qu'on a fait de manière structurée en intelligence collective et des résultats dans cette réunion de tout ce qu'on a produit. D'action concrète potentiel et en plus, sur la dernière heure, en synthétisant tout ce qui est chaud à mettre en production à très court terme.
- **Que retiens tu de cette réunion en termes d'interactions ?**
- Alors moi, on en avait déjà parlé, en fait, est-ce qu'il faut un animateur ou pas ? Moi, je trouve que dans les deux réunions que j'ai vécu c'est pas mal, personnellement, moi les trucs ou on se lève et on commence à faire de la gymnastique, moi c'est pas du tout ma tasse de thé, donc [...] tu vois je trouve ça inutile, moi je préfère commencer à travailler directement, même si je ne sais pas mesurer l'effet que ça fait sur moi, peut-être que ça me fait du bien, je n'en sais rien, mais moi, c'est pas du tout indispensable tu vois, pour moi ça fait un peu club Med ou des trucs comme ça où tu es un peu obligé de faire semblant que tu t'amuses et que tout le monde est beau et tout le monde est gentil, bof, pour moi ça n'a pas beaucoup de valeur ajoutée. Mais à part ça, dans les interactions c'était suffisamment cadré avec légèreté et puis il n'y a pas beaucoup de cadre qu'il faut donner parce qu'on est habitué à faire ce genre de trucs là, mais juste ce qu'il faut. Tu vois, qu'on n'aille pas trop dans tous les sens, et moi parfois je suis spontané donc ça ne me dérange pas qu'on me dise parfois "attend un petit peu, ce n'est pas ton tour".
- **Que retiens tu de cette réunion en termes d'interactions ?**
- J'aime bien le processus qui en effet est souvent impliqué chez nous en interne, ça a le mérite de laisser le temps à chacun avec le respect mutuel et voilà donc [...] C'était cool. C'est vrai que, je n'allais pas parler de ça, mais comme tu l'as soulevé, la gymnastique avant ça n'avait pas apporté vraiment je pense, ici, c'est vrai que dans un autre contexte, quand on fait ce genre d'animation workshop et autre chez le client et bien ça ça fait du sens, ici, l'Individu E a voulu le faire. Mais quand tu poses ta question sur les interactions, je crois que je trouve qu'elles étaient chouettes, elles étaient constructives, et ça a permis de faire avancer le schmilblick donc ça c'est positif.
- **Y a-t-il des choses que tu regrettes d'avoir dites ou de ne pas avoir dites durant cette réunion ?**
- Non, franchement, l'autre fois il y a un truc qui m'était venu, mais ici vraiment pas.
- Non, non plus.

Interview N°18 Individu D (Face à face – 15 juillet 2019)

- **Nous avons quelques questions à propos de Convidencia. D'où vient le nom Convidencia ?**
- [Rires] Alors à la base, Lionel avait demandé à quelques amis dont moi, leur avis sur différents noms, et en combinant différents mots. Et je pense que j'avais proposé le nom Convidencia mais sans forcément réfléchir à la signification. Comme souvent dans les entreprises ou les start-ups, après coup on a trouvé une signification. Et en fait la convidencia c'est face à la complexité, tu te rends compte d'une évidence sans forcément analyser le détail. Donc c'est devant l'impossibilité de tout traiter, en même temps dans ta tête, il y a quelque chose qui apparaît, et en fait la manière donc ça fonctionne c'est en ouvrant un peu plus d'ouverture que simplement le côté purement rationnel. Et donc c'est devant la complexité de quelque chose que tu ne peux pas intégrer, c'est en fait de laisser ton esprit s'ouvrir un peu plus en faisant appel à d'autre sens, en prenant la globalité de la complexité dans son ensemble, et donc s'il y a une évidence, si c'est quelque chose qui a du sens, qui est logique et qui faut faire, c'est ça le mot convidencia.
- **Et Convidencia c'est un mot qui existe ?**
- Je ne sais pas.
- **Ok, j'irai voir. Est-ce que tu pourrais me dire le nom des différentes salles du bureau ?**
- Oui, alors tu as la créaroom, la blindroom (donc la salle aveugle parce qu'il n'y a pas de fenêtre), la grande salle (ou la salle de travail), et la salle de recrutement.
- **Et la créaroom, elle fait quoi, 8 mètres sur 5, je ne sais pas si tu as une idée ?**
- Je dirais 5 mètres d'un côté, et 6 mètres de l'autre. C'est rectangulaire.
- **Comment se fait le choix de l'animateur ? Est-ce toi qui dis "ok Individu E c'est toi qui vas faire ça demain" ou c'est quelqu'un qui se propose ?**
- Je propose à l'Individu E, et elle me dit si elle est disponible, et si elle veut animer cette réunion. Et si elle ne veut pas ou n'est pas disponible, elle me le dit.
- **Et comment choisis-tu la personne, au hasard ?**
- Alors en fait ce que j'aime bien c'est d'avoir quelqu'un à la base qui n'est pas dans les premiers contributeurs que j'ai choisis. J'avais déjà l'Individu C, l'Individu G, l'Individu F, etc. Et puis je me suis dit "ok là ce serait bien d'avoir un animateur externe, qui est dispo, que je verrais bien. Il y a l'Individu E, il y a Lionel, ou quelqu'un d'autre de la communauté. Et en fait je me dis que l'Individu E ce serait peut-être plus sympa parce qu'elle a un style léger, elle connaît bien tout le monde autour de la table, et en plus de ça elle a l'habitude d'animer.
- **Parfait. Je ne sais pas si chez vous vous faites la différence entre animateur et facilitateur ?**
- Chez nous un animateur c'est celui qui, pendant le temps de la réunion, a la responsabilité de l'animation. Un "facilitateur" c'est un terme générique comme "coach", et en fonction du contexte, ça peut prendre des interprétations différentes. Par exemple quand je suis facilitateur d'hackathon, je suis maître de cérémonie. Donc ça veut dire que je suis chargé d'animer et energizer la foule avant de commencer à travailler. Et donc là mon titre c'est facilitateur. Alors en anglais on dit "facilitator" ça veut dire facilitateur. En belge on mélange un peu, il y a des gens qui vont dire qu'ils sont facilitateurs pour dire qu'ils sont animateurs.
- **Mais du coup chez vous c'est vraiment animateur ?**
- Oui oui dans notre langage c'est vraiment animateur. Ma définition est basée sur ce que j'ai vu en Belgique et ce qui se dit. Et je crois que facilitateur, je crois même pas que le mot a encore avoir avec le fait de gérer une réunion. Facilitateur de groupe je pense que ça vient de l'anglais. J'ai l'impression que faciliter une équipe ce n'est pas français.

- **Un processus de co-création, il y a plusieurs phases : divergence, convergence etc. Est-ce que ça vous arrive de faire ça sur plusieurs réunions, par exemple une phase par réunion ?**
- Oui.
- **Et la météo avant chaque réunion, le icebreaker etc., ça peut être des activités différentes à chaque réunion ? Victorien m'a dit qu'à la réunion précédente c'était le jeu Dixit.**
- Alors ça c'est parce que c'était l'Individu A qui animait, et son truc à elle et donc elle avait envie de faire à. Et moi j'avais dit à l'Individu E "dans l'animation, fais-nous un truc pour energizer, un peu diff rent. Dans sa boite à outil d'animatrice, elle avait l'outil qu'on a utilisé aujourd'hui.
- **Ok ça va. Et pour chaque réunion, c'est qui qui décide de faire un mode circulaire, etc. ?**
- C'est l'animateur.
- **Ok. Et votre formation de ParticipAgile que vous donnez à vos employés dès qu'ils sont nouveau, est-ce un petit briefing qui dure deux heures, ou alors est-ce que c'est plus formel où ils reçoivent un carnet avec des informations ?**
- Alors dans le processus d'on-boarding (il n'y avait pas de processus d'on-boarding jusqu'à l'année passée, c'est tout nouveau), dès que quelqu'un arrive, qu'il soit stagiaire ou employé, on invite fortement à participer à une des formations publiques de ParticipAgile qu'on donne, et donc la prochaine formation dans le calendrier il est d'office invité à participer. Il participe comme les autres participants, et donc il est automatiquement dans le bain, il a les mêmes outils ParticipAgiles que les autres participants.
- **Et du coup tu penses que c'est grâce à cette formation que tes employés savent gérer leur ego au sein d'une réunion ?**
- Alors attends, il y a plusieurs choses. Ca c'est au niveau des outils, sur le comment on fait. Mais il y a aussi tous les prérequis. Je crois qu'il y en a six, il faut avoir un minimum de prérequis. Il y a par exemple l'ouverture d'esprit, ça c'est le plus important : c'est le fait que quelqu'un naturellement soit capable d'imaginer que d'autres personnes ont aussi des bonnes idées. Ce qui n'est pas donné à tout le monde. Ca c'est le plus important. Si la personne a celui-là, tout le reste peut être développé. Mais souvent chez Convidencia, il y a aussi quelqu'un qui est capable de prendre ses responsabilités à titre individuel, donc dans un groupe s'il n'est pas d'accord il le dit ; et au niveau du collectif : il est capable de lâcher prise si le groupe va dans une direction que ça ne pose pas de problème à ses yeux. Et donc il ne va pas forcément dire "non moi je veux que  a aille là-bas" alors que le groupe va de l'autre côté. Donc ça veut dire qu'il fait confiance au groupe. Il y aussi la communication bienveillante et respectueuse : c'est quelqu'un qui va communiquer de manière bienveillante, en prenant en compte le point de vue de l'autre. Quoi d'autre [...] alors on lui donne aussi un environnement sécurisant. C'est-à-dire qu'il est capable de dire "stop ça va pas j'ai un truc qui m'embête" dans la façon d'être dans la façon de faire, de vivre etc. Voilà donc tu as une série de prérequis. Et tout ça fait que quand on utilise les outils comme on a ici, ça va beaucoup plus vite. Et donc tout ça ensemble fait que  a congèle bien l'ego. Mais je te dis, chez Convidencia on a peu, on a pas de membres de l'équipe qui ont un ego écrasant. Tu l'as vu maintenant. Donc c'est naturellement des gens qui vont écouter les autres, qui vont avoir tendance à ne pas interrompre, à faire attention aux mots qu'il utilise pour accueillir les autres. On a est plus dans le "oui et" que dans le "non mais".
- **Mais ici il y avait des externes qui n'ont pas forcément [...] ils ont suivi la formation ParticipAgile ?**
- Les externes il y avait surtout l'Individu C. L'Individu F il fait partie de l'équipe, même s'il a un statut juridique d'indépendant, il a des responsabilités de management au sein de

Convidencia. L'Individu C est membre de la communauté en tant que consultant externe, et donc il n'a pas de rôle au sein de l'équipe Convidencia.

- **Et il n'a pas suivi la formation ParticipAgile ?**
- Si.
- **Oui ? Et c'est parce que vous lui avez dit, ou [...] ?**
- C'est parce qu'il s'est proposé pour nous aider.
- **Et donc vous lui avez dit "si tu veux nous aider, tu suis cette formation" ?**
- Non non, c'est en suivant la formation, il est venu parce qu'il est consultant externe qui fait partie de la communauté Convidencia, et puis donc il a fait la formation, et puis on a travaillé plusieurs fois avec lui et un beau jour il a dit "tiens moi j'ai envie de vous aider, je sais faire ça ça ça et ça".
- **Ok parfait. Et dernière question, saurais-tu me dire rapidement la structure de Convidencia ?**
- Alors on ne fonctionne pas avec un système pyramidal. C'est en cercles. Donc il a le grand cercle Convidencia, dans lequel tu as : production (l'ensemble des rôles qui contribuent à créer des projets chez les clients, pour lequel on est payé), il y a business development, marketing (qui entre autres fait de la communication etc.) il y a le cercle "the main office" donc HR, admin, IT, les bureaux, etc. donc ça c'est un cercle. Il y a le cercle capacities, donc ça c'est tous les consultants, le recrutement, la communauté, etc. font partie de ce cercle-là. Donc ce sont les gens qui travaillent sur des projets clients. Innovation : c'est le cercle qui est en charge de créer des nouveaux outils pour les clients : les valeurs dynamiques, la salutogenèse, les hackathons. Donc tous des outils qu'on a créés nous-mêmes qui permettent aux consultants d'intervenir chez les clients. Par exemple pour ParticipAgile il y a quatre cycles, et on est en train de travailler sur un cinquième.
- **Parfait. Et cette structure est disponible sur votre site ?**
- Oui je pense, dans une vidéo.