

Le processus délibératif dans la sélection des idées : Les enseignements d'un cas générateur

Ininou Yassine

NIMEC Université de Caen Normandie

3, rue Claude Bloch CS 25160 - 14075 CAEN

Yassine.ininou@unicaen.fr

Loilier Thomas

NIMEC Université de Caen Normandie

3, rue Claude Bloch CS 25160 - 14075 CAEN

Thomas.loilier@unicaen.fr

Résumé

Cet article examine le processus délibératif dans les réunions de sélection des idées. Il aborde la décision collective sous l'angle de l'argumentation. Son objectif est de rendre compte de la façon dont les arguments, permettant d'aboutir à une décision collective d'acceptation ou de rejet d'une idée, sont mobilisés durant les réunions de délibération. Pour atteindre cet objectif, une étude de cas a été réalisée au sein de l'entreprise Bosch, en combinant observations et analyse de 2 réunions de délibération concernant la sélection de 2 idées créatives. Les résultats de la recherche montrent que la décision de sélection d'une idée n'est pas une simple agrégation des choix et des jugements individuels mais bien un construit collectif qui se déroule selon un processus itératif de plusieurs étapes avec un certain nombre de cycles d'argumentation qui se terminent lorsqu'un consensus est atteint.

Mots clés : Innovation, décision collective, sélection, argumentation, délibération

INTRODUCTION

Au sein de la littérature portant sur la sélection d'idées, la majorité des travaux aborde la sélection sous l'angle de l'analyse multicritères. Ces travaux se sont limités aux systèmes d'évaluation et aux choix des critères utiles pour apprécier la qualité des idées. Toutefois, cette logique supposée purement rationnelle à elle seule ne suffit pas pour expliquer comment une idée est sélectionnée (Auteurs, 2021). Il a été démontré que la sélection d'idées est bien un processus dynamique composé de deux mécanismes différents mais complémentaires : un mécanisme logico-mathématique visant l'appréciation de la qualité et le potentiel de l'idée fondé sur des analyses multi-critères et un mécanisme social de délibération permettant la prise de décision collective finale de sélection.

Les interactions argumentatives dans une situation de décision collective ont été abordées par de nombreux travaux de domaines différents. Toutefois, à notre connaissance, les quelques travaux qui abordent la sélection d'idées comme un processus de prise de décision collective, à la fois complexe et dynamique (Cooper et al., 1998 ; Csiszentmihalyi, 2006 ; Van den Ende et al., 2015) n'ont pas exploré les interactions entre acteurs impliqués dans le processus de sélection. Pourtant, ces interactions sociales sont en toute logique un élément fondamental pour comprendre comment des acteurs en délibération parviennent à construire une décision collégiale d'acceptation ou de rejet d'une idée. À l'issue de cette phase de délibération, une majorité d'idées est écartée et une minorité est sélectionnée. Elle se voit allouer des ressources humaines, techniques et financières pour sa transformation en innovation concrète pour l'entreprise. Il est alors important de saisir la mécanique décisionnelle délibérative, qui permet d'expliquer comment, à partir des interactions argumentatives, les décideurs parviennent à co-construire une décision collective de sélection d'une idée.

Cette mécanique de construction de la décision collective représente le gap de notre recherche. La problématique de cet article est la suivante : quel est le processus décisionnel délibératif qui permet de transformer des interactions argumentatives en une décision délibérative collective d'acceptation ou de rejet d'une idée ? Pour y répondre au mieux, nous nous sommes appuyés sur une étude de cas unique réalisée au sein du site de production Bosch situé en Normandie. Nous avons étudié 2 réunions de délibération qui concernent la sélection de 2 idées proposées par les salariés de l'entreprise. Lors de ces interactions, les acteurs discutent les différentes

possibilités et échangent leurs points de vue pour finalement aboutir à une décision collective de sélection. Le dialogue dans cette phase de délibération introduit une dimension réflexive qui appelle à s'interroger sur la manière de décider en groupe en situation incertaine notamment dans le domaine de l'innovation.

Dans cette perspective, nous portons une attention particulière aux arguments échangés entre les différents décideurs. Pour analyser ces interactions argumentatives des uns et des autres, nous nous appuyons sur le modèle de l'argumentation de Emeren et Grootendorst (1984). Un modèle qui est, à notre sens, pertinent puisqu'il permet d'effectuer une analyse fine des différents types d'arguments et d'aboutir à une modélisation processuelle de la phase de délibération.

Dans une première partie, nous commençons par présenter le cas générateur de cette recherche, le cas Bosch, que l'on peut considérer comme un cas extrême (Eisenhardt, 1989), en matière d'innovation et de transformation organisationnelle. Ces développements sont aussi l'occasion de justifier la pertinence de l'analyse de ce cas pour soutenir notre problématique de recherche. Le cadre théorique et la méthodologie de recherche sont ensuite abordés. Dans la troisième partie nous dévoilons nos résultats de recherche et terminions cet article par une conclusion.

1. LES PREMIERS ENSEIGNEMENTS D'UN CAS GÉNÉRATEUR

1.1. Le cas BOSCH : du chaos à un succès confirmé

Depuis plus de 125 ans, le nom de « Bosch » est associé à des technologies novatrices et des inventions révolutionnaires qui ont marqué l'histoire. Le groupe Bosch est présent dans près de 60 pays et emploie près de 403 000 collaborateurs à travers le monde (au 31 décembre 2019). Il a scindé ses activités en quatre secteurs : Solutions pour la mobilité, Techniques industrielles, Biens de consommation et Techniques pour les énergies et les bâtiments. L'ensemble de ses activités est réparti sur les 440 sites en générant un chiffre d'affaires global groupe en 2019 de 77,9 milliards d'euros dont 5,5 milliards de résultat.

Parmi tous les sites du groupe Bosch, nous portons une attention particulière au site Bosch MoP dans lequel nous avons mené notre travail de recherche de septembre 2016 à fin août 2019. Bosch MoP est l'une des filiales du groupe Bosch France située à Mondeville en Normandie. Elle emploie 510 personnes (au 31/12/2019). Construite dans les années 1960, à l'origine pour l'assemblage de téléviseurs, l'usine a connu plusieurs transformations avant de se développer dans la fabrication de pièces électroniques destinées à l'industrie automobile et de devenir un des principaux équipementiers automobiles.

En tant qu'équipementier automobile, le site Bosch MoP évolue dans un secteur à forte intensité concurrentielle. Il vit une forte mutation, liée principalement à la révolution de l'automobile. De nombreuses études ont effectivement montré que la révolution de l'automobile est en cours. Parmi celles-ci, l'étude menée par 366 et Kantar TNS (2018) montre que les fabricants automobiles et leurs équipementiers sont confrontés à de nouveaux enjeux :

- (1) la complexité industrielle liée à l'augmentation des coûts de R&D qui dépendent du cycle de vie de produits qui devient de plus en plus court, ce qui exige des constructeurs automobiles de systématiser leurs processus d'innovation pour développer et lancer de nouveaux produits, de plus en plus vite. - (2) L'évolution du paysage de l'automobile qui est en ce moment en train de connaître plusieurs ruptures. D'abord, une rupture dans le mode de mobilité avec le développement de l'autopartage qui bouleverse en profondeur les systèmes de mobilités et l'usage de la voiture. Ensuite, une deuxième rupture technologique qui concerne les modes de propulsion avec l'arrivée de l'électrique qui offre une mobilité dite « verte ». Et enfin (3), une troisième rupture ayant trait à l'autonomie des véhicules. Ces derniers deviennent de plus en

plus connectés et dotés d'intelligence artificielle, capables de se substituer au conducteur pour circuler et effectuer les manœuvres en toute autonomie. Ces mutations imposent aux constructeurs et leurs équipementiers des changements profonds de leurs outils de production.

Dans ce contexte industriel en mutation où les progrès technologiques et les changements sont accélérés, les entreprises du secteur automobile doivent redoubler d'efforts et d'ingéniosité pour faire face à ces différentes mutations et ruptures. L'enjeu majeur pour les constructeurs automobiles et leurs équipementiers réside dans leur capacité à s'adapter à l'évolution de leur environnement et garantir leur pérennité.

Le site de Bosch MoP n'est pas une exception. En tant qu'équipementier automobile, il est lui aussi confronté à ses changements et à une concurrence vive qui ne cesse de s'intensifier notamment avec des usines installées dans des pays à bas coûts de main d'œuvre (la Roumanie, la Pologne, la Hongrie, la Chine et les pays d'Afrique du Nord, etc.). Depuis une dizaine d'années, les activités automobiles du site de Mondeville sont menacées de délocalisation vers l'Europe centrale. Les volumes d'affaires alloués par le groupe Bosch à l'usine de Mondeville n'ont pas cessé de reculer au profit des concurrents « *low cost* ». Ainsi, depuis plusieurs années, les effectifs et le chiffre d'affaires du site déclinent. L'entreprise a divisé quasiment par trois ses effectifs en moins de 15 ans. Il est passé d'un site de 1300 personnes en 2005 à 510 salariés en fin 2019. Finalement, pour assurer sa pérennité et maintenir les emplois, le site Bosch MoP a été sommé dès 2014 de devenir un site « entrepreneurial » dans lequel l'innovation et l'esprit d'entreprendre sont encouragés et continus.

1.2. La créativité des salariés : un facteur clé de succès pour un site condamné

Dès 2014, dans ce contexte instable et très concurrentiel, le groupe Bosch avait en effet demandé au site Bosch-MoP Normand de devenir entrepreneurial en développant de nouvelles activités et en imaginant de nouveaux débouchés pour ses activités classiques. Ainsi, le site Bosch MoP s'est vu imposer une nouvelle orientation stratégique. Cette dernière visait à développer de nouveaux produits et services destinés à de nouveaux marchés hors secteur automobile. Elle consiste à passer d'un fabricant automobile sous allocation du groupe à un pionnier dans le secteur de l'EMS des objets connectés (Electronic Manufacturing Services) autonome dans sa gestion de son portefeuille d'activités à hauteur de 30% de son activité, tout en gardant la majorité de ses activités dans le secteur automobile (70% de son CA).

Dès le début de 2015, les équipes en étroite collaboration avec des cabinets de conseil en stratégie ont construit cette nouvelle stratégie de diversification et les plans d'actions qui en découlent avec une vision 2020 qui consistait à être le leader sur le secteur EMS en France.

De cette manière, le modèle d'affaires de l'entreprise Bosch MoP a évolué. Aujourd'hui, il repose sur deux axes d'activités :

- **BBM (Bosch Business Mobility) :** fabrication de produits électroniques, mécaniques et mécatroniques pour les clients AE (Automotive Electronique) du secteur automobile. Cet axe présente les activités traditionnelles de l'entreprise.

- **EMS (Electronic Manufacturing Services) :** nouvelle offre de services pour le développement, l'industrialisation et la production de systèmes connectés (IoT : internet des objets connectés). Cet axe présente les nouvelles activités de diversification adoptées par l'entreprise.

Cette nouvelle orientation stratégique nécessite de relever trois défis. Le premier consistait à faire évoluer le modèle d'affaires de l'entreprise par la diversification de son portefeuille d'activités : 30% de ses revenus devaient être générés par le développement de nouveaux produits et services et l'acquisition de nouveaux marchés hors secteur automobile. Le deuxième défi visait à maintenir les emplois pour au moins 500 personnes à l'horizon 2020. Enfin, le troisième défi consistait à développer l'autonomie du site dans sa gestion de son portefeuille d'activités. Le site devait être autonome dans sa gestion de ses fournisseurs, de ses clients et dans ses investissements et surtout responsable de sa stratégie de développement en faisant sans les standards et les allocations du groupe Bosch. Ces défis impliquaient de nombreux changements et une forte capacité d'innovation. Ainsi, dans ce contexte d'innovation intensive, la dynamique intrapreneuriale est apparue comme un des principaux leviers pour accompagner la transformation organisationnelle et stratégique de l'entreprise. La direction a misé avant tout sur l'intelligence collective de ses collaborateurs pour construire collectivement l'avenir de l'entreprise. Elle a encouragé l'ensemble des salariés à innover dans les différents domaines d'activité de l'entreprise. Des challenges ont été régulièrement organisés afin de solliciter les idées des salariés sur un sujet ou un problème spécifique. De nouvelles idées ont été régulièrement générées pour améliorer les produits, les procédés et les processus existants, etc. Cette créativité organisationnelle a tout naturellement posé le problème de sélection d'idées.

En effet, les experts ont été contraints de gérer un flux assez important d'idées nouvelles en ne sélectionnant que les plus prometteuses.

Afin d'optimiser cette gestion des idées, la direction du Bosch MoP a mis en place un système de collecte et de traitement des idées dédié baptisé « Suggestion Étincelle ». Cette pratique n'est pas nouvelle au sein de Bosch MoP. À l'origine, ce système a été mis en place avec un objectif d'accompagner la démarche d'amélioration continue (kaizen) initiée au sein du site en 2005. En 2016, il a été optimisé et transformé en système informatisé, disponible pour l'ensemble des collaborateurs par le biais de leur Intranet, prenant la forme d'une plateforme numérique dédiée au dépôt et plus globalement à la gestion des idées. Les salariés ont pu de cette façon soumettre leurs idées via une interface web accessible de n'importe quel ordinateur. Il suffisait de se connecter avec ses identifiant et mot de passe et le tour était joué pour apporter à l'entreprise une nouvelle idée. Ainsi, toutes les idées émises ont été traitées selon un processus de sélection formalisé et au moins pour partie standardisé.

Entre 2016 et 2019, ce sont plus de 1350 idées nouvelles qui ont été proposées par les salariés. L'entreprise ne pouvant investir sur toutes les idées proposées, seulement 28% de ces idées, soit 378 ont été considérées les plus prometteuses, sélectionnées et mises en œuvre par les experts de l'entreprise. Elles ont contribué à la réalisation d'économies substantielles via notamment des innovations de procédés visant améliorer la compétitivité de l'entreprise. Elles ont aussi permis aussi d'ouvrir plusieurs nouveaux marchés relatifs aux objets connectés et de développer plusieurs nouveaux produits et services, qui génèrent aujourd'hui des ventes importantes du site normand.

Grâce à ce système, le site Bosch MoP a su se distinguer et avoir un positionnement particulier au sein du Groupe Bosch. Aujourd'hui, le site de Mondeville est reconnu par sa capacité d'innovation et la maîtrise de ses processus. Régulièrement, des idées créatives sont proposées pour créer de nouveaux produits ou services innovants et améliorer les performances des lignes de production. En 2020, le site Bosch Mondeville est devenu un site spécialisé en sous-traitance électronique et un des principaux acteurs du secteur EMS en France. Il a réussi à démontrer sa capacité à se réorganiser, à développer de nouvelles innovations, à acquérir de nouveaux marchés et à diversifier ses activités. Le volume d'affaires dans le nouveau secteur EMS réalisé a été, au-delà des prévisions, d'environ 50 millions d'euros pour l'année 2019 (ce qui représente quasiment 25% des activités du site), ce chiffre d'affaires étant en croissance d'une année sur

l'autre. Les prévisions sont d'ailleurs favorables pour les années à venir. C'est un résultat plus que satisfaisant, qui encourage le site Bosch MoP à poursuivre ses efforts au niveau du développement de nouveaux produits et services dans le secteur EMS. En fin 2019, les emplois ont été maintenus, le site comptait 510 collaborateurs ETP et il n'était plus question de réduire les effectifs. Au contraire, le site commence à recruter de nouvelles personnes pour soutenir le développement des activités EMS et accélérer la croissance de l'entreprise dans ce nouveau secteur.

En l'espace de moins de quatre ans, le site Bosch MoP est devenu une référence en France dans la fabrication des objets connectés mais aussi un cas riche d'enseignements potentiel en matière de sélection des idées.

1.3. Le processus de sélection des idées au sein du site Bosch MoP

Dans ce SMI Bosch MoP, l'idée passe entre les mains de plusieurs experts de l'entreprise afin d'apprécier sa qualité et de déterminer son potentiel et ses impacts sur l'organisation. Il s'agit ici d'une approche classique de la sélection d'idées fondée sur des analyses multicritères. La littérature a largement abordé cette approche mathématique de sélection selon des angles différents. Dans cette perspective, la sélection des idées relève d'une approche managériale dans laquelle la sélection est vue comme un processus formalisé, constitué d'un ensemble de filtres multicritères (Blanco et Le Loarne, 2009). Globalement, elle est le résultat du développement de méthodes et outils, visant à obtenir des solutions optimales pour sélectionner les meilleures idées. (Yannou et al., 2015 ; Mutanov, 2015 ; Yannou et al., 2017 ; Chakrabarti et Sarkar, 2005 ; Astebro, 2004). De ce point de vue, la sélection est vue comme étant le résultat d'un mécanisme d'évaluation rationnelle où l'idée présentant une meilleure évaluation d'analyse coût/bénéfice sera retenue pour poursuivre dans le processus d'innovation.

Ensuite, l'idée est discutée lors d'une réunion de délibération regroupant les membres du comité d'innovation de l'entreprise. À l'issue de cette réunion, une décision d'acceptation ou d'abandon de l'idée est prise collectivement. Toute idée créative ne peut intégrer la phase de développement qu'après avoir été approuvée par ce comité. Le processus de sélection d'idées en phase amont de l'innovation s'achève par la décision d'acceptation (ou d'abandon) qui permet à l'idée d'intégrer (ou non) le portefeuille projets de l'entreprise. Cependant, l'idée sélectionnée va être confrontée, dans la phase de développement, à d'autres analyses beaucoup plus approfondies. Si son opportunité n'est pas démontrée ou sa faisabilité n'est pas établie, son

sort peut basculer vers le rejet.

La figure 01 illustre ces différentes étapes.

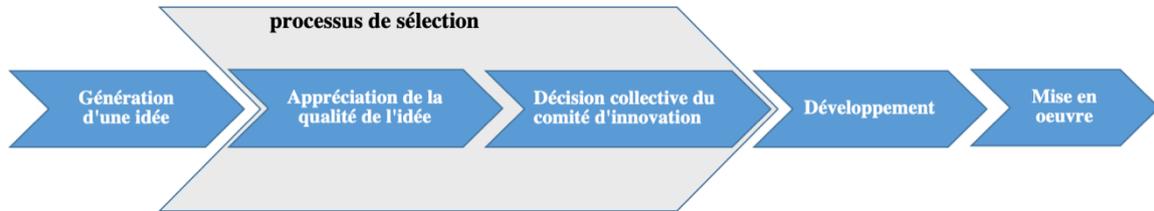


Figure 01 : Le parcours des idées intrapreneuriales au sein de Bosch MoP

Nous avons souligné lors d'une recherche précédente (Auteurs, 2021) que la sélection des idées au sein de Bosch MoP relève d'un processus mixte fondé sur deux mécanismes distincts mais complémentaires : le premier est dédié à l'appréciation de la qualité de l'idée pour déterminer son potentiel de développement et ses gains économiques et non-économiques pour l'entreprise. Ce mécanisme, que nous appelons logico-mathématique, est fondé principalement sur l'utilisation d'outils et méthodes d'analyses multicritères. Le second mécanisme est délibératif. Il concerne la prise de décision collective d'acceptation ou de rejet de l'idée. En effet, chaque idée proposée est discutée lors des réunions de délibération regroupant les membres du comité d'innovation de l'entreprise, afin de construire collectivement la décision finale de sélection.

Dans le présent travail de recherche, nous traitons uniquement le mécanisme délibératif. L'objectif de cette recherche est de comprendre les mécanismes à l'œuvre dans le processus de décision délibératif permettant de transformer des interactions argumentatives entre décideurs en une décision collective d'acceptation ou de rejet d'une idée.

2. LA SÉLECTION DES IDÉES APPREHENDÉE COMME UN PROCESSUS ARGUMENTATIF

2.1. L'argumentation au cœur de la décision collective

Les premiers travaux sur la décision collective se sont focalisés sur l'étude des préférences des individus et les règles d'agrégation de ces préférences. Ils ont d'abord été développés dans les domaines de l'économie et de la politique, à partir des travaux pionniers d'Arrow (1951) et Black (1958) qui posent les fondements de la théorie du choix social. Son objet est d'étudier et d'analyser les liens pouvant exister entre les préférences individuelles des membres d'un groupe social et les décisions prises par ce groupe. À partir des années 80, le développement du domaine de l'informatique a contribué à l'émergence d'un nouveau domaine de recherche, le choix social computationnel, initié par Bartholdi (1989), qui se fonde sur les principes classiques de la théorie du choix social, d'une part, et sur des techniques informatiques et algorithmiques (intelligence artificielle) d'autre part. Cependant, d'autres disciplines peu favorables à la formalisation mathématique ont proposé de nouveaux cadres de recherche pour étudier la prise de décision collective. Ainsi, plusieurs travaux ont émergé qui abordent la décision collective selon des approches différentes, telles que l'acclamation (Schwartzberg, 2010), l'étude des comités d'experts (Krick, 2018), le vote (Christin, 2014), la construction de consensus (Urfalino, 2005) ou encore la conception de nouveaux produits (Darses, 2006). Malgré leur diversité, ils ont tous en commun de rejeter la logique classique de la théorie du choix social qui repose essentiellement sur des techniques mathématiques sophistiquées, et qui présente des limites dans la compréhension de la réalité sociale complexe de la prise de décision collective.

Aujourd'hui, même s'ils restent rares, les travaux prenant en compte la diversité de points de vue dans la prise de décision collective font leur apparition et intègrent de plus en plus l'approche par l'argumentation (Besnard et Hunter, 2008 ; Amossy, 2008). Ces nouvelles approches offrent un cadre plus large de l'étude de la décision collective qui rend compte de la réalité sociale de la décision collective et de sa complexité. Nous inscrivons cette recherche dans cette perspective qui aborde la décision collective comme un processus relevant du paradigme dialectique. Dans ce processus de décision collective, les décideurs ne sont pas des individus isolés, mais ils sont imbriqués dans un système global de l'organisation et qui agissent selon des normes et des règles propres à l'organisation. Dans une situation de délibération, les arguments des uns et des autres jouent un rôle fondamental dans la construction de la décision

collective car ils favorisent l'apprentissage et contribuent au développement des connaissances respectives (Brown et al., 2001). L'argumentation est considérée comme une « démarche par laquelle une personne – ou un groupe – entreprend d'amener un auditoire à adopter une position par le recours à des présentations ou assertions – arguments – qui visent à en montrer la validité ou le bien-fondé » (Oléron, 1983, p.4). C'est aussi « l'opération par laquelle un énonciateur cherche à transformer par des moyens linguistiques le système de croyances et de représentations de son interlocuteur » (Plantin, 1990, p.146). D'après Eemeren et Grootendorst (2004) et Kuhn et al. (2003), l'argumentation est une activité sociale dans laquelle plusieurs personnes défendent et comparent des points de vue qui soutiennent ou s'opposent à une position particulière. En ce sens, les arguments sont destinés à appuyer, expliquer ou encore à attaquer des déclarations qui peuvent être des décisions, des opinions et des arguments. Dung (1995) considère l'argumentation comme un couple constitué d'un ensemble d'arguments et d'une relation entre ces arguments.

Afin de dépasser les limites des approches classiques de l'argumentation, une théorie contemporaine de l'argumentation dite pragma-dialectique a été proposée par Eemeren et Grootendorst (1996) qui articule à la fois les aspects normatifs (la dialectique formelle ou le rationalisme critique de Karl Popper) et pragmatiques (avec les théories pragmatiques de John Searle et Paul Rice). Les auteurs ont ainsi nommé leur approche de l'argumentation « pragma-dialectique ». Dans cette approche, l'argumentation est vue comme un processus de résolution de divergence d'opinions, où les échanges entre acteurs en décision sont considérés comme des actes de langage et dialectique visant à résoudre un conflit par une discussion méthodique. Elle s'intéresse précisément aux situations d'interaction durant lesquelles les individus échangent des points de vue et confrontent leurs arguments respectifs en vue de converger vers une solution commune.

Dans cette perspective « pragma-dialectique » de la décision collective, les interactions argumentatives entre décideurs apparaissent comme un élément fondamental dans l'obtention progressive d'une structure des préférences collectives et par conséquent, l'aboutissement à une décision la plus satisfaisante. Comme souligné par Dong et al. (2018), les interactions argumentatives entre les membres d'un groupe de décision jouent un rôle important dans l'évolution des opinions individuelles des uns et des autres, et par conséquent, dans l'aboutissement à un consensus satisfaisant pour le groupe. Dans la même veine, Cheng et al. (2017) affirment que les interactions permettent à un individu de partager des informations et

d'en acquérir également de nouvelles et de développer des connaissances et des savoirs nouveaux. À première vue, les interactions entre décideurs sont liées aux différences de connaissances, d'intérêts personnels, d'expériences professionnelles ou de préférences individuelles entre les individus. Elles poussent les décideurs à discuter les différentes opinions, à confronter leurs arguments, à négocier et même à ajuster leur position initiale afin de converger vers un accord collectif (Wu et al., 2018). La décision collective apparaît comme une co-construction sociale fondée sur les interactions argumentatives entre les acteurs impliqués dans le processus de décision.

Dans le présent travail de recherche, nous nous intéressons aux interactions argumentatives entre décideurs participant aux réunions de délibération dédiées à la sélection des idées créatives pendant lesquelles des individus sont réunis pour décider collectivement de l'acceptation ou de l'abandon d'une idée créative. Lors de ces réunions, les acteurs sont amenés à avancer librement des arguments en faveur ou en défaveur de l'acceptation d'une idée. Les arguments des uns et des autres sont confrontés, discutés, évalués et pour finalement converger vers décision collective de sélection d'idées. Notre objectif n'est pas de bâtir une théorie de la décision collective en situation de délibération de sélection des idées mais plus modestement d'améliorer la compréhension du processus à l'œuvre dans la construction de la décision finale d'acceptation ou de rejet d'une idée créative.

2.2. Un modèle idéal de discussion critique

D'après Eemeren (2019), dans une situation de décision de groupe, les membres ont recours à des stratégies argumentatives diverses afin d'atteindre leurs objectifs dialectiques et de résoudre la différence d'opinion en leur propre faveur. Ces stratégies ont été déjà évoquées dans les travaux initiaux de Eemeren et Grootendorst (1989) sur l'argumentation. Leur recherche a contribué à l'élaboration d'une méthode de reconstruction des discours sur le principe du modèle idéal de la discussion critique (Eemeren et Grootendorst, 1996). Il distingue quatre étapes dans le processus de résolution de divergence d'opinions de manière argumentative. Les auteurs affirment que leur modèle est un modèle idéal car « les étapes de la discussion n'y sont jamais toutes parcourues explicitement, pour ne rien dire de l'ordre dans lequel elles sont traitées ; quelquefois une ou plusieurs étapes restent partiellement ou entièrement implicites. Néanmoins, tout discours argumentatif au cours duquel une divergence d'opinions a été résolue peut être reconstruit comme une discussion qui contient toutes les étapes du modèle idéal »

(Eemeren et Grootendorst, 1996, p. 45). Ainsi, les quatre étapes du modèle présentent des composants fondamentaux dans toute discussion critique.

La première étape de ce modèle de discussion critique est l'étape de la confrontation. Elle se caractérise par l'émergence des divergences d'opinions. Durant cette étape, les acteurs avancent des points de vue ou des arguments qui s'opposent les uns aux autres. Au niveau de l'analyse, il s'agit à cette étape d'identifier les désaccords exprimés sous la forme de rejet ou de mise en doute.

Lors de la 2^{ème} étape d'ouverture, les acteurs en interaction s'efforcent de découvrir les points communs pertinents qu'ils partagent afin de pouvoir déterminer si leur "zone d'accord" procédurale et substantielle est suffisamment large pour mener une discussion fructueuse (Eemeren et Grootendorst, 2004). Cette ouverture inclut ainsi la volonté de trouver des prémices communes sur lesquelles les acteurs peuvent s'entendre, et sur la base desquelles ils peuvent évaluer leur divergence d'opinions. Sur le plan de l'analyse, il est nécessaire d'identifier les rôles et les points de vue de chaque participant afin de déterminer l'issue d'un conflit argumentatif.

Ensuite, dans l'étape d'argumentation, les positions sont étayées argumentativement, et les arguments avancés en défense d'une position sont à leur tour contestés. Durant cette étape, les échanges argumentatifs visent à établir des lignes de défense ou d'attaque qui déterminent la direction du processus de résolution de la divergence d'opinions. Les acteurs avancent tour à tour des arguments dans le but de convaincre l'auditoire. Le travail d'analyse consiste ici d'identifier les séquences argumentatives présentant les permissions et les justifications soutenant une position.

Enfin, le modèle de discussion critique s'achève sur une étape de conclusion, au cours de laquelle les acteurs en interaction formalisent formellement les résultats de la discussion. Durant cette étape, les décideurs se mettent d'accord sur une position à adopter et résolvent ainsi leur divergence d'opinions. Au niveau de l'analyse, il est nécessaire de relever les séquences argumentatives présentant des situations de convergence de points de vue et d'identifier les assertions visant d'orienter les discussions vers une solution finale et de mettre fin à la discussion.

L'utilisation de ce modèle pour mieux comprendre le processus de sélection des idées présente deux atouts : l'un théorique et l'autre méthodologique. D'un point de vue théorique, l'approche

de l'argumentation de la sociologie pour traiter de la sélection des idées n'a, à notre connaissance, jamais été utilisée alors qu'elle présente un réel potentiel pour comprendre finement ce processus associé classiquement à une approche purement logicomathématique multicritères. D'un point de vue méthodologique, elle nous apparaît particulièrement pertinente pour décortiquer finement les échanges qui se déroulent lors des réunions de délibération de sélection des idées.

2.3. La prise de décision au sein d'un groupe d'experts : le cas de la sélection des idées

En management de l'innovation et de la créativité, il est admis qu'une idée ne peut être développée au sein d'une entreprise, sans avoir bénéficié préalablement d'une adhésion sociale suffisante (Csikszentmihalyi, 2006 ; Van de Ven, 1986). Cette adhésion est notamment nécessaire lors de la sélection de l'idée. Cette étape de sélection a été particulièrement étudiée par Csikszentmihalyi (2006). Il a notamment mis en évidence le rôle fondamental des experts du domaine dans ce processus de sélection, le domaine étant défini comme un ensemble de règles, de procédures et de façons de faire. Il constitue une partie intégrante du périmètre d'une organisation considérée pour sa part comme un ensemble de domaines emboîtés les uns dans les autres, dans lesquels les connaissances sont partagées par un ensemble d'individus. Il est également un ensemble de contraintes qui oriente les actions. Selon Ford (1996), les porteurs des idées doivent inscrire leurs idées dans les différents domaines de l'organisation afin de faciliter leur sélection. Ainsi, les idées doivent présenter un intérêt pour les différentes parties prenantes en interne et en externe de l'entreprise. Quant aux experts de l'organisation, ils sont des individus qualifiés dans la littérature de gardiens ou « gatekeepers » du domaine. Ils ont la responsabilité de décider si l'idée d'un nouveau produit ou d'un nouveau service doit être intégrée dans le domaine. Les « gatekeepers » sont des personnes qui servent de passerelle entre deux mondes : le monde interne de l'organisation et le monde extérieur ou entre différentes entités présentes au sein d'une organisation. Dans l'approche de Csikszentmihalyi (2006), les « gatekeepers » représentent les différents spécialistes de l'entreprise qui sélectionnent les idées les plus prometteuses pour l'entreprise. Ils jouent un rôle de filtre qui, par leur décision, engagent les ressources de l'entreprise pour le développement et la transformation des idées en réelles innovations (produit, service ou procédé nouveau ...).

À notre connaissance, la littérature traitant les interactions entre experts dans la sélection des idées demeure rare. Jusqu'à présent, les principaux travaux sur la sélection des idées ont considéré la sélection comme le résultat d'un système d'évaluation, la plupart du temps axés

sur le développement d'outils et méthodes mathématique multicritères permettant d'apprécier le potentiel des idées. Néanmoins, les travaux de Faure (2004), de Rietzschel et al. (2006), de Putman et Paulus (2009) et d'Ininou et Loilier (2021) donnent quelques premiers éclairages intéressants sur la sélection collective des idées. En effet, ces chercheurs ont étudié les performances de la sélection des idées par des groupes nominaux (dont les membres prennent les décisions individuellement) et par des groupes interactifs (dont les membres prennent les décisions de manière interactive). Ainsi, pour Faure (2004), il n'y a pas de différence dans la qualité des idées sélectionnées dans les deux groupes. Elle souligne toutefois une meilleure efficacité dans la prise de décision chez le groupe interactif. Dans les travaux d'Ininou et Loilier (2021), la sélection d'idées est vue comme un processus mixte composé de deux mécanismes différents mais complémentaires : un mécanisme logicomathématique visant à apprécier le potentiel de l'idée et un mécanisme délibératif fondé sur les interactions argumentatives entre décideurs visant à construire une décision collective d'acceptation ou d'abandon d'une idée. Dans leur analyse des réunions de délibération dédiées à la sélection d'idées, ils ont montré que les discussions dans la phase de délibération lors de la sélection des idées s'apparentent à un processus d'apprentissage collectif couvrant différentes dimensions afin de saisir la qualité d'une idée. Dans ce processus, les décideurs adaptent leur argumentation en fonction la nature incrémentale ou radicale de l'idée discutée. Quant aux travaux de Putman et Paulus (2009), ils rejoignent ceux de Rietzschel et al. (2006) sur le fait qu'aucun des deux groupes (nominal et interactif) ne parvient à sélectionner les meilleures idées. Néanmoins, ils soulignent une différence dans la nature des idées sélectionnées entre les deux groupes. En effet, les membres du groupe nominal ont davantage tendance à sélectionner les idées les plus originales, que ceux d'un groupe interactif. Les auteurs expliquent cette différence par les interactions sociales qui peuvent exister au sein du groupe interactif, ce dernier ayant tendance à sélectionner les idées applicables qui s'inscrivent dans la continuité où le risque semble à la fois connu et maîtrisable.

Enfin, ces travaux cherchent à saisir plutôt les rôles et caractéristiques des interactions sociales dans le processus de sélection des idées. Ils sont donc tous utiles pour favoriser une meilleure compréhension de ce processus si complexe. Ils soulignent d'une part, les difficultés que peuvent rencontrer les acteurs d'un groupe de décision chargés de sélectionner les meilleures idées pour l'entreprise et, d'autre part, les facteurs pouvant influencer ce processus, comme les instructions données aux décideurs (Rietzschel et al., 2010), le mode d'organisation du groupe (hybride ou interactif) (Rietzschel et al., 2006 ; Putman et Paulus, 2009 ; Girotra et

al., 2010), la structure formelle ou non formelle de la sélection (Markham et al., 2013 ; Kock et al., 2015 ; Eling et al., 2016), la nature des idées (Rietzschel et al., 2010 ; Ininou et Loilier 2021), la nature des argumentations (Ininou et Loilier, 2021).

Cependant, l'ensemble des travaux recensés ne permet pas de rendre compte de la manière avec laquelle la prise de décision collective délibérative de la sélection d'idées se construit. C'est pourquoi, il nous paraît important de mener cette recherche afin de combler en partie cette prise en compte insuffisante des interactions argumentatives dans la sélection des idées d'une part, et de mieux comprendre les mécanismes qui sont à l'œuvre dans ce processus.

3. METHODOLOGIE DE RECHERCHE

3.1. Dispositif méthodologique de la recherche

Il nous a paru pertinent de recourir à une étude de cas pour mieux comprendre les mécanismes à l'œuvre dans la sélection délibérative des idées. Malgré son contexte unique et non généralisable, l'étude de cas nous paraît indiquée non seulement pour une compréhension fine du phénomène à l'étude, mais aussi pour saisir les dynamiques déployées entre des acteurs en interactions (Yin, 2003). En outre, il nous est apparu intéressant de mener cette recherche dans un contexte particulier d'un cas révélateur (Yin, 1984) – celui du site de fabrication Bosch - où la créativité et l'innovation sont poussées à l'extrême. D'ailleurs, nous nous inscrivons dans une approche défendue par Miles et Huberman (1994) qui se réclament d'un positivisme aménagé. Concernant ce positionnement, ils estiment que « les phénomènes sociaux existent non seulement dans les esprits mais aussi dans le monde réel - et que les relations légitimes et raisonnablement stables peuvent y être découvertes. Le caractère légitime de ces relations vient des régularités et des séquences qui lient les phénomènes entre eux » (Miles et Huberman, 2003, p. 16). Il s'agit en effet d'apporter, de manière la plus objective possible, un nouvel éclairage sur la manière dont les idées créatives sont sélectionnées et identifier les mécanismes qui expliquent ce processus délibératif de sélection.

En effet, la cas Bosch présente une opportunité de documenter un phénomène, le processus de décision collective dans une situation de délibération de sélection d'idées, qui a été peu considéré par la recherche. Notre principal objectif est de déterminer les caractéristiques du processus permettant de transformer les interactions argumentatives entre les acteurs en une décision collective d'acceptation ou de rejet d'une idée en analysant le discours des acteurs sous l'angle de l'argumentation. La prise en compte des interactions argumentatives dans la phase de délibération de sélection d'idées permet donc de représenter la diversité des points de vue des acteurs, de préciser les différentes représentations, de qualifier la nature des échanges et d'expliquer comment, à partir des interactions argumentatives, la décision finale de sélection se construit.

Pour atteindre cet objectif, nous avons fait le choix d'utiliser la grille de l'argumentation proposée par Eemeren et Grootendorst (1984) : confrontation, ouverture, argumentation et conclusion. Ces quatre phases présentent les différentes stratégies argumentatives mises en

œuvre dans le processus de résolution d'une divergence d'opinion tel est le cas de la délibération dans la sélection des idées. Elle possède des atouts indéniables pour faire émerger les relations d'interactions entre les membres d'un groupe de décision. En effet, elle permet d'identifier et de caractériser la nature des assertions échangées et offre la possibilité de reconstruire les séquences argumentatives a posteriori. Une analyse thématique a été menée sur la base de cette grille. Deux réunions de délibération dédiées à la sélection de deux idées proposées par les salariés de l'entreprise ont été analysées. Elles ont été enregistrées et retranscrites intégralement.

Les caractéristiques des idées étudiées et des réunions de délibération sont présentées dans les tableaux ci-dessous.

Idées	Intitulé	Description
Idée 1	DigiCoP: Digitalisation des confirmations de processus en développant une nouvelle application numérique.	Il s'agit de digitaliser un processus réalisé manuellement pour favoriser une transparence dans les respects des standards Bosch et de développer une réactivité dans le traitement des écarts par rapport aux standards.
Idée 2	Glycomètre connecté : Développement d'un nouveau produit de mesure de la glycémie sans piqûre.	C'est un nouveau produit électronique destiné au secteur médical/ pharmaceutique. Il s'agit de conquérir un nouveau marché qui exige des normes spécifiques.

Tableau 01 : Description des deux idées étudiées

	Idée 1 (DigiCoP)	Idée 2 (GlyConnect)
Durée de la délibération	42 min	50 min
Nombre des décideurs	6	6
Décision collective finale	Acceptée	Rejetée

Tableau 02 : Caractéristiques des réunions de délibération des deux idées étudiées

Ces réunions sont généralement organisées deux à trois fois par mois en fonction des idées proposées. Leur objectif est de discuter l'acceptation ou l'abandon des idées suggérées. Ces dernières sont préalablement évaluées par les spécialistes de l'entreprise selon des critères spécifiques qui portent sur des dimensions diverses tels que le potentiel financier, l'analyse des risques, la faisabilité technique et technologique, l'utilité de l'idée, etc. Avant chaque réunion,

les participants reçoivent par e-mail une invitation précisant la date, le lieu, l'objet de la réunion, ainsi qu'un lien qui renvoie vers le système de management des idées dans lequel les idées à discuter sont répertoriées. Dans ce système, les participants ont accès à un ensemble d'informations relatif à chaque idée. Ces informations portent sur la description plus ou moins détaillée de chaque idée, les évaluations multicritères effectuées par les spécialistes, les commentaires du responsable hiérarchique de l'idéateur et les commentaires des spécialistes qui ont évalué les idées ainsi que les pièces jointes qui peuvent présenter des schémas, des tableaux, des calculs, etc. Chacun des participants est invité à prendre connaissance de ces dossiers avant la réunion, afin d'optimiser le temps de réunion et d'arriver à une meilleure efficacité dans la prise de décision.

Le groupe de délibération mobilisé dans la sélection de ces deux idées est composé de six personnes (5 hommes et 1 femme), travaillant ensemble au sein de la société Bosch MoP. Ils n'exercent aucune fonction hiérarchique entre eux et se définissent par des expériences, spécialités et anciennetés différentes. Le tableau 03 ci-après présente les caractéristiques des membres participants aux réunions de délibération

Acteur	Ancienneté au sein de l'entreprise	Genre	Age	Fonction actuelle	Statut
YM	25 ans	H	55 ans	Responsable projets innovation logistique	Cadre / Ingénieur
FB	22 ans	H	52 ans	Chef de projets	Cadre / Ingénieur
FI	19 ans	H	48 ans	Ingénieur technique	Cadre / Ingénieur
PM	17 ans	F	47 ans	Ingénieur processus de fabrication	Cadre / Ingénieur
DJ	12 ans	H	39 ans	Contrôleur de gestion	Cadre / Ingénieur
CP	3 ans	H	31 ans	Ingénieur R&D	Cadre / Ingénieur

Tableau 03 : Caractéristiques des membres du groupe de décision

Forts de leurs connaissances et de diverses expériences, ces acteurs sont considérés parmi les experts de l'entreprise dans leur domaine. Ils n'ont pas les mêmes compétences mais celles-ci sont complémentaires. Les membres du comité s'appuient sur cette diversité de compétences pour étudier chaque idée proposée sous des angles différents. Ils mutualisent ainsi leurs

connaissances, savoirs et compétences pour saisir la complexité des idées et pour garantir une meilleure prise en charge de l'incertitude dans leur choix d'idées.

Notre corpus de données est donc constitué des échanges verbaux entre les membres du groupe d'experts qui ont eu lieu pendant chaque réunion de délibération. Nous avons d'abord organisé notre corpus en fonction des interventions de chaque participant afin d'associer chaque prise de parole à un individu afin de déterminer les séquences argumentatives et la nature de chaque argument. Il est ensuite analysé au niveau microscopique à l'aide de la grille de Eemeren et Grootendorst (1984) pour déterminer la nature des assertions avancées par les uns et les autres. Ainsi, chaque segment de notre corpus de données a d'abord fait l'objet d'un codage selon cette grille ce qui nous a permis d'identifier les différentes stratégies argumentatives adoptées par les acteurs durant la délibération. Grâce à cette démarche, nous avons d'une part déterminé les différents types de relations d'interaction argumentative existants dans la phase de délibération dédiée à la sélection des idées, et d'autre part, abouti à une modélisation du processus argumentatif délibératif permettant de transformer des interactions argumentatives différentes en une décision collective d'acceptation ou de rejet d'une idée. Les détails de ces résultats sont présentés dans la partie suivante.

4. RÉSULTATS ET DISCUSSION

L'analyse des deux réunions de délibération dédiées à la sélection des idées, nous a permis de mettre en évidence trois principaux résultats. Le premier est de souligner l'importance de la délibération dans le processus de sélection. Le deuxième permet de caractériser les relations entre arguments avancés par chaque acteur. Le troisième propose une modélisation du processus argumentatif permettant de dépasser les divergences d'opinions en situation de délibération.

4.1. La délibération : connaissances individuelles VS connaissances mutualisées

Tout d'abord, nous avons constaté que le déroulement de ces deux réunions suit la même trame. Elles débutent généralement par une revue générale de l'idée où les acteurs vont revoir ensemble sa description, ses évaluations, les différents commentaires saisis par les spécialistes et consulter les différents documents joints. Chaque participant s'exprime librement et donne son avis sur l'idée discutée. Les échanges se déroulent d'une manière sereine où chacun avance son opinion dans le respect des autres. Nous avons observé que les décideurs adoptent une discussion structurée en abordant les idées sous des angles différents en suivant plusieurs objectifs informels et implicites. Ces derniers sont associés à des dimensions différentes grâce auxquelles les acteurs construisent leur décision d'acceptation ou non de l'idée. Ces dimensions portent généralement sur la finance, la technique, le marché, les clients, les usages et les risques encourus.

Les membres passent d'une dimension à une autre soit (1) pour étayer une position individuelle ou (2) pour renforcer ou fragiliser une autre position d'un autre membre. Nous supposons ici que ces dimensions permettent aux acteurs de mieux comprendre l'idée, de cerner plus précisément ses enjeux et impacts sur l'entreprise, et surtout de se constituer une base de connaissances et d'informations large, suffisante et partagée pour pouvoir prendre la meilleure décision collective possible.

Ce résultat vient, d'une part, souligner l'importance des dynamiques d'interactions sociales dans le processus de sélection d'idées en rejoignant les travaux de Parmentier et Loarne-Lemaire (2018) qui affirment que la sélection implique des réseaux de porteurs de connaissances et ceux de Perry-Smith et Mannucci (2017) qui considèrent la sélection comme une activité de collaboration multiple. Il rejoint aussi ceux de Verbano et al. (2010) et de Chanal

et al. (2005) qui affirment que la sélection des idées nécessite l'acquisition des compétences et connaissances nouvelles. Finalement, l'appréciation du potentiel d'une idée durant les réunions de délibération apparaît comme un processus à la fois individuel et collectif. La délibération dans la sélection des idées apparaît donc comme un processus d'apprentissage où la mutualisation de connaissances pré-existantes et le développement de nouvelles connaissances entre les acteurs impliqués dans ce processus est une question centrale. Ce résultat complète les conclusions de Harvey et Kou (2013).

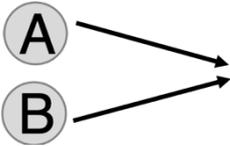
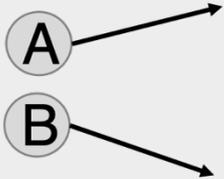
4.2. Des interactions argumentatives différentes

L'analyse des interactions argumentatives dans les deux réunions de délibération révèle que les échanges entre décideurs sont de natures différentes : certains sont caractérisés par des activités de coopération où les points de vue individuels se rejoignent et se soutiennent pour renforcer une position donnée. D'autres sont de nature conflictuelle lorsque les arguments des uns et des autres sont en opposition. Ce résultat permet de prolonger et de préciser ceux de Darses (2002, 2006), qui affirme que dans de telles situations, les décisions sont progressivement construites à partir des échanges d'argumentation remplissant donc une fonction coopérative et une fonction dialectique. La fonction coopérative vise à développer un but commun, à co-construire des connaissances mutuelles en vue d'établir une représentation partagée de la situation et à converger les différentes argumentations vers une solution commune favorisant le compromis et facilitant la prise de décision collective. Quant à l'autre fonction de l'argumentation, elle est dialectique. Elle concerne la dimension conflictuelle pouvant exister dans les situations de décision collective. En effet, les décideurs sont amenés à exprimer des désaccords par rapport aux propositions formulées par d'autres générant ainsi des conflits potentiels. Dans cette recherche nous avons mis en évidence deux nouvelles fonctions¹ d'un argument.

Précisément, les échanges entre les décideurs prennent des formes différentes tout au long des discussions et présentent des relations qui vont au-delà de la relation de coopération/conflit proposée par Darses (2006) ou encore de la relation attaque/défense suggérée par Dung (1995). Notons tout d'abord que c'est bien l'acte de parole, en tant qu'élément monologique, qui est l'unité minimale de notre analyse de corpus de données. Il est défini comme « un acte de

¹ Plutôt que de « fonction », nous avons préféré employer le terme de « relation » dès lors que la fonction ne se comprend qu'en réponse à un ou plusieurs arguments précédemment énoncés. La fonction caractérise donc bien la relation (coopérative ou conflictuelle) existante entre les différents arguments.

communication qui consiste en la mise en relation d'un projet d'action communicationnelle et d'une énonciation langagière qui sert de support à une visée intentionnelle d'action » (Chabrol et al., 1999, p. 296). Chaque prise de parole (intervention) peut contenir plusieurs actes de parole, mais un acte de parole est porté par une seule intervention. Notre analyse des interactions argumentatives entre les décideurs en délibération, nous a permis d'identifier quatre types de relations argumentatives : relation de confrontation, relation de coopération, relation d'extension et relation d'orientation (Tableau 04).

Relation entre deux arguments	Type de relation	Description de la relation
	Relation de confrontation (RCONF)	Cette relation présente une situation de conflit argumentatif où les arguments A et B sont en opposition. Elle reflète une situation de désaccord entre acteurs où chaque argument avancé va chercher à convaincre l'autre de son bien-fondé afin de faire évoluer son positionnement.
	Relation de coopération (RCOOP)	Cette relation présente une situation de convergence entre deux arguments : A et B. Ils convergent vers un point commun, ils se complètent et s'enrichissent mutuellement. L'argument B vient renforcer l'argument A en apportant des éléments de justification complémentaires.
	Relation d'extension (REXTE)	Cette relation présente une divergence entre les arguments A et B. Elle s'apparente à une ouverture des échanges où les arguments avancés apportent des informations nouvelles sans nécessairement être en faveur ou en défaveur avec le précédent argument. Les acteurs introduisent dans les discussions des arguments qui viennent de l'extérieur comme des exemples ou témoignages. Ce type de relation vise à enrichir les discussions et à contextualiser l'idée traitée.

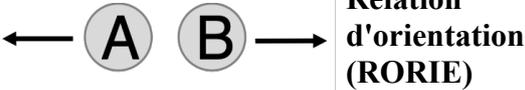
	<p>Dans cette relation, les arguments A et B ne présentent aucun lien de coopération ou de conflit entre eux et évoquent des sujets différents. Par exemple dans une même séquence argumentative on retrouve l'argument A qui traite le sujet de rentabilité de l'idée et l'argument B quant à lui aborde le risque associé à l'idée. Chaque argument cherche à orienter les discussions pour aborder l'idée selon une dimension précise souhaitée par l'orateur.</p>
---	---

Tableau 04 : les relations d'interactions argumentatives dans les réunions de délibération de sélection des idées

Cette analyse montre que la décision d'acceptation ou de rejet d'une idée n'est pas une séquence simple, mais bien un processus argumentatif complexe dans lequel se mêlent des arguments en faveur de l'idée et d'autres en défaveur mais aussi des arguments de contextualisation visant le partage d'informations et la mutualisation des connaissances². Le tableau 05 ci-dessous précise la répartition des relations argumentatives identifiées dans les deux idées traitées.

CODE IDÉE	IDÉE	RCONF	RCOOP	REXTE	RORIE	TOTAL ARGUMENTS	DÉCISION FINALE
ID001	DigiCop	86 (34%)	116 (46%)	23 (9%)	28 (11%)	253 (100%)	Acceptée
ID002	Gly Connect	75 (26%)	44 (15%)	110 (38%)	61 (21%)	290 (100%)	Rejetée

Tableau 05 : la répartition des différentes relations argumentatives

L'analyse de ces données statistiques nous a permis principalement de tirer deux premiers résultats. Tout d'abord, les quatre types de relations argumentatives sont bien adoptées dans les réunions de délibérations dans la sélection des idées. Ceci révèle la manière dont les discussions entre les décideurs sont conduites. La co-présence de ces quatre relations argumentatives dans les deux réunions laisse supposer que chacune d'entre elles est une composante constitutive des délibérations essentielle pour dépasser la subjectivité individuelle et apprécier la qualité d'une l'idée créative. Ces quatre relations argumentatives (confrontation, coopération, extension et

² Les différentes relations argumentatives identifiées sont déterminées à partir des actes de communication verbaux partagés entre les membres du groupe en vue de converger vers une solution commune. Bien que ces actes de communication puissent contenir des jeux de pouvoir entre acteurs, nous les avons exclus volontairement dans cette recherche car cette perspective exige un traitement spécifique des interactions argumentatives et de se doter d'une théorie adaptée pour modéliser les différents pouvoirs dans chacune des séquences argumentatives.

contextualisation) constituent des stratégies argumentatives mobilisées par les acteurs dont le but d'atteindre leurs objectifs et leur combinaison permet au final de résoudre la divergence d'opinions. Ce résultat rejoint et précise les travaux de Eemeren (2019) qui montrent que les manœuvres stratégiques adoptés par l'argumentateur peuvent être considérées comme des stratégies argumentatives.

Ensuite, la répartition des interactions argumentatives est différente selon la nature des idées proposées. Nous observons, dans la sélection de la première idée (ID001) ayant débouché sur une innovation incrémentale, une forte domination des situations de confrontation et de coopération. Environ 80% (RCONF+RCOOP) des arguments avancés sont des arguments qui s'inscrivent dans la double fonction des processus argumentatifs, telle que définie par Champaud (1994), : la fonction coopérative conjuguée à une fonction dialectique. Ce résultat laisse penser que, durant la sélection de l'idée (ID001), l'analyse du potentiel l'idée selon différentes dimensions est le mécanisme délibératif choisi par les décideurs pour saisir tout le potentiel de l'idée proposée. Les échanges sont caractérisés par une accumulation de points de vue et de positions divergentes donnant un niveau élevé de séquences de conflit et de coopération. Cette manière de délibérer serait effectuée dans une visée coopérative au détriment de la visée dialectique. Les décideurs cherchent avant tout de co-construire une vision commune de l'idée en dépassant la vision individuelle.

La répartition des interactions argumentatives dans la sélection de la deuxième idée (ID002 – idée non retenue s'inscrivant dans une logique de rupture dans l'organisation) est complètement différente de celle obtenue lors de la sélection de la première idée (ID001). Les échanges entre acteurs sont majoritairement focalisés sur des actes de paroles d'extension et de réorientation des discussions. Environ 59% des arguments échangés (REXTE+RORIE) ne cherchent ni à confronter, ni à conforter les autres arguments pré-avancés. Ils visent essentiellement à contextualiser davantage l'idée et enrichir les discussions en partageant des informations, des connaissances et des expériences. Cette contextualisation confère à la délibération dans la sélection des idées une dimension ouverte dans laquelle l'intégration des éléments du contexte structure la délibération et donne un cadre global à l'idée. Par ailleurs, le faible niveau des relations argumentatives de confrontation et de coopération dans la sélection de l'idée (ID002), nous conduit à supposer que le caractère radical de l'idée (ID002) pousse les experts en délibération à davantage d'ouverture car l'idée s'éloigne de la ligne stratégique habituelle de l'entreprise et implique l'acquisition de nouvelles connaissances et compétences. Dans ce cas,

la délibération s'apparente à un processus d'apprentissage collectif où les experts cherchent à enrichir leurs connaissances en intégrant dans les discussions des informations issues de leurs vécus et expériences passés en interne ou externe de l'entreprise, afin de se constituer un socle de connaissances suffisant leur permettant de décider du sort de l'idée.

4.3. Un processus de décision délibérative fondé sur des cycles de quatre temps

Dans le présent travail de recherche, notre ambition est de saisir les actes de paroles entre experts en délibération afin d'identifier le mécanisme délibératif qui permet d'expliquer comment, à partir des interactions argumentatives, les experts parviennent à coconstruire une décision collective d'acceptation ou d'abandon d'une idée. Nous avons déjà précisé avoir choisi de segmenter le corpus par prise de parole (intervention), chaque acte de parole pouvant dès lors représenter une étape du modèle de la discussion critique : ouverture, confrontation, argumentation et conclusion. Finalement, l'utilisation de cette grille d'analyse, nous a permis d'élaborer une modélisation du processus qui explique la manière dont les experts en délibération coconstruisent leur décision finale d'acceptation ou de rejet d'une idée. La figure 02 ci-dessous illustre ce processus adapté à la réalité du cas Bosch MoP.

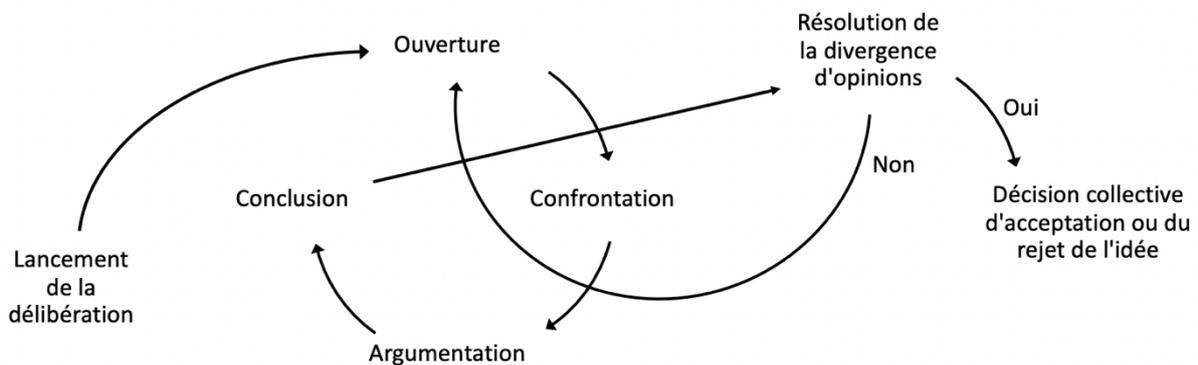


Figure 02 : le processus de la co-construction de la décision délibérative de sélection des idées créatives

La construction de la décision finale d'acceptation ou de rejet d'une idée créative est bien constituée de quatre étapes consécutives et interdépendantes : ouverture, confrontation, argumentation et conclusion. Il s'agit d'un processus itératif visant la résolution de la divergence d'opinions qui caractérise les discussions dans la sélection des idées et par

conséquent aboutir à une décision collective d'acceptation ou de rejet d'une idée. Contrairement au modèle classique de la discussion critique d'Eemeren et Grootendorst (1984), il débute par l'étape de confrontation suivie par les étapes d'ouverture, d'argumentation et de conclusion.

Nos résultats montrent que ce processus délibératif en quatre temps est lui-même constitué de nombreux cycles de ce type. En effet, la prise de décision de sélection d'une idée implique des discussions sur plusieurs dimensions telles que le risque, le marché, les usagers, le gain, la faisabilité. Chaque dimension discutée induit forcément des points de vue différents et provoque "naturellement" des réactions des uns et des autres et implique par conséquent des séquences argumentatives qui prennent la forme d'un cycle argumentatif en quatre étapes d'ouverture, de confrontation, d'argumentation et de conclusion. Cependant, toutes les dimensions discutées n'impliquent pas nécessairement les quatre étapes notamment dans le cas où les acteurs abordent une dimension essentiellement avec des arguments de type « extension ». Finalement, cette manière de délibérer serait développée pour positionner l'idée dans un contexte global de l'entreprise en saisissant ses avantages et ses inconvénients à travers des angles différents. Le tableau ci-dessous indique le nombre de cycles complets qui ont été nécessaires pour aboutir à une décision collective délibérative de sélection de chaque idée analysée.

CODE IDÉE	IDÉE	NB CYCLES	NB ARGUMENTS	DURÉE EN MIN
ID001	DigiCop	13	253	50 MIN
ID002	GlyConnect	16	290	42 MIN

Tableau 06 : Le nombre de cycles dans chaque réunion de délibération

Dans la prise de décision dans la sélection de l'idée (ID001), la réunion de délibération a compté 13 cycles de ce type. Dans la sélection de l'idée (ID002), la réunion de délibération a compté 16 cycles. Il est difficile de déduire des résultats robustes de ces données brutes. Toutefois, nous pouvons supposer que plus l'idée s'éloigne du périmètre de l'entreprise, plus les interactions entre décideurs deviennent nombreuses et donc plus le nombre des cycles est élevé pour parvenir à une décision collective de sélection. A ce stade, cette réflexion mériterait d'être consolidée.

Dans une première phase d'ouverture, les experts échangent d'une manière relativement neutre sans se positionner clairement sur l'idée discutée. Les actes de parole sont de nature

contextuelle : ils visent à poser le cadre général de la délibération et identifier les éléments communs sur lesquels les experts peuvent s'appuyer pour entamer l'analyse du potentiel de l'idée en question. Nos résultats montrent également que, durant cette phase, les décideurs abordent l'idée sous des angles différents : sa cohérence avec les activités de l'entreprise, son potentiel économique, sa faisabilité, etc. À ce stade, les actes de parole constituent des prémisses qui visent à déclencher l'argumentation (Eemeren 2019).

La phase de confrontation est caractérisée par des échanges conflictuels entre les décideurs. La majorité de ces échanges s'inscrit dans la fonction dialectique de l'argumentation au sens de Darses (2006). Durant cette phase, les experts en délibération sont, à plusieurs reprises, en situation de conflit d'argumentation. Le terme « conflit » ne signifie pas que les discussions se déroulent dans un climat social dégradé, mais qu'il existe des arguments et des contre-arguments, des points de vue qui sont en opposition et qui présentent une situation de désaccord entre certains participants. Ces désaccords peuvent, par exemple, concerner l'appréciation d'un critère donné (dans le cas du potentiel du marché, certains vont avancer des arguments positifs qui considèrent le marché comme porteur et plutôt favorable à l'idée alors que d'autres vont exprimer le contraire en avançant des contre-arguments qui sont plutôt négatifs, en considérant le marché comme risqué). Lors de ces échanges, des points de vue divergent, des arguments sont confrontés et de nombreuses justifications sont avancées pour renforcer ou fragiliser une position donnée. Les raisons de ces désaccords sont souvent des divergences dans les perceptions et les niveaux de connaissances du domaine de chacun. Cela engendre obligatoirement des interactions argumentatives supplémentaires visant à faire évoluer les points de vue des uns et des autres, afin de converger vers une position commune.

Dans la troisième phase de l'argumentation, les échanges présentent des séquences argumentatives dans lesquelles les experts formulent clairement leur positionnement par rapport à l'idée en question. Le dialogue est engagé par les acteurs en délibération en fonction d'un objectif commun : l'aboutissement à une vision partagée du potentiel et des impacts d'une idée. Durant cette phase, les acteurs structurent leurs argumentations en introduisant des éléments concrets de justifications et de preuve dans leurs propos. Ils avancent des arguments qui contiennent des éléments concrets de justifications liés à des circonstances spécifiques de l'entreprise, notamment les processus, les procédés, les lignes de production et les méthodes de travail, éléments dont les acteurs ont déjà une bonne connaissance. Ces échanges entre experts sont généralement chargés d'éléments de preuves consultables et vérifiables au sein de

l'entreprise auxquels les décideurs peuvent avoir accès comme la référence à des normes, des standards établis au sein de l'entreprise, des études ou encore à des considérations pratiques. Ils permettent de légitimer les propos des acteurs en délibération. La majorité des actes de parole apporte davantage de contextualisation de l'idée visant à situer l'idée dans son environnement global et tenter de faire évoluer des positions individuelles.

Enfin, l'étape de conclusion implique la mise en forme de la décision collective du groupe. Les échanges des experts se caractérisent par une forme de convergence vers une vision commune du potentiel et des impacts de l'idée traitée. La majorité des actes de parole s'inscrit dans la fonction coopérative de l'argumentation au sens de Darses (2006) visant à réduire l'intensité des échanges afin de résoudre les divergences d'opinions et par conséquent formaliser la décision collective concernant le sort de l'idée.

CONCLUSION

La prise en compte des interactions argumentatives dans la phase de délibération - qui clôt le processus de sélection des idées créatives proposées par les salariés - permet donc de représenter la diversité des points de vue des experts et d'identifier les mécanismes permettant de construire la décision finale d'acceptation ou de rejet d'une idée. Cette perspective offre une vision renouvelée de la sélection des idées par rapport aux travaux traditionnels fondés sur l'approche purement mathématique fondée sur une évaluation multicritères des idées.

La portée de nos résultats sur l'analyse des interactions argumentatives en situation de délibération dans la sélection des idées est double. C'est tout d'abord un enrichissement théorique sur cette problématique de sélection d'idées qui demeure aujourd'hui encore un sujet trop pauvre en recherches empiriques et qui mérite d'être approfondi. C'est ensuite la démonstration que ce processus délibératif de sélection des idées est une co-construction - fondée sur de multiples interactions argumentatives - de la décision finale d'acceptation ou de rejet d'une idée. Elles s'inscrivent dans un processus itératif en quatre étapes qui visent à résoudre la divergence d'opinions et la construction de la décision collective d'acceptation ou de rejet d'une idée créative.

Cette recherche exploratoire n'est pas exempte de limites. Tout d'abord, du point de vue théorique, nous avons fait le choix d'aborder la sélection des idées sous l'angle de l'argumentation. D'autres approches du management de l'innovation étaient possibles. En effet, le cadre théorique mobilisé aurait pu intégrer d'autres approches intéressantes comme la perspective socio-cognitive sur la construction collective de sens (« organizational sensemaking ») de Karl Weick et al. (1995) ou l'approche sociologique de la traduction de Michel Callon et Bruno Latour (2006), toutes potentiellement pertinentes pour traiter le sujet de la sélection des idées. De plus, il aurait été également intéressant d'explorer en profondeur les biais éventuels pouvant influencer la prise de décision en groupe tels que les jeux d'acteurs (Crozier et Friedberg, 1977) et le pouvoir (Allard-Poesi et al., 2005).

Par ailleurs, notre recherche a été effectuée dans le cadre d'une étude de cas unique (Bosch MoP) dans laquelle l'analyse de la phase délibérative n'a porté que sur deux idées. L'ensemble limite le matériau qualitatif obtenu et donc la généralisation de nos résultats.

Finally, this research opens several new research avenues. For example, the role of discourse in the selection of ideas could then be analyzed according to the *sense-making* approach of Drazin R., Glynn M.A. and Kazanjian R.K. (1999). This perspective would allow us to understand the mechanisms that are at work when it comes to creating a common and shared idea. It would also be interesting to address these argumentative interactions according to a purely rhetorical approach in order to identify the different figures of styles mobilized in the meetings dedicated to the selection of ideas.

Bibliographie

- Allard-Poesi, F. & Perret, V. (2005). Rôles et conflits de rôles du responsable projet. *Revue française de gestion*,
- Amossy, R. (2008). Argumentation et Analyse du discours : perspectives théoriques et découpages disciplinaires. *Argumentation et Analyse du discours*, (1).
- Arrow, K. J. (1951). Alternative approaches to the theory of choice in risk-taking situations. *Econometrica: Journal of the Econometric Society*, 404-437.
- Astebro, T. (2004). Key success factors for technological entrepreneurs' R&D projects. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 51(3), 314-321.
- Bartholdi, J. J., Tovey, C. A., & Trick, M. A. (1989). The computational difficulty of manipulating an election. *Social Choice and Welfare*, 6(3), 227-241.
- Besnard, P., & Hunter, A. (2008). *Elements of argumentation* (Vol. 47). Cambridge: MIT press.
- Black, D. (1958). The theory of committees and elections.
- Blanco, S., & Le loarne, S. (2009). Management de l'innovation.
- Brun, S. (2001). *Marketing - La révolution rétro*. Sage.
- Callon, M., Akrich, M., & Latour, B. (2006). Sociologie de la traduction. Textes fondateurs.
- Chabrol, C., & Bromberg, M. (1999). Préalables à une classification des actes de parole. *Psychologie française*, 44(4), 291-306.
- Chakrabarti, A., Sarkar, P., Leelavathamma, B., & Nataraju, B. S. (2005). A functional representation for aiding biomimetic and artificial inspiration of new ideas. *Ai Edam*, 19(2), 113-132.
- Champaud, C. (1994). L'argumentation. *Psychologie française*, 39(2), 193-203.
- Chanal, V., & Mothe, C. (2005). Concilier innovations d'exploitation et d'exploration. *Revue française de gestion*, 154(1), 173-191.
- Cheng, J. C., Chen, K., et Chen, W. (2017). Comparaison de l'AR basée sur des marqueurs et de l'AR sans marqueur : une étude de cas sur le système de décoration intérieure. In *Lean and Computing in Construction Congress (LC3) : Actes de la Conférence conjointe sur l'informatique dans la construction (JC3)* (pp. 483-490).
- Christin, O. (2014). *Vox populi. Une histoire du vote avant le suffrage universel : Une histoire du vote avant le suffrage universel*. Média Diffusion.
- Cooper, J. R. (1998). A multidimensional approach to the adoption of innovation. *Management decision*.
- Crozier, M., & Friedberg, E. (1977). L'acteur et le système.
- Csikszentmihalyi, M., & Csikszentmihalyi, I. S. (Eds.). (2006). *A life worth living: Contributions to positive psychology*. Oxford University Press.
- Darses, F. (2002). Activités coopératives de conception. *Travail humain (Paris)*, 65(4).

- Darses, F. (2006). Analyse du processus d'argumentation dans une situation de reconception collective d'outillages. *Le travail humain*, 69(4), 317-347.
- Drazin, R., Glynn, M. A., & Kazanjian, R. K. (1999). Multilevel theorizing about creativity in organizations: A sensemaking perspective. *Academy of management review*, 24(2), 286-307.
- Dong, Y., Liao, F., Pang, T., Su, H., Zhu, J., Hu, X., & Li, J. (2018). Boosting adversarial attacks with momentum. In *Proceedings of the IEEE conference on computer vision and pattern recognition* (pp. 9185-9193).
- Dung, P. M. (1995). On the acceptability of arguments and its fundamental role in nonmonotonic reasoning, logic programming and n-person games. *Artificial intelligence*, 77(2), 321-357.
- Dung, P. M. (1995). Une base théorique de l'argumentation pour la programmation logique. *The Journal of logic programming*, 22(2), 151-177.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of management review*, 14(4), 532-550.
- Eling, K., Griffin, A., & Langerak, F. (2016). Consistency matters in formally selecting incremental and radical new product ideas for advancement. *Journal of Product Innovation Management*, 33, 20-33.
- Faure, C. (2004). Beyond brainstorming: Effects of different group procedures on selection of ideas and satisfaction with the process. *The Journal of creative behavior*, 38(1), 13-34.
- Ford, C. M. (1996). A theory of individual creative action in multiple social domains. *Academy of Management review*, 21(4), 1112-1142.
- Girotra, K., Terwiesch, C., & Ulrich, K. T. (2010). Idea generation and the quality of the best idea. *Management science*, 56(4), 591-605.
- Harvey, S., & Kou, C. Y. (2013). Collective engagement in creative tasks: The role of evaluation in the creative process in groups. *Administrative science quarterly*, 58(3), 346-386.
- Ininou, Y., & Loilier, T. (2021). La sélection des idées incrémentales et radicales : Les enseignements d'une étude de cas. *Innovations*, (3), 139-175.
- Kock, A., Heising, W., & Gemünden, H. G. (2015). How ideation portfolio management influences front-end success. *Journal of Product Innovation Management*, 32(4), 539-555.
- Krick, E. (2018). The epistemic quality of expertise: contextualized criteria for the multi-source, negotiated policy advice of stakeholder fora. *Critical Policy Studies*, 12(2), 209-226.
- Kuhn, M. R., & Stahl, S. A. (2003). Fluency: A review of developmental and remedial practices. *Journal of educational psychology*, 95(1), 3.
- Markham, S. K. (2013). The impact of front-end innovation activities on product performance. *Journal of Product Innovation Management*, 30, 77-92.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (2003). Analyse des données qualitatives. De Boeck Supérieur.

- Mutanov, G., & Mutanov, G. (2015). Mathematical Methods for Making Investment Decisions. *Mathematical Methods and Models in Economic Planning, Management and Budgeting*, 195-263.
- Oléron, P. (1983). *L'argumentation*. Paris, PUF. Que sais-je.
- Perry-Smith, J. E., & Mannucci, P. V. (2017). From creativity to innovation: The social network drivers of the four phases of the idea journey. *Academy of Management Review*, 42(1), 53-79.
- Plantin, C. (1990). *Essais sur l'argumentation*. Editions Kimé.
- Putman, V. L., & Paulus, P. B. (2009). Brainstorming, brainstorming rules and decision making. *The Journal of creative behavior*, 43(1), 29-40.
- Rietzschel, E. F., Nijstad, B. A., & Stroebe, W. (2006). Productivity is not enough: A comparison of interactive and nominal brainstorming groups on idea generation and selection. *Journal of Experimental Social Psychology*, 42(2), 244-251.
- Rietzschel, E. F., Nijstad, B. A., & Stroebe, W. (2010). The selection of creative ideas after individual idea generation: Choosing between creativity and impact. *British journal of psychology*, 101(1), 47-68.
- Schwartzberg, M. (2010). Shouts, murmurs and votes: acclamation and aggregation in Ancient Greece. *Journal of Political Philosophy*, 18(4), 448-468.
- Strum, S., Callon, M., Latour, B., & Akrich, M. (2013). *Sociologie de la traduction : textes fondateurs*. Presses des Mines via OpenEdition.
- Urfalino, P. (2005). La délibération n'est pas une conversation. *Négociations*, (2), 99-114.
- Van den Ende, J., Frederiksen, L., & Prencipe, A. (2015). The front end of innovation: Organizing search for ideas. *Journal of Product Innovation Management*, 32(4), 482-487.
- Van de Ven, A. H. (1986). Central problems in the management of innovation. *Management science*, 32(5), 590-607.
- Van Eemeren, F. H., & Grootendorst, R. (2004). *A systematic theory of argumentation: The pragma-dialectical approach*. Cambridge University Press.
- Van Eemeren, F. H., & Grootendorst, R. (1996). *La nouvelle dialectique*.
- Van Eemeren, F. H., & Grootendorst, R. (1984). Speech acts in argumentative discussions: A theoretical model for the analysis of discussions directed towards solving conflicts of opinion. *Studies of argumentation in pragmatics and discourse analysis*, 1.
- Van Eemeren, F. H., Grootendorst, R., & Kruijer, T. (2019). Handbook of argumentation theory. In *Handbook of Argumentation Theory*. De Gruyter Mouton.
- Van Eemeren, F. H., Grootendorst, R., & Meuffels, B. (1989). The skill of identifying argumentation. *The Journal of the American Forensic Association*, 25(4), 239-245.
- Verbano, C., & Nosella, A. (2010). Addressing R&D investment decisions: a cross analysis of R&D project selection methods. *European Journal of Innovation Management*.
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations* (Vol. 3). Sage.

Wu, Z., & Xu, J. (2018). A consensus model for large-scale group decision making with hesitant fuzzy information and changeable clusters. *Information Fusion*, 41, 217-231.

Yannou, B., & Cluzel, F. (2015). Débuter un projet d'innovation–Le carnet de bord de l'investigation.

Yannou, B., Farel, R., Cluzel, F., Bekhradi, A., & Zimmer, B. (2017). The UNPC innovativeness set of indicators for idea or project selection and maturation in healthcare. *International Journal of Design Creativity and Innovation*, 5(3-4), 205-221.

Yin, R. (1984). case study research. Beverly Hills.

Yin, R. K. (2003). Designing case studies. *Qualitative research methods*, 5(14), 359-386.