

Le management participatif et les attentes des travailleurs

Cas d'Iris Group

Mémoire réalisé par
Emmanuelle Cornil

Promoteur(s)
Anne Rousseau

Lecteur(s)
Michel Ajzen

Maître de stage
Nathalie Baeyst

Année académique 2016-2017
Master 120 en Gestion des ressources humaines

J'aimerais saisir l'occasion qui m'est donnée pour remercier toutes les personnes qui ont pu m'accompagner dans l'élaboration de ce mémoire.

Tout d'abord, je tiens à remercier madame Rousseau, ma promotrice qui a su me guider, m'écouter, et me procurer ses conseils, et son aide précieuse à la rédaction de ce mémoire. J'aimerais également remercier monsieur Ajzen pour sa lecture attentive.

Je tiens également à remercier l'ensemble du personnel d'Iris Group auprès duquel j'ai pu réaliser mon stage. J'aimerais plus particulièrement remercier Nathalie Baeyst pour m'avoir pris sous son aile lors de mon stage. J'aimerais également remercier chacun des travailleurs ayant bien voulu m'accorder du temps, et leur confiance.

Finalement, j'aimerais également remercier chacun de mes proches qui a pu participer de près ou de loin à la construction de ce mémoire, que ce soit par leurs conseils ou leurs soutiens. Je remercie ainsi mes parents et ma sœur Virginie pour leurs relectures attentives.

À Victor, pour son aide précieuse, surtout dans cette période en route vers la dernière ligne droite.

I. Table des matières

Introduction	1
I. Revue de la littérature	3
Chapitre 1 : Les attentes des travailleurs sur la GRH dans un contexte de gestion participative	3
Chapitre 2 : Qu'est-ce que le management participatif ?	5
1. Définition du management participatif : un processus vers l'implication des travailleurs dans les décisions.	5
2. Introduction du management participatif dans l'entreprise	8
Chapitre 3 : Les diverses formes de la participation dans l'entreprise	9
1. Rationales.....	9
2. L'étendue des sujets traités par le management participatif	11
3. Le niveau de participation.....	11
4. Degré de formalisme	12
5. Temporalité	12
6. Acteurs clés	13
7. Les étapes de la prise de décision.	13
8. Degré d'influence.....	13
Chapitre 4 : Les effets du management participatif	14
Chapitre 5 : Les facteurs critiques du changement de management	17
1. Mise à disposition des moyens cognitifs	18
2. Analyse contextuelle préalable	19
3. La confiance et le support de l'ensemble des managers	21
4. Les comportements – stratégies individuelles	23
5. Préparer un budget d'investissement	25
6. Suivi et gestion préventive des effets.....	27
Chapitre 6 : Rôle de la GRH dans l'instauration dans le cadre du management participatif	27
Chapitre 7 : Les enjeux du management participatif.....	32

Chapitre 8 : Question de recherche	35
II. Méthodologie – Cadre d’analyse.....	37
Chapitre 1 : L’approche contextualiste	37
Chapitre 2 : Approche qualitative	38
1. Collecte des données.....	38
2. Analyse de l’information	38
III. Analyse empirique : Iris Group – Projet BP2020	39
Chapitre 1 : Le contexte - Iris Group	39
1. Présentation de l’entreprise : « Une grande famille dans une petite entreprise » - Le contexte (externe et interne).....	39
2. Récolte des données au sein d’Iris	46
3. L’introduction du management participatif chez Iris : Le cheminement vers 2020	48
Chapitre 2 : Le contenu du management participatif	51
1. Qu’est-ce que le management participatif ?.....	51
2. Les diverses formes de participation dans l'entreprise.....	52
3. Effets perçus du management participatif.....	54
Chapitre 3 : Analyse du processus	55
1. Propositions de recherche	55
2. Facteurs critiques du management participatif – Rôle de la RH.....	65
Conclusion.....	73
Bibliographie	77
Articles scientifiques	77
Livres.....	78
Thèses - mémoires.....	79
Site internet	79
Articles de presse	79
Autres	79

Entretiens.....	80
Annexes	1
Annexe 1 : Tableau de synthèse des formes du management participatif.....	2
Annexe 2 : Tableau de synthèse des conséquences du management participatif.....	4
Annexe 3 : Analyse de la culture (Modèle Schein, 1985).....	6
Annexe 4 : Tableau de synthèse la structure sociale	7
Annexe 5 : Tableau Synthèse sur la politique RH	9
Annexe 6 : Guide d’entretien	10

Introduction

Le management participatif n'est pas un thème récent. Ainsi, l'église recommande de longue date la participation des travailleurs dans la gestion de l'entreprise (Conseil pontifical Justice et Paix, 2005). Cependant, il semblerait que ce thème connaisse une recrudescence ces dernières années. Ainsi, *France Info* (2016) présente dans un de ces articles le management participatif comme une solution miracle pour apaiser les tensions entre les travailleurs et la direction. Quant au journal *Le soir* (Berkenbaum, 16 août 2015), celui-ci identifie 6 défis du manager qui tous tournent autour du management participatif : « *dans un monde du travail marqué par le changement permanent, les vieilles méthodes de management ont atteint leurs limites. Le nouveau cadre sera coopératif ou ne sera pas.* ». Ce style de gestion serait selon cette source attendu par 72% des étudiants interrogés.

Le management participatif semble donc être une attente des (futurs) travailleurs. Nous nous posons plus particulièrement la question de savoir : quelles sont les attentes des travailleurs quant à la GRH dans un contexte d'implantation du management participatif ?

En tant que gestionnaire des ressources humaines, il nous semble important de pouvoir différencier les effets de mode, et les politiques de GRH pertinentes au regard des transformations du contexte. Il est donc nécessaire d'investiguer davantage le sujet et ses impacts pour pouvoir se faire une opinion fondée.

De plus, comme nous le verrons par la suite, bien que les attentes des différentes parties prenantes soient très influentes dans la mise en place de politiques particulières de RH (Peretti, 2013), celles des travailleurs sont souvent moins prises en compte, raison pour laquelle nous nous y attachons tout particulièrement dans le cadre de ce mémoire.

Ce dernier est structuré en deux parties : la première fait état des connaissances quant à ces questions et la deuxième s'intéresse au cas pratique d'Iris Group mettant en place des pratiques de gestion participative.

Nous exposons d'abord la problématique et la définition de ce type de management. Troisièmement, nous nous attardons sur les variables influençant les différentes formes de management participatif. Ensuite, nous identifions les potentiels effets de cette gestion ainsi que les facteurs considérés comme critiques. Enfin, nous abordons les rôles que la GRH peut tenir dans ce type de management. Nous terminons cette revue de la littérature, en nous intéressant aux enjeux de cette évolution vers le participatif.

La partie empirique commence par préciser notre méthodologie de recherche et le cadre d'analyse utilisé. Par la suite, nous analysons le contexte singulier d'Iris, le contenu de celui-ci, et le processus d'introduction de ce changement de management. Nous concluons en mettant en avant quelques recommandations managériales.

I. Revue de la littérature

Chapitre 1 : Les attentes des travailleurs sur la GRH dans un contexte de gestion participative

Afin de comprendre les implications des attentes des travailleurs pour la GRH, il faut nous intéresser dans un premier temps à ce que signifie la gestion des ressources humaines. Cadin et al. (2007 cités dans Léonard, 2015, p.17) la définissent comme « *un ensemble d'activités qui sont mises en œuvre dans une organisation donnée pour recruter, former, rémunérer, informer, évaluer, licencier ou promouvoir les personnes engagées dans les termes d'un contrat d'emploi* ». Taskin et Dietrich (2016) montrent que la GRH se situe dans un contexte particulier et qu'il est préférable que celle-ci en tienne compte afin de mettre en place une politique et des pratiques adaptées. Ainsi, « *les pratiques performantes [de GRH] sont celles qui, adaptées au contexte, permettent de répondre aux défis qu'une entreprise doit affronter. La DRH doit prendre en compte l'ensemble des données, internes et externes, actuelles et prévisionnelles, du contexte pour identifier les défis à affronter et adopter les pratiques appropriées.* » (Peretti, 2013, p.1). Le contexte est donc central dans la définition des rôles de la GRH. Taskin et Dietrich (2016) montrent que le contexte changeant affecte le travail, ainsi que la conception de l'homme au travail. Les attentes des travailleurs, et les pratiques de GRH évoluent ainsi au cours du temps.

Outre le contexte externe, Taskin et Dietrich (2016) montrent l'importance de prendre en compte les attentes des parties prenantes dans l'organisation pour la définition des pratiques RH à installer. Les GRH travaillent dans un environnement dans lequel différents publics sont présents avec des attentes diverses. Peretti (2013) identifie, plus précisément, quatre types de clients internes aux GRH : le dirigeant, les managers, les travailleurs, les représentants des travailleurs. Cependant, dans la définition des pratiques RH dans l'entreprise, il y a une tendance à surpondérer les managers et leurs avis. Beaujolin et Grima (2011 cités dans Taskin, Dietrich, 2016) invitent alors « *les sciences de gestion à se (re)concentrer sur le travail vécu et les travailleurs et pas seulement sur les gestionnaires* » (Taskin, Dietrich, 2016, p.32). Nous visons donc ici à prendre le contrepied de cette tendance en nous concentrant sur les attentes des travailleurs.

Outre la diversité des parties prenantes, Vendramin et Méda (2010) ont montré qu'il existait également une diversité d'attentes au sein des travailleurs. Ainsi, les différentes générations au travail ont des attentes différentes par rapport à leur activité professionnelle.

Aussi, afin d'éviter d'être influencés par l'effet intergénérationnel, nous nous concentrerons dans la partie empirique sur une seule génération. Malgré ces différences d'attentes entre les générations, il existe des caractéristiques communes (Taskin, Dietrich, 2016). Peretti (2013) met ainsi en avant quatre catégories d'attentes chez les salariés : (1) l'équité, (2) l'employabilité, (3) l'éthique et (4) la reconnaissance.

- (1) Les salariés attendent que le ratio rétribution, contribution soit équitable par rapport à celui d'autres travailleurs internes, mais également externes à l'entreprise. La GRH peut influencer la perception de ce ratio par la disponibilité des informations concernant tant les rétributions que l'évaluation des contributions.
- (2) Les travailleurs attendent également que leur employabilité soit assurée afin de sécuriser leur place sur le marché du travail. Cela passe par des mécanismes permettant d'assurer aux travailleurs d'avoir les connaissances et compétences nécessaires afin d'exécuter leur travail.
- (3) L'éthique est également un élément important pour les salariés.
- (4) Le besoin de reconnaissance quant à lui serait l'une des attentes les plus prégnantes actuellement chez les salariés. Notons que cette reconnaissance ne passe pas seulement par la rémunération, mais au travers d'une multitude d'autres modalités : l'évaluation des performances, la gestion des carrières, des mobilités (Taskin et Dietrich, 2016). En outre, il existe différentes dimensions de la reconnaissance : la reconnaissance existentielle portant sur la personne, la reconnaissance de la pratique dans le travail, la reconnaissance de l'investissement dans le travail portant toutes deux sur le processus de travail, et la reconnaissance des résultats. L'ensemble de ces dimensions est à prendre en compte dans la mise en place d'un système de reconnaissance adéquat (Taskin, Dietrich, 2016). De plus, ce besoin de reconnaissance est essentiel d'autant plus que le sujet est autonome (Halpern, 2013 cité dans Taskin, Dietrich, 2016). Les travailleurs recherchent également le sens de leurs actions, ils attendent que les personnes qui les gouvernent les respectent (Taskin, Dietrich, 2016).

En plus de ces quatre catégories, Taskin et Dietrich (2016) ajoutent que les travailleurs attendent d'avoir un équilibre entre leur vie privée et leur vie professionnelle. Ils aimeraient également travailler dans un environnement sain leur assurant un bien-être au travail. Ils recherchent également une certaine flexibilité en termes d'adaptation des conditions de travail à leurs besoins.

Nous allons par la suite plus particulièrement nous intéresser à la génération X (1965-1978). Taskin et Dietrich (2016) identifient principalement 4 groupes d'attentes de cette génération : (1) relations égalitaires et informelles, (2) besoin d'accomplissement personnel (3) besoin que leurs contributions soient également reconnues, (4) envie d'élargir leurs compétences. Le troisième groupe d'attentes reprend des attentes en termes d'équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle, tout en recherchant un travail intéressant en accord avec leurs valeurs sociétales.

Ayant parcouru les attentes des travailleurs par rapport au travail. Nous allons maintenant, nous intéresser au contexte du management participatif pour essayer de comprendre son influence (ou non) sur les attentes des travailleurs.

Chapitre 2 : Qu'est-ce que le management participatif ?

1. Définition du management participatif : un processus vers l'implication des travailleurs dans les décisions.

Afin de mieux comprendre quelles sont les implications du management participatif, et le rôle que la gestion des ressources humaines est amenée à jouer lors de son implémentation dans l'entreprise, mais aussi dans sa gestion au quotidien, il nous faut dans un premier temps mieux comprendre ce que cela signifie.

La définition du management participatif n'est pas aisée. Somech (2002) met ainsi en avant qu'il n'existe pas de consensus sur la nature et le sens du management participatif. Elle affirme que cette notion est confuse, et que la plupart des chercheurs s'appuient sur des supposées hypothèses sur la nature du management participatif qui en réalité n'existent pas.

De plus, Wilkinson *et al.* (2010) mettent en avant que le concept de participation des travailleurs est commun à plusieurs disciplines dans le domaine des sciences sociales tels le Human Resource Management, les relations industrielles, le droit, la science politique, l'économie. Les pratiques sont également aussi diverses. Nous visons dans ce travail à comprendre l'impact de l'introduction du management participatif sur les attentes du personnel par rapport à la fonction GRH. Ainsi, nous aborderons cette thématique d'un point de vue psychosociologique.

Le management participatif fait référence, selon Dhamodharan et Alagumalai (2015), à la participation des managés au processus de décision dans l'organisation à différents niveaux hiérarchiques, il y a donc un élargissement du pouvoir d'influence, et une hypothèse de responsabilité. Lavakare (1977), ainsi que Somech (2002) caractérisent également la

participation par le partage du pouvoir. Arrigo et Casale (2010) insistent ensuite sur l'importance des procédures d'information. Nous pouvons donc parler d'implication quand les salariés sont en mesure d'influencer la prise de décision.

Laville (1988) définit la participation comme « *l'ensemble des activités permettant l'expression des salariés* » (Laville, 1988, p.6). Il différencie au sein de la participation deux formes principales : la participation représentative et la participation directe. Cette deuxième forme correspond, selon cet auteur, au management participatif ou encore appelé la gestion participative, excluant ainsi la participation représentative de la sphère de la gestion participative. Cette dernière se caractérise par le fait qu'elle est assurée par des représentants du personnel qui sont eux-mêmes élus. De plus, elle est encadrée par des dispositions législatives (CCT, loi, ...).

Les caractéristiques ressortant de la définition de la participation, jusqu'ici, sont la dimension de pouvoir décisionnel et son partage, la responsabilité, l'expression des salariés, la nécessité d'informer les travailleurs. Remarquons que ces caractéristiques sont pour la plupart inter reliées. En effet, il semble difficile que les travailleurs puissent prendre une décision, et donc que le pouvoir décisionnel soit partagé, s'ils ne sont pas un minimum informés au préalable. D'autre part, si les salariés ne peuvent s'exprimer, il n'est pas possible que leur avis soit pris en compte dans la décision.

D'autre part, le management participatif est un concept qui renvoie non seulement à la participation mais aussi au management (Hermel, 1988). Le management peut être défini comme « *l'ensemble des démarches, méthodes et processus de conduite, de l'organisation ; de l'allocation des ressources, de contrôle, de planification, d'activation et d'animation* ». (Hermel, 1988, p.71).

Cependant, Hermel (1988) précise que malgré le fait que le management participatif soit composé de la participation et du management, deux composantes essentielles, il n'est pas la simple somme de ces deux concepts. En effet, il faut que ces deux composantes soient liées, qu'elles s'entremêlent et qu'elles ne soient pas simplement juxtaposées. Il est ainsi nécessaire qu'il y ait une cohérence globale du management participatif. Il faut qu'il imprègne progressivement le fonctionnement quotidien et ordinaire de l'organisation.

Pour comprendre plus en profondeur ce que cela signifie, nous pouvons ajouter d'une part la définition de Davis (1989), cité par Prabhakar (2015) qui spécifie que « *la participation réfère à l'implication mentale et émotionnelle d'une personne dans une situation de groupe laquelle*

l'encourage à contribuer aux buts du groupe et à participer à la réalisation de ceux-ci ». Dans cette optique, la dimension globale réfère à l'individu dans sa globalité. D'autre part, la dimension globale réfère pour Hermel (1988) à l'entièreté de l'organisation qui se met en mouvement pour changer. Dans la même idée, Arrigo et Casale (2010) appuie également le fait que le management fait partie d'un système complexe de relations collectives dans l'entreprise. De nombreux auteurs, tel Somech (2002), mettent également en avant la complexité du management participatif. Ces auteurs insistent dès lors sur l'aspect progressif et sur la relation avec l'ensemble de l'organisation qui sont les caractéristiques du management participatif.

Le management participatif peut finalement être défini comme « *un processus managérial global consistant à créer chez tout salarié un comportement d'acteur-concepteur contributif de l'amélioration du fonctionnement de l'organisation.* » (Hermel, 1988, p.188).

Hermel (1988) va donc plus loin que la plupart des auteurs que nous avons vus jusqu'à présent. Ce dernier affirme le rôle crucial que jouent les salariés dans la conception de solutions. Cette participation permet alors l'amélioration du fonctionnement de l'entreprise. Les salariés deviennent des acteurs de l'entreprise.

Malgré l'existence de nombreuses définitions, certains auteurs (Wilkinson et al. 2010, Somech, 2002) affirment qu'il est nécessaire de définir les différentes formes que peut prendre le management participatif afin de pouvoir le cerner. Nous reviendrons donc dans la partie suivante sur les diverses formes que peut prendre la gestion participative.

La participation des salariés est un thème fréquemment évoqué dans la littérature sur la gestion du changement (Barbier, 1989). Ainsi, Barbier (1989) plaide pour que les démarches participatives imprègnent progressivement l'ensemble du fonctionnement de l'organisation, cela impliquant alors un développement intégré (Hermel, 1988). L'introduction du management participatif est un processus de changement. C'est à la fois l'agent et l'objet du changement (Hermel, 1988). Cela signifie, selon Hermel (1988), d'une part, que le management participatif met en place une dynamique permanente de changement au sein de l'organisation, la participation des subordonnés étant une condition de succès dans le processus de *change management* (Wilkinson et al. 2010). D'autre part, celui-ci constitue un changement par rapport au fonctionnement préalable de l'organisation. Cela implique de prendre en compte dans ce processus l'ensemble des dimensions de l'organisation, c'est-à-dire la stratégie, la structure, la culture, les comportements, que Hermel nomme le tétrapède de l'organisation (Hermel, 1988). Le management participatif faisant partie du mouvement de *change management*, nous

pourrons certainement tirer des leçons de cette vaste littérature pour l'instauration de la gestion participative (Barbier, 1989).

2. Introduction du management participatif dans l'entreprise

Il existe diverses raisons qui poussent les directions d'entreprise à décider d'implémenter le management participatif. En outre, les différentes parties prenantes à l'introduction de ce processus peuvent avoir elles-mêmes des divergences quant aux raisons de son implémentation. (Barbier, 1989)

Lavakare (1977) souligne que cette décision est essentiellement une décision qui se prend au sommet de l'entreprise et cela souvent sans concertation avec le reste de l'entreprise. C'est une pratique imposée du haut, que les travailleurs le veuillent ou non, qu'ils soient prêts ou non, qu'ils comprennent l'initiative ou non. La direction justifie cette imposition par le fait que les travailleurs seraient déjà habitués avec l'idée de discussion, de consultation (Lavakare, 1977). Cependant, cet auteur ajoute que l'implémentation ne résulte pas toujours d'un choix de la direction mais peut être le résultat d'une loi, législation, directive. Et donc l'étape de l'introduction du management participatif bafoue au départ le principe de la gestion participative, de la consultation des travailleurs.

Le choix de l'implémentation est en partie lié aux avantages prévus de la mise en place du management participatif (Lavakare, 1977). Ainsi, Wilkinson et *al.* (2010) affirment que la mise en place de pratiques de participation ne se fait pas sans qu'il y ait un but clairement défini à l'introduction de la participation. Cependant, cela repose surtout sur les conceptions sous-jacentes et croyances associées à celui-ci (Somech, 2002). Ainsi, Barbier (1989) souligne que l'introduction de la gestion participative se fait souvent à partir de l'hypothèse largement partagée, dans la littérature et la pratique, du caractère souhaitable de la participation des travailleurs. En effet, celle-ci aurait un effet bénéfique sur l'efficacité, la productivité, la compétitivité et la qualité. Or ces hypothèses n'auraient pas été appuyées par des études scientifiques (Barbier, 1989). Ces conceptions sous-jacentes influencent, de plus, la structure et certainement la réussite du projet (Somech, 2002).

Ainsi, les justifications de cette introduction sont diverses. Certaines entreprises justifient cela par le besoin d'être en accord avec la pensée et la philosophie actuelle des autorités publiques, ou encore par le besoin de répondre à une pression externe (Lavakare, 1977), pour répondre aux aléas de l'environnement externe et interne (Hermel, 1988). Ces raisons reflètent le besoin de s'adapter. D'autres justifications mettent en évidence que le

management participatif est un moyen d'atteindre des résultats qui étaient inatteignables avec le management dit traditionnel (Somech, 2002). La raison reflète alors une volonté d'amélioration organisationnelle.

Quoiqu'il en soit, cette « nouvelle » pratique amène à reconnaître l'important rôle que le facteur humain peut jouer au sein des organisations (Hermel, 1988). Les justifications évoquées sont le plus souvent reliées au processus de production, de concurrence, au contexte externe.

Chapitre 3 : Les diverses formes de la participation dans l'entreprise

Le management participatif peut exister sous de nombreuses formes différentes (Barbier, 1989). Selon Wilkinson et *al.* (2010), l'environnement politique et économique a une influence primordiale sur l'émergence et le développement d'une forme particulière de participation des salariés. D'autre part, nous l'avons vu, les conceptions sous-jacentes, les valeurs des responsables du design et de l'implémentation du management participatif influencent la forme que va prendre cette pratique. Cette justification donnée au management participatif est nommée « Rationale » (Somech, 2002 ; Margulies et Black, 1987). Outre les rationales, les variables concernant l'étendue des sujets traités (Margulies et Black, 1987 ; Wilkinson et *al.*, 2010 ; Locke, Schweiger, 1979), le degré de formalisme (Somech, 2002 ; Cotton et *al.*, 1988 ; Lamsade, 1990), la temporalité (Cotton et *al.*, 1988 ; Somech, 2002), les acteurs clés (Lavakare, 1977), le processus (Margulies Black, 1987), et le degré d'influence finale (Dhamodharan, Alagumalai, 2015 ; Cotton et *al.*, 1988, Somech, 2002 ; Wilkinson et *al.*, 2010 ; Margulies, Black, 1987) peuvent être pris en compte pour différencier les types de management participatif. Nous allons maintenant parcourir ces variables pour essayer de comprendre la variété des formes que peut prendre la gestion participative. Un tableau synthèse se trouve en annexe 1.

1. Rationales

Somech (2002) identifie deux catégories de rationales : la première porte sur les dimensions humanitaires, démocratiques, et la deuxième sur la dimension pragmatique, les relations humaines.

Selon la première catégorie de Somech (2002), les justifications humanitaires, les initiateurs du management participatif justifient cette démarche par le droit de chacun à participer aux

décisions qui affectent leur vie. Cette justification sous-entend que chaque individu a le potentiel pour participer intelligemment aux décisions. Margulies et Black (1987) ajoutent que les personnes auraient, selon ce rationale, la capacité de prendre des décisions efficaces socialement. L'idée sous-jacente est que les individus ont une inclinaison naturelle à être responsables, informés, intéressés par le bien-être collectif (Margulies, Black, 1987). Cette première catégorie reprend la justification sociale, et la justification démocratique de Margulies et Black (1987). Ainsi, selon cette catégorie de justification, la participation est un droit de chacun qui doit être valorisée, peu importe son impact organisationnel. Cela permettrait, de plus, d'avoir des décisions efficaces socialement parce que celles-ci seraient plus équitables et plus nombreuses (Margulies, Black, 1987 ; Koopman, Wierdsma, 1998).

Dans la seconde catégorie de justification, la gestion participative est perçue comme pragmatique. Le management participatif est conçu comme un moyen pour atteindre la productivité, l'efficacité ou d'autres résultats organisationnels que les initiateurs valorisent (Somech, 2002). Les partisans du « rationale » des relations humaines conçoivent l'homme comme un instrument utilisé dans le but d'atteindre l'efficacité organisationnelle. Le management participatif est alors un moyen permettant d'augmenter la satisfaction des travailleurs et ainsi, de diminuer leur résistance au changement (Margulies, Black, 1987). Finalement, le management participatif est vu comme un outil qui permet d'accéder soit directement aux résultats espérés soit de manière indirecte en améliorant la qualité des décisions, en promouvant l'engagement, et les performances au travail (Somech, 2002 ; Koopman, Wierdsma, 1998).

Margulies et Black (1987) ajoutent le rationale des ressources humaines. Les partisans de celui-ci sont plus nuancés que dans le précédent rationale. En effet, selon ceux-ci, l'homme a un grand potentiel inexploité, il poursuit un but de croissance, il veut se développer. Néanmoins, cet objectif ne peut être atteint en même temps que les buts organisationnels. La participation serait alors un moyen pour ces initiateurs de réconcilier les buts individuels et organisationnels. (Margulies, Black, 1987)

Koopman et Wierdsma (1998) ajoutent que le management participatif est également vu comme un moyen pour mieux contrôler les opérations de l'entreprise, un moyen pour atteindre une meilleure coordination.

2. L'étendue des sujets traités par le management participatif

Le prochain paramètre distingue les différentes formes de gestion participative à partir de son contenu en termes de questions étant encouragées ou autorisées à être traitées par le management participatif (Margulies, Black, 1987 ; Wilkinson et *al.* 2010 ; Cotton et *al.*, 1988).

Locke et Schweiger (1979) cités par Cotton et *al.* (1988) différencient quatre types de contenus. (1) Les sujets traités peuvent tout d'abord concerner les routines de la fonction RH. (2) Ils peuvent également se centrer sur le travail lui-même, et son contenu. (3) D'autre part, les thématiques abordées par la gestion participative peuvent également porter sur les conditions de travail ou (4) encore sur les politiques de l'entreprise. Margulies et Black (1987) divisent cette dernière catégorie entre les questions portant (4a) sur la stratégie ou portant (4b) sur la distribution de capital ou d'investissement. Ces auteurs ajoutent, de plus, deux autres catégories de questions portant, d'une part, sur (5) la gestion quotidienne, d'autre part, (6) sur les technologies. Bacharach et *al.* (1990 cités dans Somech, 2002) différencient eux quatre domaines de participation. Le premier porte sur l'opérationnel orienté vers les personnes et concerne les décisions techniques. Le deuxième portant également sur des décisions opérationnelles est cependant orienté organisation, il concerne des décisions sur l'évaluation, le développement de l'organisation. Le troisième concerne les décisions stratégiques orientées organisation, c'est-à-dire les questions relatives à l'allocation des ressources. Le dernier est orienté stratégique, personnel. Dans cette dernière catégorie, il est question de l'allocation des ressources humaines, des travailleurs au travers de l'organisation.

3. Le niveau de participation

Au-delà du contenu des sujets traités par la gestion participative, ceux-ci peuvent concerner différents niveaux de l'organisation (Somech, 2002 ; Gérard Perron, 1997 Wilkinson et *al.* 2010). Ainsi, Gérard Perron (1997) différencie trois niveaux de décision. (1) Le premier niveau concerne les sujets stratégiques, ce sont des décisions concernant les missions, objectifs et stratégies de l'entreprise. (2) Ensuite, nous avons le niveau organisationnel, celui-ci concerne l'agencement des ressources de l'organisation. Ce choix d'agencement doit permettre d'atteindre les objectifs fixés. (3) Le niveau le plus bas concerne l'opérationnel, ce sont des décisions portant, par exemple, sur l'exécution du travail, l'amélioration de la qualité, etc.

4. Degré de formalisme

Somech (2002), Cotton et *al.* (1988), Lamsade (1990) distinguent les structures de management participatif selon que celles-ci soient formelles ou informelles. Les structures formelles ont des règles et des procédures explicites. Ces dernières informent sur les personnes pouvant prendre part à la participation, sur la manière dont la participation se déroule, sur les sujets qui seront traités, etc. Au contraire, les structures informelles comportent peu de règles explicites.

5. Temporalité

Ensuite, les différentes formes de participation peuvent également se différencier quant à leur perspective temporelle. Ainsi, Lawler (1986, cité dans Cotton et *al.*, 1988) différencie les types de management selon qu'ils soient implémentés dans une perspective court terme, dont il fixe la limite à une semaine, ou qu'ils soient implémentés dans une perspective long terme, c'est-à-dire de plusieurs semaines, voire des mois. Notons, que cet auteur met en évidence que la perspective de long terme est plus recommandable dans le sens où l'approche court terme n'apporte aucun effet ou des effets négatifs pour l'organisation. Nous avons vu, de plus, que selon Hermel (1988), le management participatif était un processus et que celui-ci était donc mis en place dans une approche de long terme. Somech (2002) argumente également qu'il est essentiel que les gestionnaires des ressources humaines donnent du sens aux pratiques et qu'ils doivent donc être orientés vers le long terme.

Somech (2002) ajoute que nous pouvons différencier les formes de management participatif selon la fréquence de la participation.

6. Acteurs clés

Une autre variable qui permet de différencier les formes de gestion participative concerne les acteurs clés du processus.

Ensuite, il est également question de savoir comment sont choisies les personnes qui vont participer au processus (Lavakare, 1977). Lavakare (1977) met en évidence que la plupart du temps, du côté des managers, ces derniers sont choisis par le management supérieur, tandis que du côté des travailleurs, ces derniers sont choisis par les syndicats.

Nous pouvons également nous demander quels acteurs vont être inclus dans le processus de management participatif. Mintzberg (1986 cité dans Pichault, Nizet, 2000) distingue ainsi cinq acteurs dans les entreprises, comme nous le montre la figure 1 : le sommet stratégique, la technostucture, le support logistique, la ligne hiérarchique, et finalement le centre opérationnel.

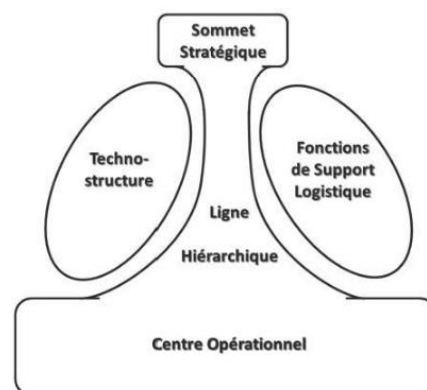


Figure 1 : Mintzberg (1986) les cinq parties de base de l'organisation

7. Les étapes de la prise de décision.

Selon Margulies et Black (1987), les salariés peuvent être amenés à participer à différentes étapes de la prise de décision. Ils identifient cinq étapes. (1) La première concerne la problématisation. En cas de participation à cette étape, ce sont les travailleurs qui font remonter les questions dont il faut parler. (2) Ensuite, il faut générer des alternatives, des solutions aux problèmes soulevés. (3) La troisième étape est la sélection, il faut faire un choix entre toutes les solutions possibles, évaluer les différentes possibilités. (4) La quatrième étape concerne la planification de l'implémentation des solutions choisies. Il faut alors réfléchir à la manière, à la localisation et aux temporalités de l'implémentation. (5) Finalement, les travailleurs peuvent également participer à l'évaluation des solutions implémentées.

8. Degré d'influence

Une huitième variable par rapport à laquelle nous pouvons distinguer les différentes formes de management participatif concerne le degré d'influence qu'ont les travailleurs sur la décision finale (Dhamodharan, Alagumalai, 2015 ; Cotton et *al.*, 1988, Somech, 2002 ; Wilkinson et *al.* 2010 ; Margulies et Black, 1987). Ces différents degrés d'influence peuvent se placer le long d'un continuum allant de l'exclusion des travailleurs dans la prise de décision à la participation complète.

D'un côté de ce continuum se trouve le fait que les travailleurs ne sont pas informés à l'avance des décisions. Somech (2002) nomme cela la prise de décision autocratique, les supérieurs prennent la décision par eux-mêmes. Une autre modalité peut être de simplement informer les travailleurs au préalable de la décision, c'est le partage d'informations (Somech, 2002). A l'« étape » suivante, les travailleurs peuvent donner leurs opinions sur les sujets discutés et celui-ci est plus au moins pris en compte lors de la décision, cela correspond à la prise de décision consultative. L'étape suivante est la participation administrative (Dhamodharan, Alagumalai, 2015). Dans ce cas, la décision est prise par les managers, mais les travailleurs peuvent décider de la manière de l'implémenter. Ensuite, il est également possible que les travailleurs puissent émettre un veto positif ou négatif sur la décision prise. Finalement, de l'autre côté du continuum, les travailleurs et managers prennent ensemble la décision. Les travailleurs et managers analysent le problème ensemble et arrivent collectivement à une solution qui est acceptable pour l'ensemble des parties. C'est une prise de décision démocratique (Somech, 2002). Dans cette dernière forme, il n'y a pas de différence entre les managers et travailleurs dans le processus de prise de décisions (Margulies et Black, 1987).

Chapitre 4 : Les effets du management participatif

Pour que nous puissions parler d'effets positifs de la gestion participative, il faut que les bénéfices compensent les coûts engendrés à la fois pour l'organisation, mais également pour les travailleurs (Wilkinson et *al.* 2010).

Cependant, Barbier (1989), Marchington et Wilkinson (2005) remarquent la difficulté de relever les conséquences réelles du management participatif. En effet, selon ceux-ci, pour repérer les effets d'une démarche, il est nécessaire de construire des indicateurs pertinents. Or, ils remarquent que tous les impacts liés au management participatif ne sont pas tous quantifiables. De plus, des causalités inverses pourraient également exister (Barbier, 1989 ; Marchington, Wilkinson, 2005). Marchington et Wilkinson (2005) insistent également sur le fait que le management participatif est une variable parmi d'autres, et qu'il ne peut être isolé du contexte plus large, dans lequel d'autres variables pourraient également varier en même temps que le management participatif et influencer les résultats observés. Ses résultats sont également contingents à ce contexte particulier (Barbier, 1988), de la forme prise par la gestion participative (Cotton et *al.*, 1988). De plus, comme Hermel (1988) le met en avant, le management participatif n'est observable que sur le long terme. Il est donc nécessaire de

prendre en compte une période suffisamment longue, et de comparer la situation avant et après l'instauration du management participatif (Barbier, 1989).

Les résultats dépendent également de variables individuelles (Koopman et *al.*, 1981). D'où l'importance de prendre tant compte des logiques formelles, mais aussi des logiques informelles dans l'analyse des résultats de l'implémentation d'une gestion participative.

Malgré ces précautions, certaines tendances peuvent être mises en avant concernant les conséquences du management participatif. Divers effets, inter reliés sont associés à la gestion participative (Hermel, 1988). Nous en avons identifiés cinq catégories.

(1) Amélioration organisationnelle.

La première catégorie d'effets concerne les impacts sur la production et sur les performances organisationnelles. Le management participatif serait une manière d'atteindre cette plus grande contribution. Hermel (1988) affirme ainsi que l'objectif principal de la gestion participative est l'amélioration de la productivité et de la compétitivité des organisations, en améliorant l'utilisation des ressources.

Cette amélioration passerait entre autres, par la mise en place d'un fonctionnement souple, fluide, intégré, ouvert et réactif qui s'adapte à l'environnement, permettant une plus grande capacité d'adaptation (Hermel, 1988 ; Barbier, 1989).

D'autre part, ces améliorations organisationnelles sont aussi le résultat de décisions de meilleure qualité (Barbier, 1989 ; Koopman et *al.*, 1981, Gérard Perron, 1977 ; Prabhakar, 2015). Le management participatif permettrait ainsi l'émergence de nouvelles solutions (Dhamodharan, Alagumalai, 2015). De plus, il mènerait à une meilleure compréhension mutuelle, une meilleure acceptation des décisions prises (Koopman et *al.*, 1981). Ces décisions seraient également mieux comprises et acceptées par les subordonnés. Ces derniers s'engageraient, alors, plus pour implémenter les décisions (Margulies, Black, 1987).

Plus loin encore, la gestion participative amènerait une plus grande performance individuelle (Tesluk et *al.*, 1999). Cela donnerait à chaque personne la possibilité d'agir efficacement dans un certain degré d'autonomie (Hermel, 1988).

De plus, cela permettrait également de diminuer les coûts de l'organisation (Margulies, Black, 1987). Le rendement global s'en trouverait donc agrandi (Perron, 1997).

(2) Amélioration du climat organisationnel.

Deuxièmement, la gestion participative aurait également un impact sur le climat, la vie interne, permettrait d'améliorer la qualité de vie dans l'organisation (Tesluk et *al.*, 1999 ; Koopman et *al.*, 1981 ; Dhamodharan, Alagumalai, 2015). Ainsi, cela permettrait de générer de l'enthousiasme, et des suggestions, des commentaires positifs sur l'avenir (Lavakare, 1977). Hermel (1988) précise qu'il faut avoir au préalable une qualité de vie « suffisante », pour qu'il y ait un impact du management participatif sur cette dimension. La gestion participative aurait, ainsi, un impact sur la cohésion globale (Hermel, 1988). Ainsi, il y aurait une plus grande identification à l'équipe, une meilleure coopération et coordination (Margulies, Black, 1987). Le management participatif permettrait de diminuer le turnover, l'absentéisme dans l'organisation (Marks, et *al.* 1986 cités dans Tesluk et *al.* 1999). Ce meilleur climat permettrait de faciliter l'exécution des tâches (Hermel, 1988).

Certains responsables de l'implémentation du management participatif viseraient ainsi, à travers celui-ci, à augmenter la satisfaction des travailleurs, ils auraient une vision humaniste (Koopman et *al.*, 1981). Néanmoins, cette augmentation de la satisfaction relèverait plus de la satisfaction quant à la participation plus qu'à une augmentation de la satisfaction générale, cette dernière étant déterminée par de nombreux autres déterminants (Koopman et *al.*, 1981).

Néanmoins, Miller et Monge (1986, cités dans Tesluk et *al.*, 1999) affirment que la satisfaction et les performances des travailleurs sont mieux prédites par la perception qu'ont ces travailleurs du climat participatif que par la réelle participation à une décision spécifique.

Le management participatif rechercherait la motivation de l'ensemble des catégories des travailleurs par une plus forte intégration de ceux-ci (Hermel, 1988).

(3) Amélioration de l'image externe.

Ensuite, Hermel (1988) constate une dimension « éthique » à ce processus. Le management participatif permet de donner une bonne image de l'organisation au reste de la société. L'image positive de l'entreprise concerne les personnes extérieures mais également les travailleurs. Les travailleurs auraient ainsi, des attitudes plus positives envers l'organisation, ils auraient plus confiance dans l'organisation. La supervision serait perçue comme de meilleure qualité (Margulies, Black, 1987).

(4) Impact sur les canaux de communication.

En outre, la gestion participative permettrait également d'agrandir et d'améliorer les canaux de communication au sein de l'organisation (Lavakare, 1977 ; Margulies, Black, 1987 ; Dhamodharan, Alagumalai, 2015 ; Koopman et *al.*, 1981). Il semblerait également que cette communication soit améliorée, car le management participatif rendrait les travailleurs conscients des problèmes que peut rencontrer le management (Lavakare, 1977). Les travailleurs auraient également une meilleure compréhension des objectifs (Yukl, 1981 cité dans Margulies, Black, 1987). Cela permettrait également de prévenir les conflits et le cas échéant, d'avoir une meilleure résolution des conflits (Dhamodharan, Alagumalai, 2015 ; Margulies, Black, 1987).

(5) Impact sur les compétences.

Une dernière catégorie d'effets concerne l'augmentation des compétences (Margulies, Black, 1987). L'instauration du management participatif permet d'augmenter les compétences à la fois des employés et des managers. Ces compétences portent sur l'identification des problèmes, l'analyse et la résolution de celui-ci mais aussi sur la capacité à conduire une réunion, aux processus interpersonnels et sur la capacité de résoudre des conflits. (Margulies, Black, 1987) D'autre part, la gestion participative permettrait de créer et mieux valoriser le potentiel humain (Hermel, 1988).

Finalement, nous l'avons vu, de nombreux bénéfices sont associés à la gestion participative. Cependant, le tableau n'est pas aussi idyllique, comme nous l'aborderons dans la partie portant que les enjeux du management participatif.

Un tableau de synthèse reprenant les différentes conséquences se trouve en annexe 3.

Chapitre 5 : Les facteurs critiques du changement de management

Les auteurs s'accordent pour dire que la mise en place du management participatif nécessite certains changements dans l'environnement (Hemel, 1988 ; Lavakare, 1977). D'ailleurs, nous l'avons déjà mentionné la gestion participative est un développement intégré qui nécessite de prendre en compte le tétrapède de l'organisation (Hemel, 1988). Ces différentes variables sont essentielles à prendre en compte, mais il est également nécessaire de prendre en compte les relations entre elles. Tesluk et *al.* (1999) reprennent également certaines de ces dimensions. Ainsi, nous pouvons voir le lien avec les ressources humaines qui peuvent avoir un rôle à jouer. Nous approfondirons ce sujet par la suite.

Hermel (1988) affirme que le management participatif est un processus. Cela implique, entre autres, qu'il n'est donc pas mis en place du jour au lendemain. Barbier (1989) dit quant à lui, la gestion participative « *nécessite un changement radical de pratiques de gestion intégrant sous une forme ou autre, une mobilisation des salariés* » (Barbier, 1989, p.3). Il faudrait que cela imprègne progressivement le fonctionnement quotidien et ordinaire de l'organisation. Ces auteurs nous informent également que certains facteurs peuvent faciliter ou freiner sa mise en place. Nous allons donc maintenant essayer de parcourir les facteurs clés de réussite de l'implémentation, mais aussi du suivi du management participatif. Ainsi, nous allons voir qu'il peut être utile de prendre en compte plusieurs variables. Margulies et Black (1987) énoncent neuf catégories de variables qui devraient être nécessairement prises en compte pour l'instauration de la gestion participative. Hermel (1988) précise que les conditions énoncées sont nécessaires au succès de la démarche mais non suffisantes. Ainsi, le contexte est fondamental dans cette démarche d'introduction du management participatif. Ainsi, selon nous, il ne faut pas être prescriptif, mais plutôt attirer l'attention des acteurs dans l'organisation sur ces variables, et les amener à considérer ces dernières dans le contexte qui est le leur.

Suite à notre revue de la littérature, nous avons regroupé les facteurs clés de succès sous six catégories de conditions : (1) la mise à disposition des moyens cognitifs, (2) l'analyse contextuelle préalable, (3) la confiance et le support des managers, (4) les comportements et stratégies individuelles, (5) la préparation d'un budget d'investissement, et finalement, (6) le suivi et la gestion du processus. (Margulies, Black, 1987 ; Wilkinson et *al.* 2010 ; Marchington et *al.*, 1994 ; Lavakare, 1977 ; Dhamodharan, Alagumalai, 2015 ; Hermel, 1988 ; Barbier, 1989 ; Tesluk et *al.*, 1999 ; Marchington, Wilkinson, 2005 ; Somech, 2002).

1. Mise à disposition des moyens cognitifs

La première variable à considérer lors de l'implémentation du management participatif est le fait que les travailleurs et managers aient en suffisance les connaissances et compétences nécessaires à la pratique du management participatif (Wilkinson et *al.*, 2010 ; Marchington et *al.*, 1994). Celles-ci ont deux versants. Premièrement, il convient qu'ils aient des connaissances et compétences concernant le processus même du management participatif. Deuxièmement, il convient qu'ils aient également à leur disposition des connaissances et compétences sur le contenu de la discussion, sur les sujets qui sont abordés (Margulies, Black, 1987). Ces connaissances et compétences sont transmises sous forme d'informations sur le sujet traité.

Ainsi, il a été mis en évidence que le manque d'information et de communication est la principale raison d'échec du management participatif (Lavakare, 1977). Or, nous pouvons

observer que dans les organisations privées, les personnes sont réticentes au partage de l'information. Les travailleurs doivent dès lors demander eux-mêmes les informations dont ils ont besoin pour jouer leur rôle dans le management participatif. Ceci met donc en évidence que les jeux de pouvoir impactent le fonctionnement du management participatif. Il est déterminant de mettre en place des mécanismes permettant la circulation et l'accessibilité des informations. Un deuxième point essentiel est la compréhension de l'information. Pour qu'elle puisse être comprise, il peut être nécessaire de mettre en place des formations.

Lavakare (1977) insiste sur l'importance de ces formations. La GRH pourrait participer à l'organisation de celles-ci, et aider à en déterminer les contenus. Ces formations peuvent concerner à la fois le contenu de la discussion mais aussi le processus. Dhamodharan et Alagumalai (2015) assurent que les travailleurs doivent être éduqués aux mécanismes de participation, afin qu'ils puissent penser et qu'ils adoptent une attitude éclairée et impartiale, qu'ils soient libres de penser et francs dans leurs échanges d'opinions. Ces formations devraient contenir, selon Lavakare (1977), entre autres, des méthodes pour présenter l'information de manière compréhensible à l'ensemble des parties prenantes du processus, des pratiques de persuasion. Sans ces méthodes et pratiques, le risque est que les deux parties autour de la table n'encouragent pas la participation de tous et l'échange de points de vue. Il n'y aurait donc pas de management participatif.

L'organisation de formation n'est pas seulement nécessaire pour les travailleurs. Le management nécessite également d'être formé (Lavakare, 1977). Effectivement, comme nous le verrons, ceux-ci ont un rôle essentiel à jouer dans le management participatif, ils doivent donc être prêts à endosser ce rôle.

Ces formations sont aussi l'occasion de communiquer sur les intentions de la démarche et sur les pièges à éviter (Hermel, 1988). C'est ainsi un moyen pour commencer à aligner les comportements et stratégies individuelles dans une même direction.

2. Analyse contextuelle préalable

Deuxièmement, Hermel (1988) met en garde les managers contre le rôle de l'influence contextuelle dans la réussite du processus participatif. Barbier (1989), Marchington et Wilkinson (2005) conseillent de réaliser une analyse préalable pour mieux s'armer face à ces variables contextuelles. Les GRH peuvent alors aider à construire ces connaissances sur la réalité. Cette évaluation a pour but d'éviter les principaux problèmes en les évaluant et permettant ainsi de les surmonter. Cela devrait également permettre à la GRH d'élaborer un

planning d'implémentation, et un budget d'investissement adéquat (Margulies, Black, 1987). Ceci pourrait également amener les gestionnaires à questionner la pertinence du projet d'implantation du management participatif. L'importance du contexte amène ces auteurs à rejeter les solutions dites clés sur porte.

Les facteurs contextuels peuvent être divisés entre deux catégories : le contexte externe et le contexte interne (Hermel, 1988).

Tout d'abord en ce qui concerne le contexte externe, il existe certains moments qui sont opportuns au développement du management participatif (Hermel, 1988). En effet, il faut un évènement qui soit déclencheur du processus, et les crises peuvent être cet élément qui permet la mobilisation pour le changement (Hermel, 1988 ; Bensebaa, 2002 cité dans Olaba, 2014). Ces évènements peuvent être une nouvelle législation, le développement du marché, l'instauration de ce management par un concurrent. L'analyse de l'environnement externe permet donc de saisir les opportunités d'introduction de ce type de gestion quand elles se présentent. Le contexte externe est également important à prendre en compte pour voir l'influence qu'il a sur les situations de travail. (Barbier, 1989)

Ensuite, le contexte interne concerne le tétrapède présenté par Hermel (1988). Celui-ci reprend l'ensemble des composantes d'un développement intégré : la culture, les stratégies, la structure, les comportements. Il faut que toutes ces variables soient alignées entre elles, mais aussi alignées sur le management participatif. Il s'agit de connaître les attentes, la culture vécue, les stratégies des acteurs (autant celles des travailleurs que des managers dont le rôle est primordial). C'est une démarche d'anticipation des marges de manœuvre, des jeux internes entre acteurs, des ressources dont ils disposent (Barbier, 1989). Cette connaissance permettra de mieux anticiper les effets de la démarche, et d'agir en conséquence. Il faut ainsi que la gestion participative puisse se vivre au quotidien, qu'elle soit imprégnée dans l'organisation. Ce dont il est question est de prendre conscience et de connaître les facteurs socio-organisationnels pour orienter les pratiques en fonction de ces connaissances. Il faut que l'organisation se questionne sur son fonctionnement, à la fois formel, mais aussi sur le fonctionnement informel. La validité de ces connaissances détermine, selon Barbier (1989) l'efficacité, la réussite du processus participatif.

L'analyse du contexte est également importante, car la manière dont le management participatif va être introduit peut être tout aussi significative que la forme qu'il peut prendre. Cela va affecter la perception et les potentiels participants (Marchington, Wilkinson, 2005).

Finalement, prendre en compte l'ensemble de ces facteurs doit permettre d'être lucide quant aux difficultés qu'il est possible de rencontrer lors de l'instauration du management participatif mais aussi à son maintien dans le temps (Hermel, 1988). Cela amène également les acteurs à prendre conscience de la contingence du processus, et de l'importance d'un bon dosage lors de la décision de création du management participatif. Le dosage étant lui-même contingent à l'organisation, il faut rejeter les techniques préétablies et conclure à la non-transposabilité de ce type de gestion d'une organisation à l'autre (Hermel, 1988).

3. La confiance et le support de l'ensemble des managers

Le prochain facteur mis en évidence par Margulies et Black (1987) est l'importance de la confiance que le directeur accorde à ses subordonnés et en la participation. Nous élargirons cela à l'ensemble des managers et encadrants au sein de l'entreprise (Barbier, 1989).

Somech (2002) et Hermel (1988) insistent ainsi sur le rôle crucial du leader dans l'implémentation du management participatif, dans la communication autour de cette gestion, et dans son succès. Somech (2002) met ainsi en évidence que le leader ne doit pas seulement consentir à mettre de côté son rôle traditionnel d'autorité, mais qu'il doit aussi être présent pour supporter les managés, les autoriser à avoir plus de voix, établir un environnement de confiance. Les leaders devraient également aider à la mise en place du management participatif. Cela peut passer notamment par la mise à disposition des travailleurs de ce dont ils ont besoin : des formations, des fonds, un système de reconnaissance (Tesluk, et *al.*, 1999).

Wilkinson et *al.* (2010) affirment également l'importance de la confiance lors de la mise en place de ce type de processus, mais ils soulignent que celle-ci doit être mutuelle. La confiance du management dans les travailleurs se définit, pour ces auteurs, comme le fait que les managers pensent que les managés peuvent prendre des décisions sur le lieu de travail qui apporteront des résultats positifs. Quant à la confiance des travailleurs dans les managers, il s'agit de la croyance que les managers sont dignes et partageront avec eux les récompenses des résultats de leur participation. La confiance des travailleurs est fragile, le management doit donc faire en sorte de maintenir son support à une forme particulière de management participatif malgré les possibles changements des conditions de marché. Ainsi, plus que la simple confiance, Tesluk et *al.* (1999) parlent de la nécessité d'instaurer un climat participatif. Selon eux, c'est le climat participatif qui permet d'expliquer la plupart des attitudes participatives des individus et les résultats du management participatif. Le climat agirait sur les comportements et attitudes qui auraient, eux, un effet sur le fonctionnement de l'organisation. Cela passe notamment par la

perception que les managés peuvent avoir du management participatif, comme nous le développerons.

Tesluk et *al.* (1999) voient dans le climat un moyen de créer du sens, de signaler les buts qui sont importants pour l'organisation et signaler également la manière adéquates qu'il faut utiliser pour atteindre ces buts. En outre, Schneider (1990 cité dans Tesluk et *al.*, 1999) définit le climat organisationnel comme la perception partagée des membres de l'organisation sur les récompenses, les attentes, les politiques et procédures. Ces différentes variables servent alors de bases pour interpréter ce qui se passe dans l'organisation.

Hermel (1988) note qu'une certaine directivité peut être nécessaire dans la participation car celle-ci permet d'orienter, d'organiser le sens des missions du management participatif. L'attitude des managers de proximité aurait d'autant plus d'importance que le climat le plus proche du travailleur (au niveau de l'unité) a le plus d'influence. Ces auteurs identifient un effet en cascade du support managérial. La confiance d'un manager supérieur influencerait le support porté par un manager de niveau inférieur. Il est dès lors essentiel de prendre en compte les environnements multiples aux différents niveaux de l'organisation et que ces derniers soient consistants avec la politique générale d'implémentation du management participatif.

Nous pouvons également retenir que ces auteurs soulignent l'importance que la confiance soit perçue par les salariés et donc communiquée aux travailleurs pour qu'ils puissent la percevoir. En effet, si cette confiance n'est pas perçue, cela pourrait être un frein à la participation, les travailleurs ayant peur des représailles, ou encore ne se sentant pas compétents. Nous pouvons donc nous demander si cela implique que la confiance soit authentique et sincère. En effet, nous pouvons croire qu'une confiance simulée risquerait alors d'envoyer un message contradictoire aux travailleurs.

Selon Lavakare (1977) et Klein (1984, cité dans Tesluk et *al.*, 1999), les managers expriment une certaine satisfaction quant au management participatif. Néanmoins, ces auteurs mettent en garde sur ce résultat. En effet, les managers ne verraient pas les bénéfices qu'ils peuvent personnellement en retirer, pire ils verraient l'instauration du management participatif en terme de perte (Barbier, 1989 ; Marchington, Wilkinson, 2005, Prabhakar, 2015). Ils verraient leur rôle dans le management participatif comme celui d'un administrateur plutôt que comme celui d'un participant, ils seraient alors anxieux sur le futur de leur job. Ces sentiments négatifs des managers seraient alors des feins. De ce fait, Tesluk et *al.* (1999) ont mis en évidence que le principal piège est la résistance que peut opposer le management moyen. Ils citent ensuite différents auteurs (Belcher, 1987 ; Klein, 1984 ; Lawler, Morhman, 1987) montrant les raisons

de ces résistances : ils ont peur pour la sécurité de leur job, il y a un problème dans la définition de leur rôle, mais aussi des problèmes dans la définition du management participatif auprès de ces managers. Les managers intermédiaires voient dans la gestion participative une exigence de travail supplémentaire, de ressources supplémentaires pour son développement. Ces résistances sont essentielles à prendre en compte pour qu'une confiance et un support réel puissent se développer. Effectivement, d'après Tesluk et *al.* (1999), c'est le support de ces managers intermédiaires qui permet le développement de comportements et d'attitudes participatives individuelles, puisqu'ils jouent un rôle dans la mise en place, l'implémentation du processus. Le soutien du management supérieur aurait quant à lui essentiellement un rôle dans le développement des différentes formes de participation et dans la qualité des processus participatifs puisque ces managers sont responsables d'établir le contexte et les conditions de la pratique.

Il semble donc que la confiance, le sentiment de support, le climat participatif soient déterminants dans la réussite de l'implémentation.

4. Les comportements – stratégies individuelles

Cette quatrième variable rejoint la deuxième variable portant sur l'analyse du contexte. Cependant, nous allons ici nous concentrer sur les dimensions individuelles qui sont en jeu dans le management participatif. Cela concerne donc essentiellement les comportements et stratégies individuelles du tétrapède de Hermel (1988). Nous avons déjà insisté sur ce point : il faut que le management participatif trouve résonnance dans le fonctionnement quotidien de l'organisation. Ce facteur regroupe cinq « variables d'implémentation » de Margulies et Black (1987) : le besoin individuel de participation (1), le désir général de participation (2), l'instrumentation de la participation (3), les attentes de légitimité sur la participation (4) et le niveau de statut (5).

(1) Les travailleurs diffèrent dans leur besoin de participation (Margulies, Black, 1987). Tous ne ressentent pas ce besoin de la même façon. Or le rêve de beaucoup d'initiateurs du management participatif est que chacun ait un besoin inné de participation (Hermel, 1988). Margulies, Black (1987) affirme qu'il est donc essentiel d'analyser le besoin des individus préalablement au processus d'implémentation. Plus un individu a un grand besoin d'indépendance, plus celui-ci ressentira un grand besoin de participation et aura une plus grande satisfaction à prendre part au management participatif (Margulies et Black, 1987).

(2) Margulies et Black (1987) ajoutent qu'il est également nécessaire que les travailleurs désirent y prendre part (Margulies, Black, 1987). Il faut qu'ils aient la volonté de travailler ensemble (Dhamodharan, Alagumalai, 2015). Ce désir peut être influencé par la présence de freins, de résistance et de peur. L'analyse de ces freins pourra permettre leur suppression, et augmenter ce désir. L'une de ces résistances peut concerner la peur des représailles après avoir pris la parole. Il faudrait donc mettre en place des protections pour que chacun se sente en sécurité quand il donne son avis (Lavakare, 1977).

Ce désir de participation peut être influencé par le choix des porteurs du processus. Afin que le processus soit efficace, ces derniers devraient avoir une forte motivation à participer, avoir les compétences et la disponibilité nécessaires. Il faut de plus qu'ils soient reconnus et aient une grande crédibilité dans toute l'organisation. Ces porteurs permettront l'implication progressive de tous les acteurs de l'organisation. (Hermel, 1988)

(3) Margulies et Black (1987) ajoutent, d'autre part, la variable d'instrumentation de la participation. Ce qui est visé est la perception de la gestion participative par les salariés quant à la possibilité que celui-ci puisse être un moyen d'apporter du changement. Le style de leadership et l'engagement du top management sont des variables influençant le niveau d'instrumentation de la participation. Ainsi, certains styles de leadership, et l'engagement fort du top management pourraient amener les travailleurs à percevoir la participation comme un moyen d'apporter du changement dans l'organisation.

(4) Il est essentiel que la participation soit perçue comme légitime (Margulies, Black, 1987). Les attentes de légitimité de la participation sont grandement influencées par la communication qu'en fait la direction (Margulies, Black, 1987), mais également par le style de leadership actuel ou attendu, la politique de compensation, de rémunération, les formations mises en place (Hermel, 1988). Cela revient encore à insister sur la nécessité d'intégrer formellement le management participatif dans le reste de l'organisation, qu'il soit en congruence avec toutes les variables du tétrapède de Hermel (1988).

Cela implique également de formaliser les objectifs généraux de la démarche, que ceux-ci soient connus, compris et reconnus, pour qu'ils puissent être légitimés et acceptés par les acteurs clés, qu'ils soient travailleurs ou managers. L'orientation prise doit être acceptable et cohérente par rapport à la logique de l'entreprise mais aussi celle de l'environnement dans lequel elle évolue. Il faudrait donc une politique d'information,

de communication et de concertation claire sur les intentions de la démarche (Hermel, 1988).

(5) Il est également important, selon Margulies et Black (1988), d'avoir le même statut hiérarchique au sein d'un groupe de participation. Nous pouvons nous demander si une étape supplémentaire d'intégration du management participatif à l'organisation n'est pas l'abolition des différents statuts afin que tous puissent au mieux participer. De trop grandes différences pourraient diminuer la participation et donc l'efficacité, surtout lorsque des personnes de bas statut sont présentes. Cela appuie les dires et va encore un pas plus loin que Hermel (1988) qui met en garde contre la présence d'enjeux personnels et de stratégie de ces acteurs. Ces enjeux sont différents entre les individus mais varient d'autant plus aux différents niveaux de l'organisation.

Finalement, cette quatrième condition implique que chaque individu concerné par la démarche soit réellement acteur du processus. Pour prendre ces variables en compte, il est impératif, selon Lavakare (1977), de consulter les travailleurs sur le design et l'implémentation du management participatif. Cela peut se faire par la mise en place de groupe de discussion à tous les niveaux. Il est ainsi utile de se concerter sur les intentions et sur les pièges à éviter.

Il faut noter que malgré l'importance des variables individuelles que nous venons de voir, ce processus doit être géré collectivement (Margulies, Black, 1987).

5. Préparer un budget d'investissement

La préparation d'un budget d'investissement suffisant est le cinquième facteur critique du changement. Ce budget comprend différentes facettes : un volet financier, une dimension temporelle, de l'énergie, la prise en compte des émotions (Hermel, 1988). Nous développerons ici le volet financier et temporel. En ce qui concerne la dimension émotionnelle et l'énergie, nous pouvons trouver certains éléments dans la partie concernant les comportements et stratégies individuelles, et celle sur le support nécessaire par les managers.

Cette « variable d'implémentation », comme Margulies et Black (1987) la nomment, comprend tout d'abord le fait que les résultats de participation soient valorisés par chacune des parties prenantes. Il faut que les participants voient la participation sous l'angle bénéfique. Nous pourrions ajouter que les coûts personnels perçus d'emblée dans le management participatif soient inférieurs aux bénéfices personnels perçus par les parties prenantes. Il faut donc que l'ensemble des acteurs perçoive la possible satisfaction de participer et l'efficacité qu'il est possible d'en tirer (Margulies, Black, 1987 ; Tesluk et *al.*, 1999). Si les travailleurs ne voient

pas le retour sur investissement de leur participation, cela pourrait inhiber leur motivation. (Lavakare, 1977)

La valorisation des résultats de la participation est également intimement liée aux moyens que l'entreprise met en place pour récompenser la participation. La GRH peut ainsi pouvoir jouer un rôle dans l'élaboration de ce budget, dans la réflexion autour de la contrepartie de la participation. L'implication plus grande et la responsabilisation plus grande que la participation implique devraient alors être rémunérées par l'organisation. Celle-ci peut prendre diverses formes allant de l'intéressement individuel ou collectif à la formation, en passant par une amélioration des conditions de travail (Barbier, 1989). Cette rémunération doit être cohérente avec les buts visés de la gestion participative, et être valorisée par les individus. Hermel (1988) propose ainsi de décider d'une contrepartie à la participation à partir d'une négociation verticale. Cette concertation doit permettre de déterminer les performances attendues, les efforts qui devront être mis en place, les résultats attendus, mais également l'ampleur et la nature de la contrepartie.

Deuxièmement, de nombreux auteurs mettent en avant le fait que le management participatif prend du temps (Margulies, Black, 1987 ; Barbier, 1989 ; Hermel, 1988). Il est donc nécessaire de prendre ce temps, de se laisser le temps pour organiser et pour qu'il soit possible d'observer des résultats. Il faut prendre le temps de former les acteurs, qu'ils puissent se rencontrer, se coordonner (Margulies, Black, 1987). C'est un processus sur le moyen, voire le long terme et non sur le court terme. De plus, malgré le temps que cela peut prendre, la direction doit essentiellement rester engagée dans le projet participatif dans la durée, pour ainsi prouver la crédibilité du projet. (Barbier, 1989 ; Hermel, 1988). Cet engagement dans le long terme pourra permettre l'alignement progressif des discours et des pratiques. L'introduction de ce management ne doit pas être soudaine mais progressive et réfléchie (Lavakare, 1977).

De plus, Hermel (1988) met en avant que les moyens qui doivent être mobilisés sont de natures diverses mais ceux-ci doivent permettre l'activation des structures et des comportements vers le changement souhaité. L'important est que ces moyens soient caractérisés par leur souplesse, et leur possibilité d'évoluer avec le changement. Tesluk et al. (1999) ajoutent que la structuration de la démarche, les ressources et le support RH sont importants dans cette démarche.

6. Suivi et gestion préventive des effets

La dernière condition mise en évidence par Hermel (1988) est le suivi et la gestion préventive des effets du management participatif par les managers, et certainement également par les GRH qui peuvent avoir une vue plus globale de l'organisation. Effectivement, sa mise en place et son suivi nécessitent un pilotage constant. De plus, il peut être opportun de commencer par des pilotes tout en assurant la rigueur méthodologique tout au long du processus. Ce pilotage constant permettra une analyse préventive et une mise en place des actions correctives des effets du management. Cela permettra d'analyser les résultats intermédiaires et finaux par rapport aux objectifs qui avaient été fixés. Après cette analyse, il pourra alors être utile de mettre en place des actions correctives.

Nous l'avons vu le management participatif peut exacerber le besoin de souplesse, de réactivité. Il est donc nécessaire que les mécanismes de surveillance, de récompense, d'accompagnement puissent également être souples pour suivre l'évolution du management participatif.

À la vue de l'ensemble de ces facteurs critiques, nous pouvons voir que les GRH ont un rôle à jouer dans l'instauration du management participatif. Nous allons donc maintenant parcourir ces rôles.

Chapitre 6 : Rôle de la GRH dans l'instauration dans le cadre du management participatif

Nous l'avons déjà mentionné, le management participatif doit être géré tout au long de son instauration (Hermel, 1988). Les gestionnaires des ressources humaines ont ainsi un rôle crucial à jouer lorsqu'il a été décidé de mettre en place des pratiques de management participatif (Margulies, Black, 1987 ; Hermel, 1988). Livian (1999) affirme même que la gestion du changement est la mission principale de la fonction ressources humaines. D'autant plus que le changement n'est pas seulement technique/opérationnel mais aussi structurel ou encore culturel (Bayad, Delobel, 2002 ; Hermel, 1988). Néanmoins, les GRH sont rarement invités à décider des transformations nécessaires, ils sont plutôt amenés à jouer un rôle de facilitateur du changement, de mobilisateur des énergies, de négociateur, de médiateur social (Bayad, Delobel, 2002). Nous avons déjà abordés quelques rôles potentiels pour la GRH: dans l'organisation de la formation, leur participation à l'analyse contextuelle, et à la préparation d'un budget.

Rappelons également qu'un autre élément essentiel est à prendre en compte, lors de l'instauration du management participatif : la politique de communication, d'information des travailleurs (Hermel, 1988). Nous le verrons plus tard, les éléments communiqués varient selon la phase de préoccupation où l'on se trouve (Bareil, 2004). Hermel (1988) plaide pour la mise en place d'une coordination et concertation horizontale, afin de développer un langage commun, un message cohérent, mobilisateur autour du management participatif. Callon (1992) et Latour (1994 cité dans Bayad, Delobel, 2002) affirment ainsi que le changement est un phénomène de mobilisation et de recherche d'un langage autour d'un projet novateur. Barbier (1989) affirme que des leviers de changement sont à trouver dans la mobilisation du personnel, et cela par le recours aux dimensions idéologiques instrumentales telles les valeurs et la culture d'entreprise. C'est sur cette conception que s'est créé le courant de développement organisationnel (Bayad, Delobel, 2002) qui se veut être une méthodologie d'accompagnement du changement. Ce courant propose donc de s'appuyer sur la culture de l'organisation, sur la mentalité ambiante, sur les valeurs, les attitudes, la structure de l'organisation pour infléchir les attitudes et modifier le comportement des acteurs concernés. Cependant, Bayad et Delobel (2002) mettent en avant que cette approche est critiquable, puisqu'elle suppose que l'entreprise a une culture, et qu'il est possible d'agir dessus. Giordano (1988 cité dans Bayad, Delobel, 2002) propose également de manier les symboles, de communiquer à partir du visuel, de s'appuyer sur les affects et non le rationnel pour infléchir les logiques profondes de sens et provoquer le changement.

Bayad et Delobel (2002) mettent en avant l'importance de la littérature sur la résistance au changement lorsqu'il est question de management du changement. Lawrence (1954 cité dans Bayad, Delobel, 2002) précise, cependant, que les individus ne résistent pas au changement technique en tant que tel mais, plutôt au changement relationnel, de position sociale. Crozier (1964 cité dans Bayad, Delobel, 2002) dit que l'individu oppose de la résistance parce que le changement affecte sa situation de pouvoir, c'est-à-dire sa capacité d'agir, son accès aux ressources, son autonomie de décision. La source de cette résistance réside dans l'incertitude, l'anxiété concernant sa future situation relationnelle, de pouvoir, de statut. Bennis (1969 cité dans Bayad, Delobel, 2002) propose alors de sensibiliser les individus pour prévenir des situations de résistance.

Bareil (2004b) voit de nombreux inconvénients à parler de résistance lorsqu'il est question de changement. Tout d'abord parce que l'individu est blâmé pour cette résistance au changement. Or cette auteure met en évidence qu'il existe cinq autres sources différentes de

résistance. De plus, la résistance est vue comme un phénomène naturel. Cela ne permet pas de prendre en compte le fait que les individus pourraient ne pas résister. En outre, la résistance semble être de plus un concept difficile à opérationnaliser. Tout d'abord, parce qu'il est complexe à mesurer, et qu'il n'existe pas de mesure fiable de ce phénomène. De plus, les études ne prédisent pas le moment et les conditions exacts de son apparition. Bareil (2004a) propose alors de parler de préoccupation. Une préoccupation est une inquiétude, un questionnement par rapport à une situation spécifique. Cela permet de prendre en compte les réactions cognitivo affectives des individus. Ces préoccupations vont alors influencer le comportement de résistance et de soutien au changement des individus. Celles-ci étant préalables aux comportements, il est possible de les influencer pour prévenir des comportements négatifs et encourager les comportements porteurs du changement. Ces préoccupations sont évolutives dans le temps, et souvent partagées par un sous-groupe d'individus, plutôt que seulement individuelles. Elles permettent de rendre compte des tensions au sein de l'individu entre le désir de changer et le besoin de sécurité (Bareil, 2008). Bareil (2004a) propose de distinguer sept phases de préoccupation lors de l'instauration d'un changement. Ces phases sont à la fois un outil de diagnostic mais aussi d'intervention. Ainsi, les rôles que la GRH est amené à jouer lors de ces différentes phases sont différents.

(1) La première phase se nomme « aucune préoccupation ». Elle correspond à l'annonce du changement. Dans ce premier temps, le travailleur ne se sent pas concerné par le changement, il le nie, l'ignore. Il est alors nécessaire d'agir pour déstabiliser le destinataire du changement, afin d'amener ce dernier à prendre conscience de la réalité du changement, de sa nécessité. Le rôle du gestionnaire des ressources humaines est donc de construire le sens du changement, de démontrer l'utilité du changement, de répondre à la question : pourquoi est-il nécessaire de changer ? Cela peut se faire en donnant des renseignements, des faits vérifiables. Il est nécessaire d'affirmer la détermination de l'organisation à changer. La simple annonce de la mise en place d'un management participatif peut ne pas suffire à mobiliser les travailleurs. Hermel (1988) montre que la volonté de participer et les capacités nécessaires pour y arriver se construisent plutôt progressivement. Il ajoute que cela nécessite un niveau de qualité de vie au travail considéré comme suffisant par les travailleurs pour qu'ils aient la motivation de participer.

(2) La deuxième phase concerne les préoccupations centrées sur le destinataire. Le travailleur se demande alors ce qu'il lui arrive. Il est préoccupé par les pertes auxquelles il est exposé, les effets que le changement peut avoir sur lui, sur son poste, sur ses rôles, ses tâches, ses

responsabilités, son statut, son pouvoir décisionnel. Il ressent de l'incertitude, de la confusion. Hermel (1988) met également en avant la nécessité de prendre en compte les enjeux personnels et stratégiques des acteurs. Le gestionnaire des ressources humaines doit alors rassurer les travailleurs, les tenir informés, et leur permettre d'exprimer leurs préoccupations. Il est alors nécessaire d'être transparent sur les conséquences du changement. Les GRH doivent ainsi anticiper leurs préoccupations et prévoir d'accommoder les rôles des managers et leurs responsabilités aux nouveaux rôles et responsabilités de leurs employés.

(3) Lors de la troisième phase, les préoccupations sont centrées sur l'organisation. La question centrale est : est-ce que cela est sérieux ? Le salarié va alors chercher à savoir quelles sont les conséquences sur l'organisation, et si l'organisation est capable de mener à bien ce changement. Il veut ainsi s'assurer que son investissement en temps et en énergie dans le changement n'est pas inutile. Lors de cette phase, il est donc essentiel de clarifier les enjeux et les raisons du changement, de clarifier les choix du changement, de démontrer les avantages et les inconvénients du changement.

(4) Dans la phase suivante, l'individu va se préoccuper du changement, sur sa nature. Le travailleur veut alors obtenir des précisions sur le changement (Quoi ? Quand ? Comment ? Quel rôle doit-il jouer ?). La GRH doit alors informer du plan de mise en œuvre du changement, sur le rythme de l'implémentation. Auparavant, l'individu n'était centré que sur lui-même, dorénavant, il cherche à explorer les possibilités et espère obtenir des informations plus détaillées. Hermel (1988) affirme également qu'il est nécessaire d'expliquer les objectifs, et leur légitimité. Afin que ces derniers soient connus, compris et reconnus comme légitimes. Hermel (1988) insiste sur cette étape, afin que les individus puissent prendre conscience qu'il est possible que leurs intérêts individuels et les intérêts collectifs convergent.

Ces quatre premières phases correspondent à une résistance face au changement. Les trois dernières sont des phases de soutien au changement. Notons toutefois que les 2 dernières phases ne sont pas toujours présentes.

(5) La cinquième phase correspond aux préoccupations centrées sur l'expérimentation. Les salariés sont alors disposés à se conformer au changement et à en faire l'essai. Cependant, ils peuvent éprouver des sentiments d'incompétence par rapport aux nouvelles fonctions, habilités, et attitudes que le changement exige. Ils doutent ainsi de leur capacité à réussir. Ainsi, les GRH doivent pouvoir apporter leur soutien, former, et faire participer les travailleurs, afin d'apaiser leur sentiment d'incompétence. C'est lors de cette phase qu'il est opportun de mettre en place

les apprentissages et formations. Auparavant, cela ne correspondrait pas aux préoccupations des individus.

(6) Les préoccupations centrées sur la collaboration avec autrui constituent la sixième phase du modèle de Bareil (2004). Les travailleurs veulent alors coopérer et collaborer avec les autres, ils veulent partager leur expérience. Il est alors nécessaire de leur fournir des occasions d'échange, de partage, de valoriser leurs apprentissages.

(7) La dernière étape correspond aux préoccupations centrées sur l'amélioration. Les individus recherchent alors de nouveaux défis. Les GRH doivent alors encourager l'innovation, valoriser les résultats, l'expertise.

Ainsi, comme nous l'avons déjà mentionné, il est essentiel de bien construire la politique de communication du changement, pour bien correspondre aux préoccupations. Fournir trop d'informations détaillées dès le départ ne semble ainsi pas la bonne solution.

Ce modèle nous invite donc à prendre en compte les objets de préoccupation des travailleurs, et leurs intensités, leur timing pour adapter la gestion des ressources humaines à celles-ci. De plus, l'inconfort, l'intensité moyenne de la préoccupation dépendent de l'ampleur du changement. Ce modèle met donc encore une fois en avant l'importance d'avoir une gestion contextualisée, l'importance d'ajuster le plan de communication, le scénario de formation et d'intervention selon la phase où les individus se situent. (Bareil, 2008)

Il nous semble qu'au travers de ces différentes phases, le but est de démontrer aux salariés la légitimité du changement. Boltanski et Thévenot (1991 cités dans Bayad, Delobel, 2002) ont montré qu'il existe plusieurs logiques de légitimité qui sous-tendent les actions et décisions des individus. Ils dénombrent, ainsi, six « cités » en fonction desquels les individus argumentent et agissent : la cité inspirée (où prévaut le principe de créativité), la cité domestique (principe de lignage), la cité de l'opinion (principe de renommée), la cité civique (principe de l'intérêt général), la cité marchande (principe de l'intérêt commercial), la cité industrielle (principe de l'efficacité). Ces auteurs montrent qu'il est ainsi important que les GRH démontrent, au travers des différentes phases du modèle de préoccupation, la légitimité du changement, la légitimité du management participatif, en fonction des différentes préoccupations des travailleurs, mais aussi de manière à pouvoir être compris par les différentes logiques de légitimité. Margulies et Black (1987) affirment ainsi que le rôle du GRH est d'apporter du sens à la réalité. Ainsi, il doit être orienté à long terme.

Un autre rôle essentiel que les GRH sont amenés à jouer lors de l'instauration de la gestion participative est l'évaluation de celle-ci (Perron, 1997). Barbier (1989) affirme également qu'un suivi, une évaluation des résultats obtenus sont nécessaires. Il est nécessaire de repérer les incidences prévues, mais également, celles non prévues, et d'agir en conséquence. Quinn (1980 cité dans Bayad, Delobel, 2002) parle de gestion incrémentale du processus, par corrections successives. Il invite ainsi les GRH à alterner leur style de management.

Finalement, il semble que la réussite de l'implémentation du management participatif se trouve dans la souplesse de son implémentation, dans la réactivité, et le dynamisme de son instauration, ainsi que dans la cohérence de l'ensemble des actions et dispositifs mis en œuvre, envoyant alors un message cohérent aux travailleurs. (Hermel, 1988)

Chapitre 7 : Les enjeux du management participatif

Hermel (1988) met en garde. Même si le management participatif semble attractif a priori, il existe de nombreux enjeux qui y sont liés. Nous allons donc nous intéresser à ces derniers.

Un premier enjeu et certainement le plus fondamental concerne le désir de participer. Nous l'avons déjà mentionné, le désir de participer est souvent supposé universel (Charles, 2013). Or les individus ne sont pas nécessairement portés naturellement vers la participation. Il est donc nécessaire de prendre en compte cette envie, ce besoin de participation (Margulies, Black, 1987) pour éventuellement annuler le projet ou stimuler ce désir. Ainsi, Taskin et Dietrich (2016) affirment que « *l'autonomie ne se prescrit pas, mais elle s'expérimente, l'autocontrôle s'apprend* » (Taskin, Dietrich, 2016, p.110). Ils continuent en ajoutant que cet apprentissage n'est pas toujours aisé quand le cadre n'est pas clair, que les personnes se sentent démunies face aux responsabilités. En outre, il peut exister des blocages à l'action, lorsqu'il est prescrit d'être autonome. Effectivement, les individus peuvent craindre des représailles, ou ne pas savoir comment s'y prendre. Ainsi, il est essentiel d'adopter une méthodologie prenant en compte l'ensemble de ces paramètres lors de l'instauration du management participatif.

Davis (1963) et Bevort (2013) avertissent encore contre l'instrumentalisation de la participation. Nous avons montré que la participation n'est pas toujours « innée » et qu'il faut parfois la faire jaillir. Quels est le sens donc de contraindre la participation ? Davis (1963) dit alors qu'il faut avoir un droit de participer, mais également un droit de ne pas participer.

Ensuite, le management participatif implique de nombreux coûts (Hermel, 1988), tels des coûts énergétiques, physiques, émotionnels, relationnels, économiques. L'ensemble de ces coûts n'est pas à sous-estimer lors de l'introduction du management participatif.

Un autre enjeu concerne le lien entre le management participatif et les syndicats. Bevort (2013) voit la participation comme un moyen de contourner l'action collective. Dewandre (2009) affirme également que les syndicats voient d'un mauvais œil l'instauration du management participatif. La raison serait que ce type de gestion serait vu comme un moyen de supplanter la mise en place d'une délégation syndicale. Cependant, les syndicats et ce type particulier de management ne poursuivent pas les mêmes objectifs. Ceux-ci devraient dès lors être vus comme complémentaires (Dewandre, 2009). Selon Tixier (1986), le management participatif intéresse les syndicats pour ce qu'il peut offrir aux travailleurs, mais en même temps, il les agresse. Ainsi, comment pouvons-nous penser leur coexistence ?

Selon Marchington, Wilkinson (2005), la relation entre le management participatif et les syndicats est complexe. Il existe une variété de résultats possibles. Une première possibilité est une relation de compatibilité et une synergie entre les deux mécanismes (Marchington, Wilkinson, 2005). Celle-ci s'appuie alors sur une relation franche, correcte entre la direction et les syndicats, où chacun respecte le rôle de l'autre (Horman, 1991). D'un autre côté, cette relation peut être caractérisée par des tensions, des compétitions entre le management participatif et les syndicats, afin de s'assurer d'avoir de l'influence dans l'entreprise. L'introduction de la gestion participative peut également ne pas affecter la position des syndicats (Marchington, Wilkinson, 2005). La position syndicale à l'égard du management participatif se situe ainsi sur un continuum qui dépend de la situation de l'entreprise et du comportement de la direction patronale (Horman, 1991).

Hermel (1988) mentionne des lieux où les syndicats pourraient avoir un rôle à jouer dans ce type de management, par exemple, lors de la concertation sur la rétribution de la participation, sur la détermination des efforts attendus des travailleurs, etc. Lavakare (1977) met, lui, en avant que les syndicats jouent un rôle dans le choix des travailleurs.

Ainsi, les deux principaux syndicats belges (la CSC et la FGTB) plaident pour une réponse contractuelle et conditionnelle au management participatif (Horman, 1991). Ils insistent alors, sur la nécessaire négociation préalable des conditions de fonctionnement de la participation. Il semblerait également qu'assurer la non-substitution des organes légaux existants de concertation et de négociation, par le management participatif, soit nécessaire afin d'éviter l'opposition des syndicats.

Malgré les affirmations de ces auteurs, Tixier (1986) met en garde. Selon ce dernier, la gestion participative remet en cause l'identité collective au sein de l'entreprise par la création de micro collectifs. Or l'identité collective est le fondement de l'action et de la stratégie syndicale. Le management participatif mènerait alors, selon lui, inévitablement à l'ébranlement des syndicats.

Nous le voyons cette relation est complexe, et les auteurs ne s'accordent pas sur comment mettre en place ou pas cette coexistence. Il convient dès lors aux managers de prendre l'ensemble de ces variables en compte et instaurer un management participatif adapté au contexte de son entreprise.

Suite à ces recherches empiriques, Hermel (1988) montre que les managers voient le management participatif comme une nécessité face au contexte changeant. Le management participatif serait la seule voie de survie. Il pose ainsi la question de savoir si le management participatif n'est pas seulement un effet de mode. Taskin et Dietrich (2016) montrent également la perméabilité du management face aux effets de mode. Perron (1997) met alors en garde contre cette tendance. L'enjeu est de clarifier les objectifs du management participatif, les raisons de son instauration. De plus, Marchington, Wilkinson (2005) constatent que le fait de simplement suivre la mode amène à une implémentation seulement partielle du management participatif, l'entreprise sous-estimant alors les coûts impliqués, etc. Cette instauration partielle serait néfaste pour l'entreprise.

En outre, « *Le management participatif ne met un terme ni à l'aliénation ni à la domination sociale. Il en renouvelle simplement les formes* » (Tixier, 1986, p.1).

Finalement, le management participatif augmente les coûts de dépendance, car il augmente les responsabilités des actions et décisions des travailleurs (Hermel, 1988). De nombreux auteurs (Marchington, Wilkinson, 2005 ; Tixier, 1986) mettent en garde afin d'éviter que cela ne mène qu'à l'intensification du travail, à l'augmentation du niveau de stress psychologique des travailleurs, ainsi qu'à un sentiment de responsabilité personnelle aiguë, ceci ayant alors un effet néfaste sur leur santé. En effet, la gestion participative amène l'implication de la personne même et pas seulement de ces compétences (Davis, 1963). Cette gestion amènerait alors une intensification de la charge mentale et de la charge de travail pour les salariés, subordonnant non seulement leur corps, mais également leur tête (Bevort, 2013). De plus, selon certains auteurs (Marchington, Wilkinson, 2005) les travailleurs sont plus facilement blâmables pour les choses qui se déroulent mal dans l'entreprise, les travailleurs assument alors un plus haut niveau de responsabilité. Marchington, Wilkinson (2005) argumentent, néanmoins, que les auteurs affirmant cela s'arrêtent à une analyse partielle de la situation.

De plus, selon certains auteurs (Maissin, 1994 ; Bevort, 2013), le management participatif ne serait pas un outil démocratique, ni philanthropique, mais un outil pour freiner le désengagement des travailleurs, et les embrigader dans l'entreprise (Bevort, 2013). Cela serait un moyen de manipuler subjectivement la créativité des travailleurs (Tixier, 1986) afin de rentabiliser au mieux leur force de travail (Bevort, 2013). Les conflits s'en trouveraient ainsi intériorisés au niveau intrapsychique. Cela réduirait ainsi les possibilités d'opposition directe.

Les enjeux du management participatif sont donc nombreux et nous ne les avons qu'effleurés. Ceux-ci sont cependant réels, et nécessitent une prise en compte sérieuse par les managers qui décident d'instaurer un management participatif dans leur entreprise.

Chapitre 8 : Question de recherche

Nous allons maintenant revenir sur la question de recherche, celle-ci a émergé suite à notre revue de la littérature. Cette question est primordiale puisqu'elle est le fil conducteur de la recherche. Celle-ci s'est transformée au fur et à mesure que notre recherche évoluait pour finalement devenir : Quelles sont les attentes des travailleurs quant à la GRH dans un contexte d'implantation du management participatif ? Notons cependant que cette question ne vise pas seulement à décrire les attentes des travailleurs. Elle vise à comprendre le contexte particulier du management participatif, et comprendre en quoi celui-ci influence les attentes des travailleurs.

Nous nous intéresserons au cas d'Iris Group, qui a décidé d'implémenter le management participatif dans son entreprise en 2016. Nous allons ainsi nous intéresser au contexte particulier de cette instauration, propre à Iris.

Notre question comprend plusieurs concepts importants.

Tout d'abord, le management participatif a été défini par Hermel (1988) en page 13 de ce mémoire. Nous allons ainsi nous intéresser à l'introduction de celui-ci dans une organisation, et l'influence que celle-ci a sur les attentes des travailleurs envers la GRH.

Ensuite, les attentes du personnel sont primordiales à prendre en compte. En effet, selon Katz et Kahn (1978), le rôle d'agent de changement se construit par rapport à des attentes. Ces attentes correspondent à des activités que les émetteurs (émettant des attentes), le personnel dans le cas présent, souhaitent que les acteurs centraux (ceux qui jouent le rôle), les GRH dans ce cas, accomplissent. Katz et Kahn (1978) mettent de plus en évidence avec ce modèle le caractère évolutif des rôles, avec les attentes changeantes des émetteurs, se modifiant par

rapport aux comportements effectivement émis par les acteurs centraux. Notons cependant que les rôles des acteurs sont influencés par d'autres facteurs (facteurs organisationnels, interpersonnels, les caractéristiques personnelles). Une approche contextualiste nous permettra alors de mieux prendre en compte les attentes des travailleurs dans un contexte particulier.

Par ailleurs, nous avons vu ce qu'était la GRH (p.8). La GRH est essentiellement centrée autour de la régulation du travail humain. Dans ce cadre, les activités mise en place par la GRH devraient être en cohérence avec le reste de l'organisation, afin d'amener les comportements nécessaires à la réalisation de la stratégie d'entreprise.

Nous allons maintenant nous intéresser à la méthodologie qui nous a permis d'apporter des éléments de réponse à cette question.

II. Méthodologie – Cadre d’analyse

Le choix de méthodologie détermine la manière de conduire la recherche (Thiétart, 2007 cité dans Olaba, 2014). Il est donc essentiel de bien définir cette dernière.

Chapitre 1 : L’approche contextualiste

Nous avons décidé de nous tourner vers une démarche qualitative, selon une approche contextualiste. Une démarche qualitative nous semble plus adaptée pour ce travail puisqu’elle vise ainsi à faire sens, tout en prenant en considération la situation spécifique à analyser. Selon cette perspective, le monde, et donc l’entreprise est un construit social (Hlady-Pispal, 2002, cité dans Olaba, 2014). Le contexte est donc essentiel à prendre en compte pour comprendre la construction sociale. D’autant plus que le contexte donne forme, sens et de la substance au contenu, au management participatif en ce qui nous concerne (Pettigrew, 1990). En effet, nous avons vu au préalable l’importance du contexte dans l’instauration du management participatif (Hermel, 1988).

L’approche contextualiste vise à comprendre l’émergence d’un processus dans son contexte. Elle permet d’analyser la manière dont le contexte est mobilisé pour créer des effets pratiques. Pour ce faire, cette perspective prend en compte trois composantes principales : le contexte, le processus, le contenu/le résultat, ainsi que la relation entre ces composantes (Pettigrew, 1990). De plus, le contextualisme se définit par une approche multiniveaux (verticale), mais également une approche horizontale, prenant en compte le processus dans sa dimension temporelle.(Pettigrew, 1990). Le contexte se définit, selon Pettigrew (1990), au niveau externe et interne, par des variables intraorganisationnelles, l’environnement organisationnel, le contexte socio-économique mais également par des variables au niveau politique.

En effet, cette approche nous semble pertinente dans le cadre de ce mémoire. Tout d’abord, elle pourra nous permettre de replacer la gestion des ressources humaines et le management participatif dans leur contexte, de comprendre l’incidence de celui-ci sur l’émergence du processus de management participatif (Hermel, 1988).

De plus, les variables que nous avons vues jusqu’ici sont, selon Hermel (1988) nécessaires mais non suffisantes. Le fait que ces variables soient non suffisantes pour mettre en place le management participatif peut, selon nous, s’expliquer par l’importance de l’influence du contexte sur le déroulement de ce processus.

Ensuite, par cette démarche nous voulons nous différencier d'une approche positiviste et béhavioriste, d'un modèle instrumental de la GRH (Brabet, 1999). Brabet (1999) affirme ainsi que la GRH est souvent « *présentée comme une expertise par laquelle des décisions rationnelles optimisent les comportements des hommes au sein de l'organisation.* » (Brabet, 1999, p.72). Or cette approche ne permet pas de prendre en compte les contradictions inhérentes à l'organisation, les divergences qui peuvent exister entre les intérêts de chaque individu, et entre ces derniers et les intérêts économiques. Cette approche instrumentale veut proposer des solutions clés sur porte. Le changement serait alors volontaire et programmé par la direction de l'entreprise, et cela grâce à l'information complète dont elle dispose (Brabet, 1999). Cette approche ne permet pas d'appréhender toute la complexité des organisations insérées dans un environnement plus large. Or l'approche contextualiste conçoit, au contraire, le monde comme incertain, complexe, instable, unique (Pettigrew, 1990). L'environnement est un construit social. Il s'agit donc de voir quels acteurs participent le plus à sa construction et dans quelles interactions (Brabet, 1999). Le changement n'est donc plus conçu seulement comme la décision de la direction, mais comme le produit de l'ensemble des acteurs.

Chapitre 2 : Approche qualitative

1. Collecte des données

La collecte des données s'est réalisée principalement par le biais d'entretien semi-directifs à l'aide d'un guide d'entretien (Annexe 6). Des observations dans l'entreprise ont également été réalisées. L'analyse de documents a également permis de récolter des informations.

Ces entretiens ont été menés auprès de travailleurs n'ayant pas un rôle de manager. En effet, nous l'avons vu dans la théorie, les managers sont amenés à jouer un rôle particulier dans l'instauration du management participatif. Ainsi, nous nous intéressons seulement aux travailleurs non managers.

2. Analyse de l'information

Afin d'analyser nos résultats, nous avons dans un premier temps retranscrit l'ensemble de nos entretiens. Nous avons par la suite, fait ressortir chacun des thèmes abordés dans ces derniers : la reconnaissance, la rémunération, etc.. La troisième étape fut alors de comparer ces résultats à la littérature et notre cadre d'analyse. L'analyse de l'information a ainsi permis de faire ressortir nos propositions de recherche.

III. Analyse empirique : Iris Group – Projet BP2020

Nous allons maintenant, nous intéresser au projet de mise en place du management participatif chez Iris Group. Dans un premier temps, nous analyserons le contexte de la mise en place. Nous présenterons ainsi l'entreprise Iris Group. Ensuite, nous continuerons en analysant le contenu de ce changement. Nous finirons en revenant sur le processus, et nos propositions de recherche.

Chapitre 1 : Le contexte - Iris Group

1. Présentation de l'entreprise : « Une grande famille dans une petite entreprise » - Le contexte (externe et interne)

a. Un peu d'histoire

L'histoire d'Iris Group commence en 1946 avec des activités à cette époque essentiellement dans l'anticorrosion. Au fil du temps, le groupe s'est diversifié. Aujourd'hui, Iris comprend principalement 6 sociétés : Iris Cleaning (ICS), Alcyon, Iris Anticorrosion, Iris Facility, Iris Building, Iris Greencare (GC), ainsi que Belgian Business Services (BBS). Ces sociétés prennent la forme juridique soit d'une société anonyme (SA) soit d'une société privée à responsabilité limitée (SPRL). Ces entreprises sont présentes sur le marché du « business-to-business » avec tant des clients du milieu tertiaire, qu'industriel ou encore du secteur public.

Le groupe Iris occupe aujourd'hui plus de 3000 personnes (ouvriers + employés) dispersées sur 10 sièges d'exploitation partout en Belgique : Evere, Wavre, Lummen, Antwerpen, Geel, Gent, SUD (Fleurus), Zeebrugge (2 sièges), Melle. Le groupe Iris comprend ainsi des néerlandophones et des francophones.

b. Présentation des activités

Premièrement, Iris Cleaning représente la principale part du chiffre d'affaires du groupe Iris. Iris Cleaning ainsi que Alcyon sont des sociétés s'occupant du service de nettoyage. Elles s'occupent plus précisément d'activités comme le nettoyage intérieur, le nettoyage extérieur, le nettoyage de vitres et de façades, des espaces industriels, du matériel informatique et équipement de bureau, dans l'industrie de l'agroalimentaire, d'entretien et maintenance.

Deuxièmement, Iris Anticorrosion représente le deuxième plus grand chiffre d'affaires de la société. Son activité est d'assurer l'anticorrosion de la métallisation, de systèmes anti-feu, le traitement en atelier, le revêtement de citernes, la protection des ouvrages d'art, s'occupant

également des travaux en hauteur. Ces activités sont également effectuées aux Pays-Bas et en France.

Troisièmement, Iris Facility veut offrir une solution multiservices allant de la réception, au service courrier, en passant par la gestion de salles de réunion, la restauration et catering, les plantes d'intérieur, le traitement des déchets, la protection et sécurité, etc.

Quatrièmement, Iris Building «*assure les travaux de petite maintenance, de rénovation, de transformation, d'aménagement d'espaces de bureaux, de peinture en bâtiment et de ravalement de façades.* » (Iris, 2017).

Cinquièmement, Iris Greencare s'occupe des espaces verts.

Finalement, BBS correspond au Shared services center reprenant la direction générale du groupe, l'administration et la finance, la logistique, le service RH, le service informatique, le service prévention et protection de l'environnement, ainsi que le service juridique et assurance.

c. La mission d'Iris Group

Finalement, Iris présente sa mission comme telle :



Figure 2 : Mission d'Iris. Image issue du site d'Iris (<http://www.iris.be/Iris/Francais/Home/Iris+Group/Mission-et-vision/page.aspx/185>)

d. Stratégie d'entreprise

Bowman (1995 cité dans Johnson et *al.*, 2015) propose de différencier les stratégies d'entreprise selon le niveau de qualité, et le niveau de prix par rapport à une offre de référence. C'est ainsi qu'il identifie 6 stratégies viables : stratégie d'épuration, stratégie des prix bas, stratégie hybride, stratégie de différenciation sans surprise (encore appelée stratégie de sophistication), stratégie de différenciation avec surprise, stratégie de focalisation ou de niche, comme nous le montre le schéma ci-contre.

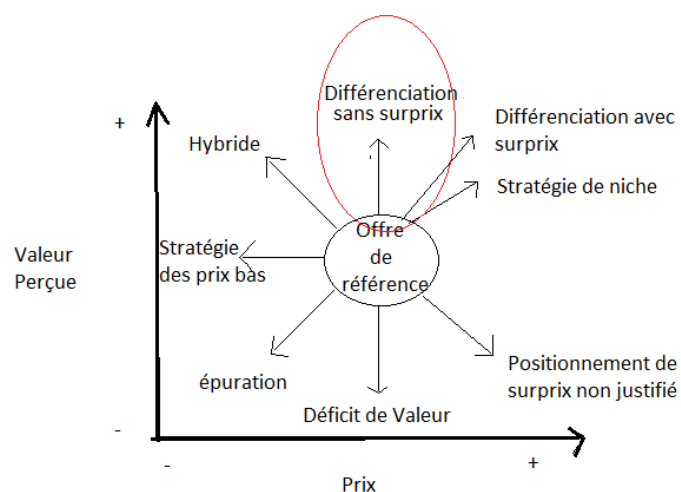


Figure 3 : Horloge de Bowman (1995), image inspirée de Johnson et *al.* 2015

Les sociétés Iris ont chacune adopté une stratégie de sophistication. Ainsi, elles visent à rendre un service de qualité supérieure à leurs clients, avec un prix concurrentiel, le prix moyen attendu pour ce service.

En ce qui concerne la stratégie corporate, nous nous situons dans une diversification liée horizontalement. Le groupe Iris va ainsi entrer dans des secteurs qui ont des points communs avec son domaine initial (l'anticorrosion), dans lesquels il est possible de mettre en place des synergies commerciales, utilisant quelques technologies similaires entre les différentes sociétés (par exemple pour les travaux en hauteur).

e. La culture, les valeurs d'Iris

Nous nous sommes basé sur le modèle de Schein (1985 cité dans Hatch, Cunliffe, 2009) afin de faire ressortir la croyance fondamentale du groupe Iris. L'analyse complète est en annexe 3. La croyance fondamentale ressortant de cette analyse est qu'Iris veut rendre un service de qualité dans le respect de chacun et de l'environnement.

Notons cependant, qu'il est possible qu'il existe des sous-cultures au sein du groupe, pour chacun des départements ou sièges.

f. La structure d'entreprise selon Mintzberg (avant l'introduction des comportements OIE)

1. Configuration organisationnelle.

Nous allons maintenant nous intéresser à la structure sociale d'Iris. Mintzberg (1986 cité dans Pichault, Nizet, 2000) identifie six structures sociales possibles pour les organisations: entrepreneuriale, bureaucratique, professionnelle, divisionnalisée, missionnaire et adhocratique. Il met également en avant une série d'éléments qui permettent l'identification de la structure d'une organisation.

Iris Group s'approche d'une structure bureaucratique. Nous allons parcourir les éléments qui nous ont amenés à cette conclusion. Un tableau de synthèse reprenant l'ensemble de ces caractéristiques se trouve en annexe 4.

Premièrement, en ce qui concerne la structure sociale, la coordination entre les acteurs se fait principalement par la standardisation des procédés et des résultats. Il existe ainsi de nombreuses procédures à suivre afin de réaliser son travail. Comme nous le souligne la responsable du projet : « *Parce que nous sommes dans une structure qui est très ... avec ses procédures, et l'administration.* » (E1, p.10)¹ La coordination est également réalisée par supervision directe et ajustements mutuels : les travailleurs communiquent entre eux, entre les différents départements.

Il y a une forte division du travail, à la fois de manière horizontale, mais également de manière verticale. Ainsi, il y a une forte spécialisation de chacun dans son domaine, et de nombreux niveaux hiérarchiques. Le degré de qualification des opérateurs est peu élevé. Certains des employés interrogés n'ont ainsi pas fini leur secondaire, de plus, la majorité des travailleurs sont des ouvriers avec peu de qualification. Ainsi, un travailleur souligne que c'est l'expérience qui lui a permis d'arriver où il en est : « *Oui. Moi, l'école, j'ai rien fait, mais j'ai fait expérience, expérience, expérience.* » (E12, p.10)

Le mode de départementalisation est par output, selon le marché (cleaning, anticorrosion, building, Greencare, Belgian Business Services). Ensuite, au sein de chaque société, les activités sont différenciées selon la géographie (sur différents sites), et d'après le type d'activité (cleaning, building, etc.). Ainsi, la départementalisation s'effectue principalement par les produits, marchés, et donc selon l'output. Les départements sont grands.

¹ Entretien 1, page 10

En ce qui concerne la différenciation, le groupe Iris comprend de nombreux niveaux hiérarchiques entre les opérationnels (ouvriers) et le sommet de la structure pyramidale : contremaître, BUA, etc.. Iris est organisé en différents sites, sur ces différents sites se trouvent souvent plusieurs départements selon l'activité (cleaning, building, etc.). Ainsi, la différenciation horizontale et verticale est relativement forte.

Deuxièmement, Mintzberg (1986 cité dans Pichault, Nizet, 2000) propose de distinguer les configurations à partir des facteurs de contingence. Tout d'abord, Iris existe depuis 1946. Celle-ci est plutôt une « vieille » organisation (71 ans). Iris a près de 3600 travailleurs répartis sur différents sites géographiques. La technologie est moyennement élaborée, c'est essentiellement une technologie de base. Iris essaye aujourd'hui l'introduction de nouvelles technologies, telle les tablettes pour essayer de se différencier et offrir un meilleur service. En ce qui concerne les marchés, ceux-ci sont à la fois hostiles, avec de nombreux concurrents, les compétences requises sont peu élevées, les demandes sont spécifiques, demandant une certaine personnalisation.

Troisièmement, les buts d'Iris sont principalement des buts de système s'intéressant à la survie, à l'efficacité et à la croissance. Ainsi, le projet de management participatif a été mis en place pour assurer la survie, l'efficacité d'Iris. Ce groupe a également quelques buts de mission. Ils veulent ainsi assurer un service de qualité, être efficaces tout en respectant les valeurs humaines, la dignité de la personne, et l'environnement. Ensuite, le degré d'opérationnalité de ces buts est assez élevé. Dès lors, il y a eu une forte communication autour de projet tel celui de BP2020, IWP, OIE (*Owner, Innovator, Entrepreneur*) afin de mobiliser l'ensemble des travailleurs autour de ces buts. Le système de but est relativement intégré, il y a ainsi une volonté de mobiliser pour les projets afin d'assurer une meilleure qualité du service, mais également pour avoir une plus grande croissance des bénéfices.

Quatrièmement, le pouvoir est localisé principalement au sommet hiérarchique (N+2, N+1), mais également au niveau de la technostructure qui définit les procédures et règles de fonctionnement. Ainsi, avec l'instauration des comportements OIE, la technostructure « impose » une nouvelle manière d'interagir entre les personnes. Cependant, l'instauration de ces comportements est également au détriment du pouvoir du sommet hiérarchique, car le management participatif implique une délégation du pouvoir aux autres acteurs, au centre opérationnel. Les syndicats sont présents au sein d'Iris, cependant, la responsable du projet OIE dira qu'ils sont surtout intéressés par les questions d'organisation du travail quotidien.

L'ensemble de ces caractéristiques nous amène donc à penser que le groupe Iris est principalement une bureaucratie. L'introduction du management participatif pourrait cependant amener à la modification de cette configuration. Il est néanmoins encore trop tôt pour savoir quelle forme ce groupe pourrait prendre dans le futur. Cette structure bureaucratique, étant rigide, pourrait être également un frein au développement du management participatif :

« Mais après, on retombe avec une structure qui n'est pas pour l'instant prête pour ce genre d'initiative. Ça retombe toujours dans l'administration, les procédures. Donc ça, ça doit encore changer, et les autres gens qui se sentent très bien dans ces structures-là, et qui n'ont pas vraiment envie de bouger. Donc voilà, on est un peu dans un monde de dualité pour l'instant.[...] Les gens qui sont OIE, et qui prennent des initiatives, ils ont dur. Ils ont dur, ils se battent chaque jour contre ces procédures. » (E1, p.7)

2. Typologie RH associée (Pichault, Nizet, 2000)

Selon Pichault, Nizet (2000), à chacune de ces configurations est associé un modèle RH particulier. Ces auteurs associent à la bureaucratie le modèle objectivant. Celui-ci se caractérise par des critères explicites uniformément appliqués. Tout est fait sur base de critères objectifs, quantifiables liés aux postes de travail, rien n'est lié directement à la personne. Cependant, il ne semblerait pas que la gestion des ressources humaines s'établisse selon ce modèle objectivant au sein d'Iris. Il faut tout d'abord noter que la gestion des ouvriers est différentes de celle des employés. Le services RH est d'ailleurs divisé en deux, une partie s'occupant des ouvriers et l'autre s'occupant des employés.

Tout d'abord, en ce qui concerne les entrées, les employés sont embauchés selon l'examen de leurs compétences. Le processus de sélection comprend ainsi des assessments, des évaluations, un (ou plusieurs) entretien(s) avec le(s) responsable(s) et le HRBP responsable de cette société. La sélection des ouvriers suit une procédure plus variable, dépendant du responsable qui est lui-même en charge de la sélection. Cependant, de manière générale, la DRH remarque qu'il est peu prêté attention aux compétences.

Ensuite, les départs au sein d'Iris sont à la fois volontaires, et sur base d'un licenciement pour inadéquation au poste. Le turn-over se situe dans la moyenne du secteur.

En ce qui concerne la culture, nos entretiens font ressortir que les employés sont loyaux envers l'entreprise.

Peu de formations formelles sont organisées au sein d'Iris. Quand celles-ci existent, elles se centrent essentiellement sur l'apprentissage des savoir, savoir-faire techniques, et non sur les savoir-faire comportementaux, et savoir-être.

Chaque année, les employés d'Iris passent une évaluation avec leur N+1. Cette évaluation se déroule comme une discussion entre la personne et son N+1 autour des objectifs fixés annuellement. Cependant, avant l'introduction des comportements OIE ces objectifs n'étaient pas toujours SMART. De plus, un des travailleurs soulignent que tout le monde était noté entre 85-95%.

La mobilité interne est essentiellement basée sur le mérite individuel. Si une personne a les compétences exigées pour un poste, elle peut postuler à celui-ci. Iris veut ainsi mettre en place une gestion des talents. Les travailleurs ont ainsi l'occasion d'exposer leurs plans de carrière lors de leur évaluation annuelle.

Iris travaille avec une classification de fonction. Celle-ci permet de déterminer le poids d'une fonction, et de déterminer le salaire associé. À ce salaire fixe, s'ajoute également une partie variable individuelle et collective, dépendant de l'atteinte des objectifs.

La communication au sein d'Iris est multilatérale. Il y a notamment un journal d'entreprise (Iris News), des notes de service sont également rédigées lors d'entrée et sortie de service. Certaines personnes rencontrées parlent également d'une « culture du mail » dans laquelle les gens envoient des mails en mettant de nombreuses personnes en copie. Ce système de communication est à la fois descendant, mais également latéral et informel.

Avant l'introduction du projet OIE, la participation était faible de manière générale : il existait des procédures d'information des travailleurs, cependant, le niveau de participation dépendait fortement du manager en charge de l'équipe.

Les travailleurs d'Iris sont plusieurs à effectuer des heures supplémentaires. Les horaires de travail sont flexibles. Ainsi, ils peuvent arriver entre 7h et 10h du matin et repartir après qu'il ait fait leurs heures de travail quotidien.

Finalement en ce qui concerne les relations professionnelles, les travailleurs s'expriment à la fois de manière directe et indirecte par le biais des syndicats. Les syndicats sont fortement présents au sein d'Iris. Les ouvriers ont plus tendance à recourir aux syndicats pour s'exprimer que les employés.

g. Environnement socio-économique, politique :

En ce qui concerne l'environnement socio-économique et politique, nous pouvons tout d'abord constater qu'Iris fait face à une forte concurrence. Ainsi, pour ce qu'il en est d'Iris Cleaning et d'Iris Anticorrosion, plus de 10 principaux concurrents peuvent être identifiés.

Ensuite, en matière de législation, de nombreuses normes s'appliquent aux sociétés Iris. Nous pouvons ainsi prendre comme exemple les nombreuses lois du travail, les lois encadrant la sous-traitance, la législation sur les appels d'offre, les règles propres aux commissions paritaires, etc.. En plus de cette diversité de source de lois, le groupe Iris est, comme nous l'avons mentionné, présent dans les trois régions du pays. De plus, chaque société composant le groupe a sa propre commission paritaire. Ainsi, les lois en application peuvent varier au sein même du groupe (et d'une société). La DRH fait alors remarquer le défi auquel ils font face pour pouvoir respecter l'ensemble de cette législation.

C'est donc un marché complexe avec de nombreux acteurs, souvent hostiles vu le nombre de concurrents.

2. Récolte des données au sein d'Iris

En pratique, afin de réaliser cette recherche, nous nous sommes rendus auprès des 9 travailleurs pour mener auprès d'eux des entretiens semi-directifs. Ces derniers font partie de la génération X (1965-1978, ces années sont celles définies par Taskin, Dietrich, 2016). Cependant, nous avons également inclus deux travailleurs nés en 1964. En effet, les auteurs ne s'accordent pas toujours sur les dates de début et de fin d'une génération (Saba, 2009) et peuvent alors définir des dates différemment à un ou deux ans près.

Cette génération devait être celle où nous aurions le plus de probabilité de trouver un échantillon de travailleur suffisant pour qu'il soit représentatif. En effet, comme nous le voyons sur cette pyramide d'âge (Figure 4), les travailleurs d'Iris Cleaning se trouvent principalement dans la tranche d'âge 40-54 ans.

D'autre part, nous n'avions pas accès à tous les sites d'Iris pour des questions de localisation et de « barrière linguistique ». Nous avons donc seulement interrogé des travailleurs se situant au siège social, à Evere (Bruxelles). La majorité des travailleurs se situant à ce siège travaillent pour les sociétés ICS, BBS, et quelques personnes travaillent également chez Greenacare, et building. D'autre part, Iris group comprend à la fois des travailleurs francophones et néerlandophones. Nous avons interrogé principalement des francophones, et deux néerlandophones suffisamment bilingues, pour que les entretiens puissent se dérouler en français.



Figure 4 : pyramide des âges cleaning (rapport de durabilité, Iris 2015-2016, p.22.)

L'entreprise Iris est à la fois composée d'employés et d'ouvriers, les ouvriers étant majoritaires dans le groupe. Cependant, nous n'avons pas pu interroger des ouvriers, ceux-ci n'ayant pas encore reçu l'information du passage vers le management participatif. Au moment de l'enquête, seuls les contremaîtres ayant une responsabilité de manager pour des ouvriers étaient avec certitude au courant du mouvement vers plus de participation.

Afin d'informer ces travailleurs de ce passage, Iris Group a organisé des workshops, nommés « Iris Way Program ». Nous avons ainsi également eu l'occasion d'assister au workshop pilote, et d'aider à la préparation de celui-ci. Nous avons eu recours à certains documents de préparation de ces formations. Ces workshops se sont déroulés de décembre à janvier. D'autres workshops ont ensuite été organisés afin d'aider les managers dans le rôle d'accompagnement des collaborateurs vers le management participatif.

Ainsi, nous avons bien conscience que ce processus est émergent et qu'une grande partie d'Iris Group n'est pas représentée dans notre échantillon.

Notons de plus que certains des travailleurs interrogés ont participé au processus de construction de ce projet (lui-même participatif). De plus, certains tiennent un rôle d'ambassadeur qui consiste à aider les autres travailleurs à aller vers plus de participation.

3. L'introduction du management participatif chez Iris : Le cheminement vers 2020

Nous allons maintenant nous intéresser au cheminement qui a poussé l'introduction du management participatif au sein d'Iris.

Au préalable de la mise en marche vers BP2020, la participation était assez variable. En effet, la responsable du projet nous affirme que le niveau de participation laissé aux collaborateurs dépendait du choix, du style du manager.

« Donc à l'époque, il n'y avait rien. [...] les managers n'étaient pas non plus accompagnés, guidés. [...] c'était vraiment à eux de déterminer leur style, vu leurs préférences. Donc on avait des gens qui faisaient déjà du management participatif. Mais on avait aussi plein d'autres qui étaient directifs, qui étaient très contrôlant. Donc là, il y avait un peu de tout. » (E1, p.1)

Nous pouvons donc remarquer que l'introduction du management participatif correspond non seulement au fait d'amener tous les collaborateurs à participer dans l'entreprise mais cela amène également une uniformisation du style de management chez Iris. De plus, les managers seront maintenant encadrés et guidés dans leurs missions.

Ensuite, nous avons vu dans la première partie de ce travail que la décision d'instauration du management participatif était régulièrement une décision du sommet, sans concertation des collaborateurs (Lavakare, 1977). Ce n'est pas le cas dans le groupe Iris. Si la constatation de la nécessité de changement s'est faite au niveau de la direction, comme nous pouvons le voir ci-dessous, la décision finale de l'instauration de la gestion participative est le résultat d'une réflexion impliquant quarante collaborateurs.

« J'ai trouvé cela très humble et très courageux de la part du directeur de se poser la question, et d'oser se dire qu'il fallait le changer. » (E3, p.2)

« [OIE, BP2020] c'est deux éléments sont le résultat d'une réflexion qui a été faite avec quarante personnes où en est ressorti [...] qu'on voulait complètement changer la manière d'être. [...]. Et qu'il fallait changer la culture de l'entreprise, tout en veillant à sa croissance. » (E3, p.1)

En effet, en vue de réfléchir à la stratégie d'entreprise 2020, ces derniers ont été réunis pendant deux journées et ont essayé de réfléchir à l'avenir de la société avec l'aide d'un consultant externe. Le résultat de cette réflexion fut la décision de mettre en place une culture MAAD (*Motivated, Attractive, Accountable, Dynamic*). Cette première réflexion s'est déroulée en janvier et février 2016. Ces différents collaborateurs ont ensuite été répartis en neuf groupes de travail pour réfléchir plus précisément sur différents thèmes : marketing, people, structure de

l'entreprise, etc.. Chaque groupe de travail a présenté ses résultats le 7 avril 2016. La proposition de mettre en place des comportements OIE fut le résultat du groupe people.

Ainsi, une analyse préalable a été réalisée par le biais de ces deux journées, et d'interviews internes et externes :

« C'est dans une première phase qu'on a fait un peu l'analyse. Cela était en début 2016. [...] On a pris une photo de notre culture, et on a déterminé la culture dont on a besoin pour survivre dans le futur avec notre compagnie. Et la photo, on a fait, basé sur des interviews en interne, en externe, des gens qui parlaient de leur compagnie [...]. Il y avait plein de groupes de travail. [...] nous avons bien réfléchi aux aspects de notre culture[...]. Sur base de cela, on a fait [...] une photo où nous sommes maintenant. Et on avait déjà un peu la photo du futur. » (E1, pp. 1-2)

Cette analyse portait sur les comportements et stratégies des acteurs, sur la culture, le climat, sur la structure. Elle a montré qu'il fallait faire évoluer ceux-ci pour la survie de l'entreprise. Ces derniers ont donc été modifiés dans le cadre de BP2020, et alignés entre eux. L'interview des collaborateurs leur aura certainement permis d'aller au-delà du fonctionnement formel et de prendre en compte le fonctionnement informel, les jeux internes.

La mise en place d'une démarche participative auprès des travailleurs d'Iris Group se situe dans un changement de stratégie d'entreprise. Il est donc question de mettre en place une nouvelle structure, une nouvelle culture d'entreprise (MAAD), de nouveaux comportements (OIE) et une nouvelle stratégie (BP2020).

Ainsi, nous pouvons voir que la mise en place du management participatif et des comportements OIE chez Iris se situe dans une démarche globale, tout comme nous le préconisait Hermel (1988).

Nous avons vu que la littérature mettait en évidence différentes raisons qui poussent les entreprises à adopter le management participatif. Nous avons pu au travers de nos différents entretiens et documents déterminer plusieurs raisons qui ont poussé Iris à adopter ce style de gestion.

Une première raison évoquée est la nécessité de mettre tout cela en place pour assurer la survie de l'entreprise. C'est ce que nous affirme la responsable du projet : *« On a pris une photo de notre culture, et on a déterminé la culture dont on a besoin pour survivre dans le futur avec notre compagnie. » (E1, p.1)*

Notons que cette idée est également reprise par de nombreux travailleurs. Dans un même sens, les travailleurs affirment qu'il est nécessaire de mettre en place cette démarche pour atteindre

une meilleure productivité, compétitivité, qualité, et efficacité, tout comme nous l'affirmait Barbier (1989).

« qu'est-ce que tu peux améliorer, comment tu peux améliorer ces qualités-là pour être plus productif ou rentable, efficace ? [...] qu'est-ce que tu pourrais améliorer pour arriver plutôt à être [...] plus efficace » (E10, pp.8-9)

Cela peut donc rappeler le deuxième rationale mis en évidence par Somech (2002). Celui-ci voit l'homme comme un moyen d'atteindre l'efficacité organisationnelle.

La responsable du projet nous explique également que c'est un moyen pour réviser les structures, les procédures, et mettre en place un *lean management* pour réduire le temps nécessaire, et rendre l'organisation plus efficace.

« ça veut dire que tout le monde doit regarder dans son propre boulot, qu'est-ce que je fais ? Qu'est-ce qui me prend beaucoup de temps ? Est-ce que je peux le faire plus efficace ? » (E1, p.9)

Une deuxième raison évoquée est le bien-être des travailleurs. Le management participatif est ainsi vu par Iris comme un moyen d'attirer des collaborateurs, et d'atteindre un plus grand niveau de bien-être. Comme l'affirme la responsable du projet :

« On a vu que le bien-être des collaborateurs devient de plus en plus important dans la société et sur le marché aussi. Cela devient vraiment un aspect de l'employer branding, de rétention, de bien-être au travail, tout ça. Et un critère, un aspect très important dans le bien-être au travail est l'autonomie. » (E1, p.1)

C'est également un moyen de reconnaître tout le potentiel des travailleurs, comme nous l'avons vu avec le rationale des ressources humaine (Margulies, Black, 1987) et un moyen d'obtenir des solutions plus riches : *« Voilà, si tu as quelqu'un de totalement différent [...] tu as vraiment deux vues différentes, donc aller, la solution est beaucoup plus riche. » (E1, p.1).*

Ainsi, le management participatif est vu comme nécessaire, comme un moyen d'atteindre des résultats inatteignables sans celui-ci (Somech, 2002). Mais c'est aussi nécessaire pour répondre à une pression externe, parce que les temps sont « durs » : *« Les temps sont durs pour tout le monde, pour les sociétés en général. Et donc, il faut un peu conscientiser les gens. » (E5, p. 5)*

Il est également vu comme un moyen d'avoir un avantage comparatif :

« C'est l'objectif [...] passer un palier. [...] on doit aller de l'avant, on doit innover, on doit faire plein de chose pour essayer de se démarquer des autres, des autres sociétés, hein. Et donc ça passe par les collaborateurs de la société. Si tout le monde ne se donne pas à 100% mais à 110 ou à 120 [...] la société va se démarquer des autres, et peut-être gagner des marchés plus facilement. » (E8, p. 5)

D'autre part, l'arrivée d'une nouvelle direction des ressources humaines, le premier août 2016, fut pour beaucoup un élément-clé, un élément qui montre l'importance de ce projet, l'importance de l'humain dans la société. « *Je pense maintenant qu'on le sent très fort avec la venue de la nouvelle DRH, on sent qu'il y a un nouveau souffle. Il y a quelque chose de positif.* » (E11, p.13)

Chapitre 2 : Le contenu du management participatif

Nous allons maintenant nous intéresser à la manière dont Iris s'y est pris pour mettre en place le management participatif au sein du groupe. Afin de déterminer celle-ci, nous nous sommes essentiellement basés sur les entretiens avec les personnes ayant participé aux deux journées de réflexion sur Iris. Ces dernières étant mieux informées de toute la démarche, de la forme et des intentions. Nous nous sommes également basés sur certains documents présentant le projet.

1. Qu'est-ce que le management participatif ?

La responsable du projet chez Iris définit le management participatif comme

« un style de management dans lequel [...] le manager [donne aux travailleurs]/[...] l'autonomie de se manager soi-même. Avec une remarque très claire que le cadre doit être là. C'est à nous, donc le management dans l'entreprise, de cadrer les responsabilités. Et dans ce cadre, tout le monde participe, et [...] se gère soi-même. » (E1, p.1)

Le management participatif se traduit au sein d'Iris par la mise en place des comportements OIE. Tout d'abord, le O représente le comportement *d'owner*. Celui-ci amène les collaborateurs à agir comme si l'entreprise leur appartenait. Ensuite le I se traduit par un comportement *d'innovator*. Les travailleurs devraient alors amener de nouvelles idées innovantes dans l'entreprise. Finalement E, le comportement d'entrepreneurs voudrait que les travailleurs prennent des initiatives et n'attendent pas qu'il leur soit prescrit.

Cette démarche est une démarche globale, impliquant l'ensemble du tétrapède mis en évidence par Hermel (1988).

Nous allons maintenant, nous intéresser à la forme que prend celui-ci chez Iris.

2. Les diverses formes de participation dans l'entreprise

Ci-dessous, nous reparcourrons les différentes caractéristiques qui permettent de distinguer les diverses formes de management participatif. Nous ne reviendrons que sur les caractéristiques qui n'ont pas encore été vues au préalable. Notons néanmoins qu'il est possible qu'Iris introduise de nouvelles manières de participer (Forum, rapport d'étonnement, ...). Ces caractéristiques pourraient donc évoluer.

1. L'étendue des sujets traités par le management participatif

Nous avons également vu avec Cotton et *al.* (1988) et Margulies et Black (1987) que différents sujets pouvaient être traités par le management participatif. Dans le groupe Iris, chaque travailleur doit se fixer un objectif conforme à la philosophie OIE. Les sujets traités sont donc potentiellement très vastes. Cependant, ces objectifs concernent majoritairement le travail lui-même, son contenu, et sa gestion quotidienne. Ils peuvent également être liés aux conditions de travail et la manière d'organiser son travail.

2. Le niveau de participation

Perron (1997) mettait ensuite en évidence que ces mêmes sujets pouvaient concerner différents niveaux de participation. Dans le cas d'Iris, les objectifs que les travailleurs se fixent concernent principalement le niveau opérationnel, c'est-à-dire l'exécution du travail, l'amélioration de la qualité, etc.. Néanmoins, ils peuvent également concerner les autres niveaux. Ainsi, au niveau organisationnel, certains travailleurs ont décidé qu'ils se fixaient comme objectif de mettre en place de nouvelles procédures, de nouveaux processus ou encore de nouvelles manières de communiquer.

3. Degré de formalisme

Les différentes formes de management participatif peuvent également être situées le long du continuum reprenant différents degrés de formalisme sur la manière de participer dans l'organisation. Le management participatif actuellement implémenté chez Iris se situe plus au moins au centre de ce continuum. En effet, les objectifs des collaborateurs sont élaborés par ceux-ci avec l'aide de leur ambassadeur (dont nous verrons le rôle ci-dessous), ensuite, ceux-ci doivent être soumis à leur N+1 et approuvés par celui-ci. Ainsi, il y a un certain degré de formalité. La démarche vers le management participatif, vers les comportements OIE est formelle. Cependant, il existe également un certain degré d'informel, les individus ont de larges possibilités dans les sujets traités, les interactions avec les ambassadeurs sont informelles.

4. Temporalité

Les projets de management participatif peuvent avoir différentes temporalités. Quant à Iris, le groupe s'est lancé dans un projet de long terme. Les comportements OIE et donc le management participatif a été lancé en lien avec le *business plan 2020*. Il est donc question d'instaurer la gestion participative pour au moins 3 ans.

En ce qui concerne la fréquence de la participation, l'objectif d'Iris est que chacun des collaborateurs adopte les comportements OIE à tout moment. Cette société vise donc un management participatif au quotidien de la société. « *Après, ce qu'il va arriver, c'est dans le quotidien. Ce sera attendu de tout le monde, [...] ça veut dire que tout le monde aura des objectifs pour sa participation.* » (E1, p.4)

5. Acteurs clés

Une sixième caractéristique distinctive concerne le choix des participants. Iris a décidé de se lancer dans ce projet en impliquant l'ensemble des collaborateurs en son sein. Cependant, certains travailleurs s'inquiètent en se demandant si les ouvriers qui, contrairement aux employés, n'ont pas participé aux formations, auront suffisamment d'information que pour suivre également le mouvement. Iris compte néanmoins sur les contremaîtres pour faire parvenir l'information aux ouvriers.

Les syndicats n'ont pas été inclus dans la réflexion. Ceux-ci sont seulement vus comme préoccupés par le day-to-day.

« *Mais est-ce qu'on a vraiment impliqué les syndicats ? Non, on ne l'a pas fait. [...] parce qu'on ne parle pas de la manière de travailler, on ne parle pas de changer des horaires. On est dans une société, dans un groupe où les syndicats [...] ont pas le focus sur la stratégie mais sur le day-to-day. [...] donc ... ils s'en foutent.* » (E1, p.11)

6. Les étapes de la prise de décision

Le management participatif chez Iris prend la forme d'objectifs individuels. Chaque employé est amené à se fixer un objectif qu'il doit ensuite présenter à son manager pour acceptation. Le salarié va ensuite devoir se charger pendant l'année d'implémenter le projet et l'objectif qu'il a choisi. À la fin de l'année, le travailleur évaluera, avec l'aide de son N+1, s'il a atteint ses objectifs.

Les collaborateurs participent ainsi à toutes les étapes du processus de décision. Tout d'abord, ils participent à la problématisation. Suite à l'analyse de leur quotidien de travail, ils font remonter des questions, des problèmes sur lesquels ils aimeraient travailler. Ils réfléchissent

avec l'aide de leur ambassadeur à différentes solutions qui pourraient être possibles afin de résoudre ce problème. Ils doivent ensuite sélectionner une solution qu'ils proposeront à leur manager comme objectif pour l'année et décident ensemble sur la manière de l'implémenter. L'évaluation se fera par la personne-même avec l'aide du manager.

7. Degré d'influence

Une huitième question à se poser est de savoir quel est le degré d'influence des travailleurs sur la décision finale. Nous pouvons situer le degré d'influence le long d'un continuum allant de l'exclusion à la participation complète. Dans le cas d'Iris, le travailleur fait le travail de préparation de la solution. Le manager semble tout de même garder un droit de veto sur cette solution. Nous ne sommes donc pas tout à fait dans une participation complète dans laquelle il n'y aurait plus de distinction entre le travailleur et le manager. Nous sommes néanmoins loin de la situation qui existait au préalable (dans certains services) où le travailleur était exclu dans la décision de son objectif et où celui-ci lui était imposé.

3. Effets perçus du management participatif

Il est encore tôt pour réellement parler de conséquences du management participatif. En effet, celui-ci commence seulement à être instauré au sein d'Iris. Cependant, certains travailleurs soulèvent déjà quelques effets au niveau des relations entre collègues.

En effet, les workshops IWP ont permis aux travailleurs de se rencontrer entre sociétés et entre sites. Les travailleurs ont le sentiment que ce projet apporte de la cohésion et ont l'impression d'appartenir à un tout. « *Mais, tu vois, on est tous sur le même bateau* » (E11, p.14)

De plus, ce contexte amènerait plus de collaboration, d'entraide entre les travailleurs :

« C'est plus dans un objectif de travail d'équipe aussi. S'aider mutuellement plutôt que de faire chacun son job dans son coin. Et ça, je trouvais que ça manquait. Maintenant, chaque personne doit être consciente que la collaboration[...] est plus mis en valeur » (E11, p.8)

Les travailleurs rencontrés voient ainsi le projet IWP comme un nouveau souffle, un projet qui permet de casser la routine, et ils trouvent cela positif.

« Et je trouve ça enrichissant quoi.[...] c'est important quoi d'avoir un nouveau souffle. Je te dis vraiment, il faut se remettre en question. Et ce projet BP2020, c'est ça qui va le permettre. Il était temps. » (E11, p.10)

En outre, il semble que ce soit important pour les travailleurs de savoir au préalable quels sont les effets attendus de cette introduction.

« Mais qu'est-ce que ça va apporter concrètement au groupe , concrètement, d'être OIE. OK, si on est OIE ? [...] il y aura peut-être plus de chiffre d'affaires, etc. Mais, ça, c'est moi qui me le dis. Le gars qui est en maîtrise sur le terrain, je ne suis pas sûr qu'il est au courant de ce genre de choses. » (E8, p.7)

Nous reviendrons sur ce point dans le chapitre 3.

Nous ne pouvons néanmoins affirmer qu'il s'agit de réelles causalités car comme nous l'avons déjà de nombreuses fois mentionné, ces liens nécessitent des analyses spécifiques, sur le long terme et prenant en compte les nombreuses variables contextuelles. Ajoutons encore une fois qu'il est très tôt pour parler de conséquences.

Chapitre 3 : Analyse du processus

Nous allons maintenant nous intéresser au processus. Le processus est une démarche dynamique qui vise à capter le jeu de acteurs et les interactions. Nous essayerons donc de comprendre quels sont les représentations et attentes des travailleurs quant à la GRH dans un contexte de management participatif. Ces attentes sont un élément dynamique dans le déploiement du management participatif. De plus, comme nous l'avons vu avec Taskin et Dietrich (2016), ces attentes influencent le rôle des gestionnaires ressources humaines. Nous aborderons alors les facteurs clés de succès, et le rôle que les GRH ont joué au sein d'Iris.

1. Propositions de recherche

Nous allons maintenant évoquer des propositions de recherche suite à notre question : Quelles sont les attentes des travailleurs quant à la GRH dans un contexte d'implantation du management participatif ?

- a. **Proposition 1 : Les travailleurs attendent que la GRH donne sens aux pratiques de management participatif, afin que les objectifs poursuivis soient connus et compris.**

Une première attente que le personnel entretient par rapport à la GRH dans un contexte de management participatif est de formaliser les objectifs, afin que ces derniers soient connus, compris et reconnus (Hermel, 1988). Cela est lié au fait d'instaurer un climat participatif.

Ainsi, la compréhension des objectifs poursuivis par l'instauration d'un management participatif, du projet BP2020, semble primordiale pour les travailleurs. Cela semble nécessaire pour savoir quel investissement chaque travailleur doit mettre :

«quand on dit entreprendre à un monsieur tout le monde, ça veut dire quoi ? [...] c'est pas facile de mettre une définition là-dessus comme owner et innovation. Donc déjà rappeler ce que ça veut dire à tout le monde, c'est déjà une bonne chose, et puis, partir dans une réflexion collective et individuelle, ben, ça fait du bien. » (E8, p.2) «La finalité

de ce truc en 2020, quel objectif on doit avoir pour ça en 2020 ? [...] Parce que ce sont des principes RH, et que je ne suis pas RH et que je n'arrive pas à cerner le truc peut-être. » (E8, p.6)

Cette attente de création de sens comporte de multiples facettes.

Tout d'abord, les travailleurs attendent d'être encadrés afin de les aider à changer leur état d'esprit, afin de les aider à voir la direction dans laquelle il est attendu qu'ils aillent.

« [parlant de son ambassadeur] Son premier rôle a déjà été de m'aider à fixer mes objectifs. Et mon attente vis-à-vis de lui est que [...] quand j'estime avoir besoin d'un peu d'aide pour m'aider pour me rediriger dans la voie, d'arriver à suivre mon objectif. Il reste un peu flou en fait. L'attente jusqu'à présent était de fixer mes objectifs, ça, ça a été réalisé. Après, [...] si j'ai des questions vis-à-vis de ces objectifs-là en particulier, je sais, je peux aller le voir, lui poser des questions et qu'il me donne des trucs, ou qu'on en discute tout simplement pour me motiver ou pour me diriger dans la réalisation de mon objectif. » (E10, p. 9)

« Il faut aussi un peu cadrer pour pas qu'ils partent dans tous les sens. Et le but c'est pas de leur faire perdre leur temps non plus à essayer de trouver des infos, ou essayer de trouver un projet qui ne cadre justement pas avec la direction que la société veut prendre. » (E5, p.8)

Deuxièmement, Ces travailleurs attendent également que le management participatif ne soit pas qu'une obligation, mais qu'il prenne sens autrement, ils aimeraient voir l'utilité de mener à bien ce projet. Cela relève notamment de la communication qui est faite autour de cela. Ainsi, nous pouvons penser à Lavakare (1977) qui mettait en avant cette dernière.

« Les moyens nécessaires. Pour moi, comme c'est du comportement, c'est plus du relationnel, et le fait que les gens y croient que plus que des moyens. [...] je crois moi, en l'humain [...] [qui] change parce qu'il adhère à une idée, et donc il faut faire adhérer à l'idée, et donc ça c'est dans la communication, plus que dans le financier. » (E2, p.4)

« Je pense que si les gens se sentent impliqués, ils ont un peu plus la volonté. S'ils savent ce qui se passe réellement dans la société, logiquement, ils vont se sentir plus impliquer. Donc pour moi, il y a déjà la communication aussi. S'il y a pas la communication, sans impliquer les gens, tu peux pas les motiver, donc tu peux pas leur donner la volonté. » (E4, p.6)

Une politique de communication appropriée pourrait ainsi aider à construire du sens pour les travailleurs. Pour que celle-ci soit appropriée, il pourrait également être adéquat de prendre en compte les différents stades de préoccupation des travailleurs face au changement (Bareil, 2004).

Ainsi, ils aimeraient voir leurs bénéfices à adopter ce comportement. Nous reviendrons sur cet aspect lors de la deuxième proposition de recherche. Il faudrait donc les amener à adhérer à l'idée :

« Donc tu as deux façons de le représenter : avec la baguette[...]. Mais aussi positivement, c'est de dire : [...]c'est aussi une journée pour le faire, il y a aussi quelqu'un qui te suit pour la réalisation de tes objectifs et donc c'est important. » (E10, p.13)

Les travailleurs mentionnent également qu'ils aimeraient recevoir des exemples, qu'ils aimeraient que l'exemple-type leur soit présenté. Comme nous l'évoquent ce travailleur : *« Et moi, je voyais pas clair, et c'est en décortiquant vraiment ce que c'est OIE, en donnant des exemples. [...] en ayant plus d'exemples, [...] c'est limpide. » (E11, p.10)*

Plus que donner le sens et les objectifs, les travailleurs aimeraient également que le message soit harmonisé et que tous les travailleurs soient alignés et aillent dans la même direction. Cet aspect collectif est la troisième facette ressortant dans nos entretiens. Ces objectifs pour qu'ils soient poursuivis devraient ainsi être connus et compris par tous.

« Mais c'est clair que si entre guillemets, on est seul à tirer sur la corde, voilà, ça ne marchera pas. Donc, je pense que c'est un projet collectif aussi » (E8, p.3)

«Ce serait tout simplement aligner les gens sur le même niveau, et avoir un but commun pour tous, et une attitude, un comportement commun aussi, allez, pour aller dans le même sens. » (E2, p.6)

Dans cette idée, nous pouvons penser à Hermel (1988) qui mettait en avant les formations comme un moyen pour aligner les comportements.

Dès lors, l'aspect relationnel semble fondamental dans la construction de sens du management participatif. Cet alignement permettrait ainsi de faciliter l'exécution du projet OIE : *« Je veux dire que si tout le monde va dans le même sens, adopte le même comportement, ça facilite la collaboration au sein de la société. » (E2, p.1)*

D'autant plus que la réussite d'un projet OIE pour un travailleur pourrait dépendre de l'action d'autres personnes.

« Ce qui complique, c'est parfois quand il y a d'autres facteurs impliqués dans ce que tu aimerais changer [...] c'est que ce n'est pas juste ta personne qui instaure le truc et voilà. Parfois, il y a une action que tu voudrais bien modifier mais, il faut que tu la soumettes à X, Y ou Z, voir si c'est OK » (E2, p.3)

Le sens pourrait également se trouver plus facilement ensemble, en se posant des questions, en discutant : *«J'ai mon ambassadrice dans l'histoire pour m'aider, pour me cadrer [...] quand je lui pose des questions, [...] Elle me pose plein de questions pertinentes auxquelles moi, personnellement, je n'aurais pas réfléchi. » (E2, p.7)*

En effet, ce serait parce qu'ils sentent appartenir à un tout, qu'ils construisent quelque chose ensemble qu'ils auraient envie de participer. Le sens construit devrait donc aider à comprendre cette appartenance à une communauté, aider à sentir que chacun met sa pierre à l'édifice :

« **E : Est-ce que c'est important pour toi de participer ?** L : *Oui, évidemment oui. C'est, on fait partie d'une société, on fait partie d'un groupe, c'est tous ensemble qu'on y arrive. [...] Pour que tout le monde soit OIE, il faut que tout le monde travaille ensemble.* » (E4, p.6, p.9)

« *Ils ont tous été là parce qu'ils ont tous trouvé que c'était un objectif commun.* » (E3, p.14)

Pour aider à cela, certains travailleurs proposent d'organiser des événements de rencontre :

« **E : [...] est-ce qu'ils [RH] ont un rôle à jouer [...] ?** L : *[...] ce que la DRH a organisé entre autres, avec le petit drink ici, [...] je trouve que ce serait bien de faire la même chose, en cherchant à provoquer un échange inter-services.* » (E4, pp.10-11)

En outre, les travailleurs attendent que ces objectifs ainsi précisés puissent aussi prendre sens plus concrètement.

« *Enfin, je veux dire moi, j'ai besoin de concret. Et pour l'instant le concret, et ben voilà, ce n'est pas du concret. 'Fin si, on met des phrases, on essaye de les adopter mais qu'est-ce qui va se passer derrière, à quoi on va arriver ? 'Fin voilà, ça, c'est encore un peu flou.* » (E8, p.7)

Ensuite, pour amener les gens à comprendre ce sens, et adopter ces nouveaux objectifs, les travailleurs attendent qu'il leur soit laissé le temps, qu'on les amène à prendre du recul à se poser les bonnes questions : « *C'est [les workshops] une bonne entrée en matière pour la suite. [...] Parce que ça nous permet [...] de prendre du temps pour se poser des questions.* » (E10, p.11)

Un autre élément ressortant de nos entretiens est le fait que les travailleurs attendent que le sens du projet, la crédibilité de celui-ci dans le long terme leur soit démontré. Ainsi, Barbier (1989) soulignait également l'importance de rester engagé dans la durée du projet.

« *Avec le OIE, beaucoup de choses ont été mises en place, que les gens se sont dit : il y a quand même quelque chose qui change dans la société, et ça vient les toucher dans leurs objectifs personnels. [...] Et si tout ça se met en place, et que malgré tout, on laisse tomber, les gens vont se dire : tout cet investissement pour au final ne rien faire, et je pense pas qu'on aura de nouveau ce momentum pour bouger.* » (E3, p.6)

Ainsi, les travailleurs attendent également que l'encadrement se fasse de manière continue, afin « d'enfoncer le clou » et redonner le sens dans les cas nécessaires.

« *Il faut que le management derrière trouve les solutions pour que tout le monde puisse se poser les bonnes questions de temps en temps quoi. Donc voilà. D'où pourquoi pas,*

workshop dans un an ou deux, [...] voir un peu où en est [...] j'ai demandé à [...] mon ambassadeur, de me voir tous les trois mois et de faire le point sur une éventuelle évolution ou sur des points que je devrais voir parce que voilà, je pense que j'en ai besoin oui » (E8, p.3)

Il semblerait également que les travailleurs attendent que le sujet soit abordé de manière « adéquate », celle-ci participant à la construction de sens. Ainsi, ce travailleur nous explique que le temps que l'entreprise consacre à lui expliquer ce projet de management participatif fait ressortir pour lui l'importance que cela a :

« E : Qu'est-ce qui t'a fait penser que c'était ça ces objectifs ? D : Que c'était important ? Ben, on a pris une journée pour faire ça. [...] Je me dis c'est quand même important, la société m'arrête toute une journée. [...], ça montre, le fait qu'on ait passé du temps qu'on ait tout arrêté, [...] que c'est important pour la société. Voilà. Et donc, si c'est important pour la société, alors je sais que c'est un objectif, ça me motive vis-à-vis de mon objectif. » (E10, p.10)

Finalement, il semble important pour les travailleurs que les pratiques de management participatif prennent sens, que les objectifs poursuivis par cette démarche soient compris. Ceci est important à différents égards. Premièrement, nous avons vu que le fait de connaître ces objectifs et leur importance pouvait motiver à s'engager dans cette démarche. Deuxièmement, l'aspect projet collectif semble primordial pour amener les individus à participer. Les travailleurs attendent ainsi qu'il leur soit communiqué les objectifs, la finalité, que des exemples leur soient montrés, et comprendre concrètement ce qui leur est demandé. Ainsi, cet accompagnement devrait être sur le long terme et s'adapter selon les besoins. Le sens pourrait ainsi s'éclaircir au fur et à mesure. Cela peut nous faire penser à la théorie des stades de préoccupation de Bareil (2004).

b. Proposition 2 : Les travailleurs attendent d'être traités de manière équitable, et cela même lorsque leur contribution est amenée à changer dans un contexte de management participatif. Ainsi, leurs attentes en terme de rétribution augmente.

Une deuxième attente porte sur la rétribution de la participation. En effet, nous avons vu que dans un contexte de management participatif, le ratio rétribution/contribution des travailleurs est mis sous tension. En effet, les travailleurs vont être amenés à faire évoluer leur contribution. De plus, nous avons vu que les auteurs (Hermel, 1988 ; Margulies, Black, 1987 ; Lavakare 1977 ; Dhamodharan, Alagumalai, 2015) affirment que les travailleurs attendent une contrepartie, une rétribution pour leur participation. Notons que cette rétribution n'est pas nécessairement salariale. Nous avons également abordé le rôle que la GRH pouvait jouer dans l'évaluation du management participatif (Perron, 1997 ; Barbier, 1989 ; Hermel, 1988) et donc dans l'évaluation de la contribution des travailleurs à celui-ci. Or Peretti (2013) l'affirme, les travailleurs attendent de leur entreprise d'être traités avec équité par rapport aux autres travailleurs (internes et externes). Nous allons voir maintenant comment cette attente est traduite au sein d'Iris.

Il semble, premièrement, que les travailleurs ont le sentiment qu'il leur est demandé une plus grande contribution : « *C'est une pression supplémentaire par rapport à mon boulot de tous les jours parce que je me dis comment je vais faire ?* » (E5, p.9). Que ce projet va les obliger à accélérer la cadence : « *Si tu veux arriver à ça, il faut [...] accélérer. [...] Donc, ton dodo... c'est logique* » (E12, p.6)

Néanmoins, malgré la contribution supplémentaire, les travailleurs aimeraient pouvoir maintenir leur équilibre vie privée - vie professionnelle.

« *Dire que je vais laisser mon dodo pour ça, non. Non, pas du tout.* » (E12, p.5)

« *C'est juste qu'il faut trouver l'équilibre. Parce que si on n'est pas bien dans sa tête, ben, tu peux pas fournir un travail de qualité non plus, tu peux pas être OIE* » (E5, p.10)

Afin de maintenir cet équilibre, il serait important pour eux de pouvoir dégager du temps spécifique pour réaliser le travail supplémentaire que l'objectif OIE impose.

« *J'estime que quand on permet aux travailleurs d'investir un projet personnel dans une entreprise, on doit pouvoir aussi détacher un peu de temps pour qu'ils le fassent, et pas demander un investissement supplémentaire.* » (E13, p.3)

Ce projet OIE est même vu par certains comme une opportunité d'améliorer cet équilibre. Cela peut être lié au fait qu'il y a un objectif de *lean management* lié à ce projet qui doit permettre à chacun de s'organiser plus efficacement, comme nous l'a expliqué la responsable du projet.

« Si c'est coaché intelligemment par le management, on peut arriver à ce que les gens, finalement, par leurs objectifs arrivent à peut-être gagner en qualité de vie. Mais parfois, il faut un petit peu reculer pour mieux sauter. » (E4, p.5)

Ensuite, il semblerait qu'en contrepartie, les travailleurs attendent essentiellement que cet investissement supplémentaire soit reconnu. La reconnaissance est ainsi un thème récurrent dans l'ensemble des entretiens que nous avons menés :

« Mettre certainement de la reconnaissance en place. Mais, c'est une culture, c'est pas... C'est au niveau des managers d'acquérir cette compétence-là, c'est de pouvoir encourager, féliciter, et encadrer au mieux l'employé vers le haut, et d'office la société en bénéficiera. » (E4, p.11)

« C'est peut-être aussi les booster, parce que je pense qu'on a tous besoin de reconnaissance aussi, malgré tout. Et ça, c'est aussi important pour les gens, le besoin de reconnaissance, de dire : ça, c'est bien, vas-y go. Tu vois, automatiquement ça motive.[...]. Tu te sens un peu booster, tu te dis 'oh purée, allez, je me suis cassé la tête, ça m'a pris autant de temps, mais j'ai un feedback positif, on me motive à continuer, c'est ça qui est important. Et ça encore une fois, c'est le rôle du management et de la direction. [...] Et je crois que même c'est encore plus important qu'une augmentation, qu'une prime ou que tout ce que tu veux. » (E5, p.8)

Cette reconnaissance est également une reconnaissance du temps supplémentaire que cela exige. Ainsi, les travailleurs aimeraient que l'entreprise leur laisse le temps de réaliser ces projets OIE, qu'ils aient plus de flexibilité dans la gestion de leur temps.

« La deuxième contrainte, c'est le temps. Et ça, tout le monde l'exprime et pour moi, ça va être le grand challenge. C'est comment les gens vont dégager du temps, parce que jusqu'à présent, on était fort focalisé sur délivrer, délivrer, délivrer. [...] ce temps, il faut le prendre. Et ça, ça va dépendre de comment on s'organise. Mais le fait de le mettre en place, impose qu'on y réfléchisse. Donc, c'est un plus. » (E3, p.2)

Cette reconnaissance peut ainsi porter sur différents aspects, comme nous l'avons vu avec Taskin, Dietrich (2016) : sur l'effort, sur le résultat, sur la manière de réaliser le travail.

Selon les travailleurs rencontrés, cette reconnaissance passe notamment par la mise en place d'un système d'évaluation qui prenne compte de ce nouvel investissement :

« La seule chose, c'est que, je parle pour moi, mais je parle même en général, mais j'espère que pour tous ceux qui auront fourni effectivement un effort, et qui auront essayé à tous les niveaux, de justement aller dans cette direction-là, qu'il y aura quand même une reconnaissance quoi, un merci, c'est tout ce que j'attends. » (E5, p.11)

« Il faut qu'il y ait un comportement OIE et il faut aussi que pour ma part, je trouve que le système de reconnaissance de la performance change. Les objectifs oui, mais beaucoup plus travailler [...] une évaluation pas que du hard skill, de ce qu'on délivre mais aussi de comment on le délivre, c'est le soft skill. Et c'est la première fois qu'il y a ça. Et j'aimerais bien que ce soit considéré plus, parce que ça fait partie d'un tout. » (E3, p.7)

Cela implique alors pour les travailleurs que le management puisse être flexible dans son contrôle, et dans sa manière de travailler. C'est également reconnaître la possibilité de chacun de s'organiser.

« C'est-à-dire que c'est un peu contradictoire tu vas me dire, mais dans un sens je dis qu'il faut leur [travailleur] laisser un peu plus de liberté, mais à côté de ça, il faut aussi un peu cadrer » (E5, p.8)

« E : Est-ce que tu as des attentes particulières par rapport à ce contexte OIE ? D : Le fait que la société évolue, et oui, qu'on essaye de revoir tous les process flow qui sont peut-être un peu lourds aujourd'hui, et essayer de collaborer différemment, oui. On a tendance à rester dans son département. [...] C'est important pour une société de se remettre en question. » (E13, p.8)

Notons cependant que le management participatif est vu par beaucoup de travailleurs comme une forme de reconnaissance en soi, comme nous le montre le verbatim ci-dessus : *« ça te revalorise dans le sens que la direction est consciente que ... c'est une fonction d'évoluer aussi [...] Tu peux [...] valoriser ta fonction. » (E11, p.7)*

De plus comme nous le voyons également, les travailleurs aimeraient que l'évaluation ne prenne pas seulement en compte le résultat mais la manière d'y arriver, l'effort mis en place. En outre, une évaluation juste permettrait de différencier les personnes dans leur travail, ce qui serait bénéfique selon les travailleurs.

« J'ai du mal à croire à l'école des fans : tout le monde a gagné. Ça ne motive personne ça. Ceux qui font très bien veulent pouvoir être mesurés par rapport à leur performance et être différenciés des autres. [...] pour moi la reconnaissance passe aussi par la différenciation, que faire des bonnes ressources humaines, [...] c'est prendre des décisions difficiles quand il le faut. Mais de pouvoir le faire dans le respect du fait que c'est un humain » (E3, p.12)

Ce système d'évaluation devrait ainsi, selon nos interlocuteurs, prendre en compte la question du « comment » les choses sont réalisées, mais il devrait également être juste.

« E : Est-ce que tu as des attentes par rapport à ce contexte OIE, qui sont en lien avec les gestions des ressources humaines ? [...] S : Je dirais plutôt uniformiser, pas uniformiser [...] Je veux dire qu'il y ait un système [...] des catégories, donc tu commences avec telle catégorie, dans cette fonction-là, et avec le temps si tu évolues, tu passes à telle catégorie. Que tout soit bien réglementé et juste et égal pour tous quoi. » (E2, pp.6-7)

Il serait donc opportun pour les GRH de veiller à mettre un système d'évaluation adéquat, juste, équitable et qui puisse prendre en compte cet investissement supplémentaire, de prévoir un budget d'investissement suffisant et flexible comme l'affirment Margulies et Black (1987) et Hermel (1988).

Ensuite, il semble que les travailleurs attendent que cette évaluation ne reste pas sans effet. Effectivement, celle-ci devrait permettre de reconnaître des potentiels et permettre potentiellement un développement de carrière, même si la participation est, pour certains, déjà une manière d'évoluer dans son job.

« Je pense qu'ils [GRH] sont à la base de tout parce que c'est sortir des potentiels pour moi. C'est vraiment découvrir des potentiels. Et aussi découvrir des personnes qui ne conviendront malheureusement pas parce qu'elles sont pas montées dans le train. [...] Ils joueront un rôle de pouvoir utiliser ces potentiels, pouvoir mettre la bonne personne à la bonne place. » (E13, p.9)

« ça te revalorise dans le sens que [...] C'est une façon d'évoluer [...] C'est donnant-donnant aussi. Là, on nous demande une implication [...] mais en retour [...] ce qui m'intéresse, c'est d'avoir une évolution. [...] c'est clair que tu peux pas donner [...] des promotions à tout le monde, il faut que le job soit vacant, etc.. Mais le fait d'avoir une optique différente permet d'évoluer d'une certaine façon. » (E11, p.7)

Ce système d'évaluation doit aussi permettre de récompenser les personnes.

« Le personnel de qualité, c'est vraiment un plus dans la société, il faut le valoriser [...] tu dois faire ton boulot, mais si ça se passe dans une atmosphère où le personnel est mis en valeur par des petits gestes, par des petits trucs comme ça, c'est très important je trouve. » (E11, p.8)

Ainsi, certains voient dans le management participatif une opportunité de développement personnel, une opportunité qu'offre l'entreprise de se développer. *« Ce que j'en attends. [...] c'est un développement personnel, mais c'est par rapport à moi. » (E10, p.11)*

En outre, à cette reconnaissance, s'ajoute le fait qu'il faudrait célébrer ensemble les réussites, selon un travailleur. Ainsi, l'aspect relationnel est ainsi encore une fois évoqué :

« J'attends aussi de manière plus globale [...] c'est avoir ce sentiment de réussite tous ensemble pour un objectif commun. J'ai l'impression que cela va nous rendre plus fort. [...] déjà se connaître chacun c'est se mélanger [...] Et ce sera surtout de célébrer, de communiquer autour de ces résultats au fur et à mesure. » (E3, p.7)

Les travailleurs aimeraient également pouvoir mettre en place des moments de détente, de rencontre entre collègues.

« C'est vrai qu'on nous met beaucoup la pression. [...] avec ce BP2020, on nous en demande encore plus et je pense qu'il faut une petite parenthèse de détente, c'est pas mal non plus pour mes collègues. » (E5, p.4)

D'autant plus que l'ambiance avec les collègues serait essentielle pour se sentir bien dans une entreprise. Et cela permettrait alors de participer.

« Plus je me sens bien, dans un endroit, dans une boîte, plus je m'épanouis, plus je peux contribuer à la société. Tandis que quand je me sens mal, je fais ce que je fais et puis voilà, il faudra pas attendre plus que ça de ma part. » (E2, p.12)

Ensuite, plusieurs travailleurs attirent notre attention sur le fait que, selon eux, cette participation doit nécessairement être globale dans l'entreprise. Ainsi, nous pourrions nous demander si cet élément est également lié à une question d'équité.

« il faut que la participation soit globale parce que si tu as la moitié qui le fait et la moitié qui ne le fait pas, je ne vois pas l'intérêt. [...] Pour moi, si ce n'est pas global, on n'aura pas de bon résultat. [...] Parce que déjà beaucoup de choses sont liées. » (E5, pp.5-6)

Quelques travailleurs laissent entendre qu'il est également nécessaire pour eux que les GRH puissent prendre des décisions difficiles et licencier quand les personnes n'arrivent pas à suivre le mouvement vers les comportements OIE.

« Et parfois, il faut employer des manières un peu plus fortes et pour moi, le BP2020, c'est une manière un peu plus forte, je pense. Parce que je crois qu'il faut prendre le train en marche, et si tu ne le prends pas, adienne que pourra. [...] À côté de ça, tu es bien content d'avoir ton salaire tous les mois, alors si tu n'as pas envie de perdre ton boulot, contribue à ta manière » (E5, p.5, p.10)

« C'est une nouvelle philosophie, tu n'y coupes pas quoi. Si tu veux rester dans cette boîte, tu ne peux pas échapper au BP2020. Sinon, tu dois partir. [...] C'est pour le mieux de la société. » (E11, p.4)

Concernant la rémunération, certains travailleurs laissent entendre que le bonus, le salaire variable est une motivation supplémentaire.

« On vit dans le truc mais, quand on fixe des objectifs, tout ça c'est un coup de motivation, il y a un bonus qui est lié aux objectifs OIE. C'est une motivation. » (E4, p.9)

« L'histoire du salaire variable, je sais pas jusqu'où on peut tirer ça, mais c'est aussi ça. C'est que même celui de tout en bas, il a l'impression que quand la société gagne de l'argent, bien, il en gagne aussi. » (E2, p.14)

Néanmoins, le fait de lier une partie de la rémunération à cela peut également être vu de manière négative par certains travailleurs qui se sentent alors contraints.

« Mon avis a évolué. [...] Au départ quand tu penses à l'Iris Way [...] c'était [...] argent 20%. Tu vois, tu as une rémunération variable. Et donc sur la rémunération variable, le Iris way, l'objectif sera 20%. [...] il y a un peu une notion d'obligation quoi, parce que c'est monétaire. Donc, si c'est monétaire, on aimerait bien que tu y participes. On te motive mais pas pour toi. [...] E : Et le fait que ce soit une obligation était un peu ... D : Négatif... » (E10, p.5)

Certains travailleurs pensent qu'il faudrait mettre en place une rétribution s'adaptant aux besoins des travailleurs et pas nécessairement monétaire. Certains travailleurs mettent ainsi en avant qu'ils attendent que la contrepartie de leur participation soit flexible, qu'elle puisse s'adapter selon leurs besoins.

« E : Et qu'est-ce qui peut aider à justement avoir tous ces mêmes comportements ? C : Bah, ce qu'ils ont fait, c'est pas mal. Montrer les objectifs, ce qu'on peut faire. Mais, je

pense que si on fait un peu plus [...] une récompense, ce sera encore plus motivant. E : Quel type de récompense ? C : Il y en a qui aime des sous, il y en a qui aime des jours de congé, ... [...] La motivation est plus forte encore.» (E12, p.3)

Finalement, nous avons vu que la contrepartie devait être réfléchie de manière telle qu'elle permette l'activation des comportements individuels en cohérence avec la structure visée par l'entreprise (Hermel, 1988). Au sein d'Iris, la reconnaissance semble centrale pour assurer une contrepartie juste à la participation. Les travailleurs voient différentes manières d'être rétribués de cette participation, la reconnaissance étant l'une d'elles. Celle-ci implique pour les travailleurs de mettre en place un système d'évaluation de la performance qui puisse différencier les performances. Une contrepartie monétaire à la participation semble ainsi moins importante pour les travailleurs rencontrés que la reconnaissance. Ainsi, l'objectif poursuivi par la mise en place d'un budget d'investissement suffisant semble atteint puisque les travailleurs tout en reconnaissant l'investissement supplémentaire qui leur est demandé semblent être motivés à entreprendre la démarche, celle-ci étant vue comme bénéfique pour eux (valorisation de leur compétence, facilitation de leur travail, efficacité, gain en terme de flexibilité, etc.). Cette reconnaissance passe également par la mise en place d'un contrôle, d'une organisation, des interactions, d'une reconnaissance, avec une gestion du temps plus flexibles.

Cette première analyse nous aide à comprendre quels sont les attentes des travailleurs. Il nous faut maintenant observer quel a été le rôle effectif que la GRH a joué, quels sont les facteurs critiques présents au sein d'Iris qui pourraient aider à mener à bien cette démarche globale.

2. Facteurs critiques du management participatif – Rôle de la RH

Les auteurs s'accordaient pour dire que certains facteurs étaient essentiels à prendre en compte lors de l'instauration du management participatif, même si ceux-ci ne suffisaient pas à assurer le succès de la démarche. Nous allons donc parcourir ces derniers et essayer de comprendre leur pertinence dans le contexte du groupe Iris.

Ainsi, certains moyens semblent nécessaires comme nous l'affirme ce travailleur : « *Quand la direction demande [...] d'être entreprenant, je trouve ça bien, mais il faut leur en laisser les moyens aussi.* » (E5, pp.1-2)

a. Facteurs clés de succès

Cette fois-ci encore nous reviendrons seulement sur les points qui n'ont pas encore été mentionnés au préalable.

1. Mise à disposition des moyens cognitifs

Concernant le processus, nous avons déjà mentionné les workshops IWP comme moyen d'information. Des workshops ont également été organisés pour les managers. En effet, comme le préconise Lavakare (1977), chacun des collaborateurs étant amenés à jouer un rôle de manager (employés et ouvriers) recevra une formation spécifique pour accompagner le processus. Iris a voulu ainsi mettre en place des sessions *Iris Workshop Program (IWP)* pour les managers afin que ceux-ci comprennent d'eux-mêmes l'importance d'instaurer ce projet, et comprennent leur rôle. C'est ce que nous explique ci-dessous la responsable du projet :

« Après on a fait le IWP 2. Donc ça, c'était seulement pour les managers[...] le focus était, OK, je suis manager, on attend de tout le monde d'être OIE et de participer [...] Comment je peux aider mes collaborateurs, [...] à y arriver[...] c'est très important que les gens [...] découvrent d'eux-mêmes que c'est important. [...]qu'ils voient eux-mêmes que ah oui, un bon leader c'est quelqu'un qui donne l'autonomie, qui écoute vraiment, qui fait participer son équipe, [...] Ça, c'était là qu'on l'a fait. On a aussi donné quelques tools. » (E1, p.2)

Concernant, le contenu des sujets abordés, le management participatif mis en place chez Iris concerne le travail quotidien de chacun des salariés, chacun dans sa fonction. Certains travailleurs trouvent alors qu'il n'est pas nécessaire de mettre en place des formations supplémentaires, car chacun est censé connaître son travail.

« Normalement, les gens sont quand même censés connaître leur job, enfin, j'espère. Sinon, on a un gros problème. [...] Et formation, moi, je ne pense pas que ce soit nécessaire parce qu'on est quand même censé tous connaître ... » (E5, p.11)

D'autres au contraire, trouvent qu'il n'est pas toujours aisé d'avoir une formation supplémentaire chez Iris, et regrette cela.

« Je reviens sur mon boulot, il n'y a que par l'informatique principalement que l'on peut s'améliorer. Alors, il y a de la formation [...]qu'on devrait suivre pour encore s'améliorer, pour encore automatiser les choses. [...] Je pense que la formation chez Iris est inexistante, il n'y a pas de vraie volonté de formation chez Iris. Pour moi, c'est peut-être un point négatif qu'il y a. [...]Pour moi, la formation est un point très important dans le développement et des employés et dans la performance de la société, oui. » (E4, p.4, pp.8-9)

D'autres encore pensent que le temps pourrait aider à maîtriser la matière, même si actuellement, il y a un manque de temps :

« Et Owner, le seul truc [...] c'est que je ne maîtrise pas encore toute la matière [...] ma connaissance est minime. Je me dis que sur le long terme, j'arriverai bien à m'approprier, à approfondir mes connaissances là-dedans, pour vraiment maîtriser la matière, et être owner » (E2, p.1)

La connaissance semble ainsi centrale pour parvenir à être OIE. Néanmoins, les travailleurs ne semblent pas s'accorder sur la manière de l'acquérir. La DRH met en avant que même si la connaissance ne s'acquière que pour une petite part en formation, des formations seront programmées, et ceci d'autant plus que les travailleurs en ont eu peu par le passé.

Finalement, la circulation suffisante du flot d'informations est importante. Mais, certains travailleurs mettent en garde contre la qualité de la communication actuellement en vigueur au sein d'Iris, même si l'introduction de cette démarche est vue comme une opportunité pour régler ce problème. *« L'introduction du OIE va me permettre de limiter un peu mes frustrations et un manque clair de communication dans l'entreprise.. » (E13, p.1)*

2. Analyse contextuelle préalable (voir chapitre 1)

3. La confiance et le support de l'ensemble des managers

Margulies et Black (1987) insistent également sur l'importance du rôle de la direction, et plus généralement des managers dans l'instauration du management participatif. Le soutien de la direction et des managers est une variable qui a été prise en compte sous diverses manières lors de la décision d'implémentation du management participatif au sein d'Iris. Tout d'abord, nous l'avons déjà mentionné, le directeur général a proposé une remise en question du fonctionnement d'Iris en mettant en place deux journées de réflexion avec 40 collaborateurs. Deuxièmement, la nouvelle DRH a fortement insisté pour que ce dernier soit présent lors des sessions IWP. Ainsi, quelques collaborateurs rencontrés lors de nos entretiens mettent en avant que la présence du directeur général aux workshops IWP était un élément-clé pour marquer l'importance du projet pour le groupe. *« Le fait que le directeur général soit là, ça veut dire aussi que c'est quelque chose d'important. C'est l'entreprise qu'on met entre vos mains, finalement. » (E13, p.7)*

Ensuite, nous avons vu également dans la théorie qu'il était important d'obtenir l'adhésion des managers. Nous avons ainsi vu qu'Iris a instauré des workshops spécialement pour les managers afin d'obtenir leur adhésion.

Finalement, Wilkinson et al. (2010) insistent sur l'importance d'installer une confiance réciproque afin d'assurer l'implémentation du management participatif. C'est également ce qui est attendu par les travailleurs.

«il faut aussi que la direction nous fasse confiance, aussi quelque part. Et nous laisse aussi la liberté de pouvoir d'être OIE. Et ça je pense qu'il y a un travail à faire aussi » (E5, p.6)

« L'histoire des ambassadeurs donne un moment où chacun peut expliquer ses difficultés, ses réussites avec un autre individu, dans un climat de confiance. [...] Parce que si cette confiance-ci est rompue, je pense que les gens n'auront plus l'énergie de remonter. » (E3, p.8)

Nous voyons donc que la confiance et le respect sont donc des éléments également importants dans l'instauration du management participatif chez Iris.

4. Les comportements – stratégies individuelles

Hermel (1988) met en avant qu'il faut prendre garde au besoin individuel de participation, et donc du besoin d'indépendance car celui-ci n'est pas inné pour tout travailleur. La participation doit alors être vue comme légitime. C'est ce qu'a voulu faire Iris en mettant en place des formations pour expliquer l'importance d'adopter ces comportements, en liant une partie des bonus à ces comportements, en les incluant dans les objectifs individuels. Ils sont ainsi en congruence avec le tétrapède de Hermel (1988) puisqu'ils sont vus comme un moyen d'atteindre les objectifs collectifs 2020.

« au départ l'Iris Way c'était, [...] tu arrives l'objectif : argent 20%. [...] Donc, on te le présente comme ça. Tu dis OK, il y a un peu une notion d'obligation quoi, parce que c'est monétaire. Donc, si c'est monétaire, on aimerait bien que tu y participes. » (E10, p.5)

Ainsi, nous avons vu que l'instrumentation de la participation par les travailleurs était importante. Le management participatif doit être vu par ces derniers comme un moyen d'atteindre des résultats qu'il valorise. Ainsi, voilà, ce que répondent les collaborateurs à la question : qu'est-ce qui vous motive à adopter un comportement participatif ? : *« C'est l'avantage que je pourrais avoir dans le futur par rapport à ma fonction, et le fait de développer d'autres valeurs dans la société. » (E3, p.3)*

Iris a ainsi voulu tenir compte de ce qui motivait et démotivait les travailleurs afin d'instaurer une nouvelle dynamique pour BP2020. *« Et la photo, on a fait, basé sur des interviews en interne, en externe, des gens qui parlaient de leur compagnie, qu'est-ce qu'ils font là, qu'est-ce qui les motive, ce qui les dé motive. » (E1, p.1)*

5. Préparer un budget d'investissement

Cinquièmement, nous avons vu avec Margulies et black (1987) qu'il était important de préparer un budget d'investissement tant financier, qu'émotionnel ou encore en mettant en place l'énergie suffisante et également la dimension temporelle nécessaire en place.

Comme nous l'avons déjà mentionné dans la partie sur les stratégies individuelles, les résultats de la participation doivent être valorisés par chacune des parties prenantes, et pas seulement valorisés pour la rétribution d'avoir participé. C'est ainsi que la plupart des travailleurs rencontrés valorisent leur participation par le fait que celle-ci permettra la survie de la société.

« E : qu'est-ce qui te motive à être OIE ? V : Moi, c'est personnel et collectif. Donc, d'abord au niveau personnel, m'améliorer dans mon boulot[...] au niveau collectif, [...]apporter quelque chose au groupe Iris, et conforter Iris dans sa position dans le marché,[...] mon but c'est le but de tout collaborateur, c'est que sa société soit en bonne santé financière, et voilà, et puisse perdurer. Donc, si ça a un bénéfice par rapport à ça, eh ben, je suis preneur. » (E8, p.10)

Les travailleurs, selon Lavakare (1977), doivent également pouvoir voir le retour sur investissement de leur participation, voir qu'il y aura un bénéfice plus grand de participer que ce que représente le coût. Un exemple très parlant est celui d'un des travailleurs qui dit qu'il maintiendra son objectif seulement s'il arrive à voir le bénéfice de le faire, en testant celui-ci.

« Si, ce n'est pas quelque chose que j'ai fait précédemment, c'est parce que je voyais pas l'importance de le faire. J'espère que maintenant, je la verrai. E : Et qu'est-ce qui maintenant pourrait t'aider à voir cette importance ? D : Ben, justement d'avoir un gain pour moi, d'avoir, moi, un gain pour moi. [...] là à la rigueur ça se fera tout seul. » (E10, p.8, p.16)

Le temps est également une variable essentielle du management participatif. Les auteurs que nous avons lus préconisent alors de prendre le temps d'organiser, former, observer les résultats. Les travailleurs voient également le temps comme une variable importante : *« J'ai l'impression que c'est vraiment la charnière du principe, le temps, je vois le temps partout. » (E10, pp.9-10).*

Et donc le facteur temps semble également important pour implémenter la démarche. Cependant, le temps est vu par beaucoup de travailleurs comme une faiblesse du processus. Car comme le souligne la responsable du projet, aucun budget temporel n'a été déployé pour laisser le temps de participer, cela revient à chacun de s'organiser de manière plus efficace pour trouver le temps de participer.

« Dans le processus de devenir plus MAAD, et OEI, il y a pas de temps prévu, c'est quelque chose qu'il faut faire. Et, la théorie est ... il faut le faire en faisant ton travail, dans ton travail, donc ça ne demande pas plus de temps. Mais, [...] Il y a pas de doute, ça demande plus de temps. Donc[...]tout le monde a dans ses objectifs, une sorte d'objectif de lean. [...] Voilà, donc ça c'est un objectif pour tout le monde pour qu'on gagne un peu de temps, pour qu'on ait plus de temps pour évoluer vers MAAD et vers OIE. » (E1, p.9)

« Leur donner les moyens, c'est leur laisser un peu de temps parce que c'est aussi entre parenthèses, ce que j'ai entendu un peu quand on a parlé de ce BP2020[...] mes collègues

ici, on dit je fais ça quand ? J'ai pas de temps. Et c'est vrai, et je l'avoue que je l'ai dit aussi. [...] Parce que les gens sont noyés par le boulot. Après, c'est leur donner les moyens en essayant par une manière ou une autre de leur alléger» (E4, p.7)

Iris a également libéré des budgets financiers pour mettre en place de nouveaux systèmes : « *Et à côté, c'est dans l'objectif du groupe, donc le plan stratégique, on a vraiment libéré des budgets pour des systèmes plus efficaces.* » (E1, p.9)

Iris a ainsi investi de multiples façons dans ce projet. Ils ont également travaillé avec deux consultantes externes pour avoir les compétences nécessaires pour les formations des travailleurs. Ils ont également prévu de mettre en place des ambassadeurs. Dont le rôle est celui d'un accompagnement :

« Chaque ambassadeur a cinq à huit coachés, personnes dans l'organisation, qui va aider, [...] accompagner [...] de pouvoir dire : est-ce que tu es là avec tes objectifs OIE ? Non pas encore, est-ce que ça n'avance pas ? Pourquoi ? Et les autres, les gens qui se sentent, les OIE, pour dire aussi à eux, est-ce que ça va ? [...] les rassurer. » (E1, p.8)

6. Suivi et gestion préventive des effets

Sixièmement, il est également important d'analyser et d'avoir une attention permanente sur les conséquences, sur les résultats de la démarche (Hermel, 1988). Les auteurs proposaient donc de commencer par des pilotes.

Iris Group a ainsi commencé pour chacun de ces workshops IWP par des pilotes pour comprendre comment les collaborateurs allaient réagir et qu'est-ce qu'il était nécessaire d'améliorer.

D'autre part, les résultats de ce changement seront également analysés : « *Et donc, dans mon rôle, ça va être de regarder où en sommes-nous par rapport aux objectifs qu'on s'était fixés. Et qu'est-ce qui fait qu'on arrive à ces objectifs ?* » (E3, p. 6)

C'est ainsi un des rôles que la GRH au sein d'Iris a joué, le rôle d'analyse préalable et continue du processus : « *Le rôle de RH, HR Business partner dans ce cas-là est plutôt de suivre un peu en général [...] où on est dans le trajet vers MAAD, où sont les problèmes.* » (E1, pp.8-9)

Cette gestion continue du projet passe aussi par la mise en place de feedbacks plus réguliers auprès des collaborateurs, nous affirmaient certains auteurs. C'est ainsi que les managers d'Iris vont recevoir une formation pour pouvoir donner un feedback constructif.

« On a aussi donné quelques tools [...] de donner des feedbacks. [...] il est important de donner du feedback couramment. Surtout quand on a un leadership style participatif, ben, il y a une plus grande responsabilité chez [...] le collaborateur même, donc c'est très important de donner activement du feedback constructif, positif et négatif. » (E1, p.2)

Les ambassadeurs peuvent être également vus comme un moyen de prendre le pouls de cette introduction, un moyen d'incrémenter progressivement le management participatif. En effet, ils ont un contact direct avec les collaborateurs, communiquent avec eux pour les aider dans ce cheminement. Ceux-ci sont flexibles, et peuvent s'adapter aux comportements des personnes, peuvent évoluer avec le changement. Cependant, il faut prendre garde que leur propre « formation » puisse également s'adapter à ces nouveaux besoins. Ceci est souvent décrié par les ambassadeurs que nous avons pu rencontrer.

« On a un peu manqué de temps, et puis, peut-être maintenant, un manque d'information encore un peu plus. Je pense qu'il est nécessaire qu'on ait plus d'informations. [...] on se rend compte qu'il y a quelques lacunes quelque part, je pense qu'il faut les régler aussi non... l'esprit OIE, OK, l'esprit MAAD, OK. Mais si on veut que tout le monde rentre dedans, il va falloir un peu plus. » (E7, p.5)

« La difficulté que je vois parfois, c'est comment nous-mêmes on va être coaché pour donner le bon message. » (E3, p.12)

De plus, Hermel (1988) préconisait un changement progressif et non soudain. C'est ainsi qu'Iris a décidé d'accompagner progressivement ces managers vers le management participatif en laissant du temps pour tester dans la réalité, pour expérimenter après les formations, mais également en mettant en place différents modules de formation chaque année, rappelant les principes.

« qu'est-ce que toi-même comme manager, qu'est-ce que tu vas faire pour être plus participatif et aussi surtout pour continuer de le faire. Mais ça, c'est une des raisons pour lesquelles on a décidé de commencer avec trois modules cette année-ci, et l'année suivante, de nouveau trois modèles, et l'année d'après, encore trois modèles, pour que tout revienne encore un petit peu. » (E1, p.4)

b. Rôle de la GRH dans l'instauration du management participatif

Nous allons maintenant nous intéresser au rôle qu'a pris la GRH au sein d'Iris lors de l'instauration des comportements OIE, et donc du management participatif.

Nous avons ainsi pu déjà apercevoir quelques rôles que les RH au sein d'Iris ont joué : dans l'analyse préalable et continue, dans l'instauration d'un budget d'investissement, dans la réflexion et gestion de la rétribution de la participation, dans la formation au travail, etc.. En ce qui concerne la coordination et concertation horizontale, nous avons vu que deux journées de réflexion avec les travailleurs ont été organisées. Celles-ci ont permis de développer un langage commun qui lui-même a été communiqué par la suite avec les formations IWP. Ensuite, les GRH ont également joué un rôle d'accompagnement des managers, comme le préconise Hermel (1988).

« Iris Way Workshop 1, juste pour avoir tous les nez dans la même direction. Que tout le monde sache, [...] c'est ça qu'on attend de nous à la base[...]. Après on a fait le IWP 2. Donc ça, c'était seulement pour les managers [...] le focus était, OK, je suis manager[...] Comment je peux aider mes collaborateurs ou mes employés à y arriver, qu'est-ce que je fais ? » (E1, p.2)

Hermel (1988) attirait ensuite notre attention sur la politique de communication et d'information autour du management participatif. À cet égard, nous avons déjà vu qu'Iris a mis en place différents canaux : les formations IWP, les ambassadeurs, les objectifs OIE, etc.. De plus, dans les bâtiments, nous pouvons également observer des affiches rappelant ce qu'est un comportement OIE, et la culture MAAD. Les formations IWP ont également été l'occasion de construire un mur où chacun pouvait déposer sa pierre dans laquelle il avait préalablement écrit ses objectifs. Ce mur est aujourd'hui présent dans les bureaux rappelant le projet collectif.

Bennis (1969 cité dans Bayad, Delobel, 2002) préconisait la mise en place d'un système d'écoute, de sensibilisation afin de prévenir les situations de résistance. A cet égard, nous pouvons encore voir que les GRH ont mis en place le rôle d'ambassadeurs. Ceux-ci peuvent aider dans ces situations, en ayant une relation privilégiée avec leurs quelques « ambassades », pouvant ainsi écouter leurs craintes, et en discuter.

Concernant les différents stades de préoccupation, nous pouvons reconnaître à Iris la flexibilité dont fait preuve l'instauration des ambassadeurs. Ceux-ci peuvent accompagner chacun au travers des différents stades, s'adapter à leurs besoins, et ainsi ajuster leur communication selon les stades.

Nous allons maintenant essayer de conclure sur les apports de cette recherche.

Conclusion

En conclusion, nous nous sommes posé la question de savoir : quelles sont les attentes des travailleurs quant à la GRH dans un contexte d'implantation du management participatif ?

Lors de cette recherche, nous avons vu les diverses attentes des travailleurs. Nous avons pu comprendre que le management participatif est une pratique de gestion qui vise à faire participer l'ensemble des travailleurs aux processus de décision dans l'organisation, élargissant ainsi leur zone d'influence, et leurs responsabilités.

Ce management peut prendre différentes formes dans l'entreprise et nous nous sommes plus particulièrement intéressé à la délicate transition vers ce type de management en ce qui concerne le rôle de la GRH. Cela nous a permis de mettre en exergue un certain nombre de pistes de recommandations managériales à ces propos. Ainsi, Il est important lors de l'instauration de la gestion participative de prendre en compte de nombreuses variables. Afin d'y prendre garde, nous ne pourrions que trop recommander d'analyser le contexte, les acteurs, la stratégie, la culture, la structure de l'organisation. La cohérence de l'ensemble de ces variables permettrait de faciliter le changement global de l'entreprise vers le management participatif. Enfin, nous avons vu que l'injonction de participation pouvait être assez paradoxale car pour certains travailleurs, il n'existe pas d'attente de participation à l'entreprise, ou ils n'ont pas les moyens nécessaires pour participer. Nous avons également vu qu'il existe différentes finalités possibles pour l'instauration du management participatif. Si le seul objectif poursuivi est la performance d'entreprise, il se pourrait que les travailleurs ne s'y retrouvent pas. Au contraire, d'autres finalités orientées vers une meilleure gestion pourraient permettre aux travailleurs d'y être plus impliqué. Finalement, cela fait ressortir différentes conceptions de l'homme au travail : les travailleurs ne seraient-ils ainsi qu'un moyen, une ressource au service de l'entreprise ?

Le management participatif chez Iris est présent, entre autres, par le biais de l'instauration des comportements OIE pour chacun des travailleurs de la société. Les sujets traités sont potentiellement très vastes. Ils dépendent des objectifs que chaque travailleur se fixe. Les collaborateurs participent à toutes les étapes du processus de décision, nous sommes ainsi proches d'une situation de participation complète. Ce projet a été créé dans une perspective de long terme, dans une démarche de changement global. Les objectifs sont multiples : assurer un *employer branding*, obtenir un avantage comparatif, assurer la survie de l'entreprise, assurer le bien-être des travailleurs.

En terme de méthodologie, nous avons travaillé à partir d'une approche contextualiste et qualitative. À partir de notre revue de la littérature, nous avons constitué un guide d'entretien, et avons mené des entretiens auprès de travailleurs d'Iris faisant partie de la génération X. Ces entretiens ont ainsi fait émerger deux propositions de recherche.

La première proposition portait sur le fait que les travailleurs attendent que la GRH donne sens aux pratiques de management participatif. Ils attendent ainsi que les objectifs poursuivis leurs soient clairement expliqués, afin qu'ils puissent les comprendre. Ainsi, nous avons vu l'importance pour la RH de mettre en place une politique de communication adéquate, comme le préconisait Lavakare (1977). Nous avons également vu que les travailleurs attendent des GRH qu'ils accompagnent les managers, s'assurent que la direction apportent le soutien nécessaire, et surtout que la direction, et les managers, montrent l'exemple. Nous avons également vu que l'aspect relationnel était central dans ce contexte. Dès lors, les travailleurs attendent que la GRH puisse faire ressortir le sentiment d'appartenance à une communauté, qu'elle puisse aligner les travailleurs, harmoniser le message. Les gestionnaires des ressources humaines devraient également pouvoir démontrer aux travailleurs la crédibilité du projet, pour que ces derniers puissent investir de leur énergie. Ainsi, la GRH est amenée à jouer un rôle de manière continue pour gérer ce projet.

La deuxième proposition portait sur les attentes en terme de traitement équitable. Les travailleurs attendent que leur rétribution augmente proportionnellement à leur contribution. Nous avons pu voir que la reconnaissance est un sujet central dans un contexte de management participatif. Ainsi, les travailleurs attendent que le système d'évaluation puisse reconnaître l'investissement supplémentaire des travailleurs, la manière dont le travail est effectué. Le système d'évaluation doit ainsi pouvoir être suffisamment flexible. Les travailleurs attendent que cette évaluation puisse différencier les personnes selon leur investissement dans le projet, la réalisation de celui-ci. Ainsi, cette évaluation devrait, selon eux, être la base de l'évolution de carrière, avec la mise en place de récompenses adaptées en fonction des besoins de chacun, et éventuellement le licenciement pour les personnes ne s'adaptant pas au changement. Les travailleurs attendent également de pouvoir maintenir un équilibre entre leur vie privée et professionnelle : cela passe donc par la prise en compte que ce projet prend du temps, et qu'il faut laisser ce temps aux travailleurs.

Afin d'aller plus loin, une recherche future pourrait ainsi approfondir ces propositions de recherche.

Nous pouvons ainsi tirer quelques enseignements de cette recherche. Nous pourrions ainsi recommander aux gestionnaires de mettre en place une introduction progressive de la gestion participative. Au sein d'Iris, nous pourrions attirer l'attention sur le fait qu'il faut laisser le temps à la structure sociale de s'adapter. En effet, la flexibilité que le management participatif met en place, pourrait venir en contradiction avec une structure bureaucratique où l'essentiel se base sur des procédures et des règles peu flexibles. D'autre part, l'introduction du management participatif requiert un changement plus global (Hermel, 1988), il faut donc pouvoir prendre en compte l'ensemble de ces variables, comme l'a entrepris Iris. La GRH est également amenée à jouer un rôle continu, elle doit pouvoir assurer aux travailleurs la crédibilité du projet, et donc assurer que celui-ci vive sur le long terme, le sens se construisant sur le long terme. De plus, plusieurs enjeux sont également présents. Un premier concerne la définition du rôle d'ambassadeur. Effectivement, nous avons pu voir que ces derniers ne savaient pas ce qu'on attendait d'eux. Ils semblaient également manquer de moyen pour accompagner les personnes. Il pourrait donc être opportun de veiller à leur accompagnement et à la mise à disposition des moyens dont ils ont besoin afin qu'ils puissent eux-mêmes accompagner les autres travailleurs. Un deuxième enjeu concerne l'investissement supplémentaire demandé aux travailleurs. Il est important de prendre garde que ce projet de gestion participative ne devienne pas une source de stress supplémentaire pour les travailleurs. Il faut ainsi pouvoir entendre les limites des travailleurs, leurs craintes, leurs inquiétudes et désespoirs avant que cela ne se transforme en problème de burn-out, voire en problème de dysfonctionnement organisationnel.

Ces résultats sont cependant à prendre avec précaution. En effet, différentes limites méthodologiques sont à noter. Tout d'abord, notre échantillon est limité pour différentes raisons. D'abord, il nous fallait des personnes ayant suivis les formations IWP et au courant du mouvement vers le management participatif. Ensuite, nous nous sommes concentrés sur une seule génération, les résultats ne peuvent sans doute pas être généralisés à l'ensemble des générations. L'échantillon devait ainsi être composé de travailleurs appartenant à la même génération. Ceci réduisait donc encore les personnes pouvant faire partie de notre recherche. Nous concentrant sur la catégorie des travailleurs, il fallait des personnes non managers.

Ensuite, le processus de management participatif est émergent chez Iris, nous pouvons dès lors nous demander si ces attentes sont réellement induites par la présence de ce type de gestion, ou si ce sont des attentes « générales » des travailleurs de la génération X.

Finalement, nous avons vu avec Peretti (2013) qu'il y a au moins quatre catégories de clients internes aux GRH : le dirigeant, les managers, les travailleurs, les représentants des travailleurs.

Dans cette recherche, nous nous sommes concentrés sur les travailleurs. Afin de mieux comprendre le rôle effectif que la GRH est amenée à jouer dans un contexte de management participatif, il serait opportun d'envisager les attentes de chacune de ces catégories, et les interactions entre celles-ci. Ceci est une piste pour une recherche future.

Bibliographie

Articles scientifiques

- ❖ ARRIGO, G., CASALE, G. (2010), *Une analyse comparative sur la notion de participation des travailleurs*, pp.1-52.
- ❖ BAYAD, M., DELOBEL, B. (2002), *GRH et changement organisationnel : discours et réalités*, 23 p.
- ❖ BARBIER, J.-C. (1989), « Tendance actuelle du management participatif », *Recherche et prévisions*, Numéro 16, pp. 1-17.
- ❖ BAREIL, C. (2008), « Démystifier la résistance au changement: Questions, constats et implications sur l'expérience du changement », *Télescope*, Vol. 14, Numéro 3, pp. 89-105.
- ❖ BAREIL, C. (2004 a), *Les phases de préoccupations : la petite histoire d'un grand modèle*, cahier n°4-09, Centre d'études en transformation des organisations, pp.1-16.
- ❖ BAREIL, C. (2004 b), *La résistance au changement : synthèse et critique des écrits*, cahier n°4-10, Centre d'études en transformation des organisations, pp.1-17.
- ❖ BEVORT, A. (2013) « De Taylor au néo-management : quelle participation des salariés ? », *Participation*, Numéro 5, pp. 33-51.
- ❖ BRABET, J. (1999), « Peut-on enseigner autre chose que le modèle instrumental en G.R.H ? », *Annales des mines*, pp.72-85
- ❖ CHARLES, J. (2013), *Les conditions de la participation, marqueurs de la vulnérabilité du participant*, pp.1-24, [en ligne] https://www.cesep.be/PDF/ETUDES/PRATIQUE/Conditions_participation.pdf (consulté le 18 octobre 2016)
- ❖ COTTON et al. (1988), « Employee participation : diverse forms and different outcomes », *Academy of management review*, Vol. 13, Number 1, pp. 8-22.
- ❖ DAVIS, K. (1963), « The case for participative management », *Business Horizon*, Vol.6, Issue 3, pp.55-60.
- ❖ DEWANDRE, A. (2009), *La participation des travailleurs à la gestion*, analyse SAW-B, [en ligne] <http://www.economiesociale.be/EP/2009/A0910.pdf> , (consulté le 25 novembre 2016)
- ❖ DHAMODHARAN, K., ALAGUMALAI, A. (2015), « Workers participation in management », *International journal of human resource research review*, Vol.3, Issue 2, pp. 91-95.
- ❖ EJIUGU, A.M. (1983), « Participative management in developing economy : poison or placebo ? », *The journal of applied behavioral science*, Vol.19, Number 3, pp.239-247.
- ❖ HOLLANDS, X. (1998), « La gestion participative, une utopie réalisée ? L'expérience d'Alexandre aux aciéries de Bonpertuis », *Revue internationale de l'économie sociale : Recma*, Numéro 313, pp. 86-98.
- ❖ HORMAN, D. (1991), « Syndicalisme et management participatif », *Courrier Hebdomadaire du CRISP*, 37/1991, (n°1342-1343), pp. 1-47.
- ❖ JEANNEROD – DUMOUCHEL, N. (2014), « La reconnaissance du métier : acte premier d'un management participatif », *@GRH*, Numéro 11, 2, p. 7-29.
- ❖ KOOPMAN et al. (1981), « Content, process, and effects of participative decision making on the shop floor : three cases in the Netherlands. », *Human Relation*, Vol. 34, Number 8, pp. 657-676
- ❖ LAMSADE, D. (1990), « Les structures participatives d'influence du personnel sur les décisions : enquête auprès de PME », *Revue internationale P.M.E : économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, Vol.3, Numéro 1, pp. 89-104.

- ❖ LAVAKARE, S.P. (1977), « Workers' participation in management », *Economic and Political Weekly*, Vol.12, Number 9, pp. M22-M24.
- ❖ LAVILLE, J.-L. (1988), *L'évaluation des pratiques de gestion participative dans les PME et les coopératives*, Luxembourg, Politique d'entreprise, pp.1-408.
- ❖ LIVIAN, Y.-F. (1999), « Chapitre 11 Changement et gestion des ressources humaines », *Ressources humaines*, Editions d'organisation, Paris, pp.543-558.
- ❖ LOCKE, E. A., SCHWEIGER, D. M. (1979), *Participation in decision-making: One more look. Research in organizational behavior*, 1(10), pp. 265-339.
- ❖ MAISSIN, G. (1994), *De la motivation du personnel au management participatif : un défi pour le mouvement syndical*, pp.1-15.
- ❖ MARCHINGTON et al. (1994), « Understanding the meaning of participation : views from the workplace », *Human Relations*, Volume 47, Number 8, pp. 867-894.
- ❖ MARGULIES, N., BLACK, S. (1987), « Perspectives on the implementation of participative approaches », *Human resource management*, Vol.26, Number 3, pp. 385-412.
- ❖ MÉDA, D., VENDRAMIN, P. (2010), « Les générations entretiennent-elles un rapport différent au travail ? », *SociologieS* [En ligne], Théories et recherches, <http://sociologies.revues.org/3349>, (consulté le 10 février 2017)
- ❖ PETTIGREW, A. M. (1985), « Contextualist research: a natural way to link theory and practice.», *Doing research that is useful in theory and practice*, San Francisco: Jossey-Bass, pp. 222-247
- ❖ PRABHAKAR, A. (2015), « Employee participation in management and study of its tools – a literature review study », *International Journal of advanced research in management and social sciences*, Vol. 4, Numéro 1, pp. 23-30.
- ❖ ROBERT, J. (2007), « Participation des travailleurs et politiques ressources humaines », *Personnel & Gestion*, numéro 7, pp. 2-4.
- ❖ ROUSSEAU, C., BAREIL, C. (2013), « Evolution de l'appropriation des préoccupations des cadres intermédiaires en contexte de changement simultanés », *Question(s) de management*, Numéro 3, pp.81-100.
- ❖ SABA, T. (2009), « Les différences intergénérationnelles au travail : faire la part des choses », *Gestion*, Vol.34, Numéro 3, pp.25-37.
- ❖ SOMECH, A. (2002), « Explicating the complexity of participative management : an investigation of multiple dimensions », *Educational Administration Quarterly*, Vol. 38, Numéro 3, pp. 341-371.
- ❖ TESLUK et al. (1999), « Examining employee involvement in the context of participative work environments », *Group & organization management*, Vol. 84, Numéro 3, pp.271-299.
- ❖ TIXIER, P.-E. (1986), « Management participatif et syndicalisme » *Sociologie du Travail*, Vol. 28, Numéro 3, RETOUR SUR L'ENTREPRISE, pp. 353-372
- ❖ WILKINSON, A., GOLLAN, P., MARCHINGTON, M., LEWIN, D. (2010), « Conceptualizing employee participation in organizations », *Oxford Handbook of participation in organizations*.

Livres

- ❖ BARBET, J.(dir) (1993), *Repenser la gestion des ressources humaines ?*, Paris :Economica, coll. « Gestion », . 372 p.
- ❖ CADIN, L., GUÉRIN, F., PIEGYRE, F. (2007), *Gestion des ressources humaines : pratiques et éléments de théories*, 3^e édition, Paris : Dunod, coll. Livre en or, 622 p.
- ❖ HATCH, M.-J. et CUNLIFFE, A. (2009), « Chapitre 6 : Culture organisationnelle », *Théorie des Organisations*, 2^e édition. Bruxelles : De Boeck, coll. Manager RH, traduction française de 'et supervisée par E. Léonard et L. Taskin, pp.223-269.

- ❖ HERMEL, P. (1988), *Le management participatif : sens, réalités, actions*, Paris : Editions d'organisation, 254 p.
- ❖ JOHNSON, G., SCHOLLES, K., WHITTINGTON, R, FRÉRY, F. (2015), *Stratégie*, 10ème Édition, Pearson Education, 720 p.
- ❖ KATZ, D., KAHN, R.L. (1978), *The Social Psychology of Organization*, 2e Edition, New York : John Wiley & Son, 838 p.
- ❖ LÉONARD, E. (2015), *Ressources humaines : gérer les personnes et l'ordre social dans l'entreprise*, Bruxelles : de Boeck, Coll. Manager RH, 165 p.
- ❖ MARCHINGTON, M., WILKINSON, A. (2005), *Direct participation and involvement*, In BACH, S., (éd.) *Personnel management: A comprehensive guide to theory and practice*, Oxford: Blackwell, pp.382-404.
- ❖ PERETTI, J-M. (2013), *Gestion des ressources humaines*, Paris : Vuibert entreprise, 285 p.
- ❖ PERRON, G. (1997), *La gestion participative*, Montréal : Edition transcontinental, 206 p.
- ❖ PICHAULT, F., NIZET, J. (2000), "chapitre 6 : les configurations", *Les pratiques de gestion des ressources humaines*, Paris : Seuil, Coll. Points, pp.215-253.
- ❖ QUIVY, VAN CAMPENHOUDT, L. (2011), *Manuel de recherche en sciences sociales*, Paris : Dunod, 262 p.
- ❖ KOOPMAN, P.L., & WIERDSMA, A.F.M. (1998), "Participative management", In DRENTH, P.J.D., THIERRY, H. and DE WOLFF, C.J. (Eds), *Handbook of Work and Organizational Psychology*, Volume 3: Personnel Psychology, Psychology Press, Hove, pp. 297-324.
- ❖ TASKIN, L., DIETRICH, A. (2016), *Management humain*, Bruxelles : de Boeck, Coll. Manager RH, 256 p.

Thèses - mémoires

- ❖ OLABA, A., 2014, *Une approche contextualiste des pratiques de gestion des compétences par l'informel dans les PME*, Thèse de doctorat, département science de gestion Université de Lille, 672 p.
- ❖ VISINAND, M. (2003), *Le rôle attendu des professionnels RH lors d'un changement organisationnel*, Mémoire, HEC Montréal, 157 p.

Site internet

- ❖ Iris Group (2017), *Site d'Iris*, [en ligne] <http://www.iris.be/Iris/> (consulté le 14 mai 2017).

Articles de presse

- ❖ BERKENBAUM, P. (16 août 2015), « Les 6 Défis du managers », *Le soir*, [en ligne] <http://www.lesoir.be/990685/article/victoire/air-du-temps/2015-09-16/6-defis-du-manager>, (consulté le 24 avril 2017).
- ❖ France Info, 2016, « Entreprise : le management participatif, une solution pour apaiser les tensions », *France Info*, publié le 5 mars 2016, [en ligne], http://www.francetvinfo.fr/economie/entreprises/entreprise-le-management-participatif-une-solution-pour-apaiser-les-tensions_1346619.html, (consulté le 24 avril 2017).

Autres

- ❖ CONSEIL PONTIFICAL JUSTICE ET PAIX (2005), *Compendium de la doctrine sociale de l'Eglise*, Paris : Cerf – Bayard – Fleurus-Mame.

Entretiens

- ❖ Entretien 1 avec Joseline, HRBP. (2017). [Entretien travail dans le cadre du mémoire]. 1 heure 29'15''.
- ❖ Entretien 2 avec Sophia, travailleur. (2017). [Entretien travail dans le cadre du mémoire]. 48'50''.
- ❖ Entretien 3 avec Stéphanie, travailleur, ambassadeur. (2017). [Entretien travail dans le cadre du mémoire]. 56'31''.
- ❖ Entretien 4 avec Lionel, travailleur. (2017). [Entretien travail dans le cadre du mémoire]. 1heure 07'57''.
- ❖ Entretien 5 avec Adelaïde, travailleur. (2017). [Entretien travail dans le cadre du mémoire]. 1 heure 05'03''.
- ❖ Entretien 6 avec Lionel, manager. (2017). [Entretien travail dans le cadre du mémoire]. Environ 1heure.
- ❖ Entretien 7 avec David, manager, ambassadeur. (2017). [Entretien travail dans le cadre du mémoire]. 57'51''.
- ❖ Entretien 8 avec Victor, travailleur. (2017). [Entretien travail dans le cadre du mémoire]. 43'05''.
- ❖ Entretien 9 avec Aurélie, manager, ambassadeur. (2017). [Entretien travail dans le cadre du mémoire]. 57'48''.
- ❖ Entretien 10 avec Damien, travailleur. (2017). [Entretien travail dans le cadre du mémoire]. 59'24''.
- ❖ Entretien 11 avec Laurence, travailleur. (2017). [Entretien travail dans le cadre du mémoire]. 53'45''.
- ❖ Entretien 12 avec Cédric, travailleur. (2017). [Entretien travail dans le cadre du mémoire]. 51'51''.
- ❖ Entretien 13 avec Delphine, travailleur. (2017). [Entretien travail dans le cadre du mémoire]. 43'46''.
- ❖ Entretien 14 avec Anna, DRH (2017). [Entretien travail dans le cadre du mémoire]. 48'18''.

Annexes

Annexe 1 : Tableau de synthèse des formes du management participatif

Critères d'appréciation de la forme	Détails des critères						
Rationales	Justification humanitaire		Management participatif pragmatique, comme moyen pour atteindre les buts de l'organisation			Justification par l'utilisation plus optimale du potentiel des ressources humaines	
Etendue des sujets traités	Routines de la fonction RH	Le travail et son contenu	Les conditions de travail		Technologie	Politique d'entreprise	
			Gestion quotidienne	Décisions techniques		Stratégie d'entreprise Evaluation et développement de l'organisation	Distribution de capital et allocation des ressources
Niveau de participation	Stratégique		Organisationnel		Opérationnel		
Formalisme de la participation	Informel		Formel + informel		Formel		

Temporalité	Court terme		Moyen terme		Long terme			
Fréquence réunion	Plusieurs fois par semaine / au quotidien	1 fois par semaine	1 fois par mois	Plusieurs fois par mois	1 fois par semestre		1 fois par an	
Acteurs clés	Sommet stratégique	Support logistique		Technostructure		Ligne hiérarchique		Centre opérationnel
Processus / étapes de la prise de décision auxquelles participe	Problématisation	Génération d'alternative	Sélection d'alternatives	Planification de l'implémentation		Evaluation de la solution implémentée.		
Degré d'influence sur la décision finale	Exclusion	Partage d'information au préalable	Travailleurs donnent leurs opinions sur le sujet	Travailleurs donnent leurs opinions et ceux-ci sont pris en compte	Participation administrative : Décision par le manager Choix de l'implémentati on par les travailleurs	Veto des travailleurs	Décision commune des travailleurs et managers.	
			Décision consultative					

Annexe 2 : Tableau de synthèse des conséquences du management participatif

Catégories de conséquences	Détails des conséquences				
Performances organisationnelles	Diminution des coûts organisationnels	Amélioration de la compétitivité, de la productivité	Augmentation de la performance individuelle	Fonctionnement plus souple, plus fluide Donc une plus grande capacité d'adaptation	Décision de meilleure qualité
Climat de vie interne	Cohésion globale plus grande	Diminution du turnover	Diminution de l'absentéisme	Augmentation de la satisfaction (sur la participation)	
Ethiques	Image positive de l'entreprise au niveau extérieur	Image positive de l'entreprise auprès des travailleurs			
Canaux de communication	Amélioration de la communication interne	Augmentation du nombre de canaux de communication	Meilleure compréhension par les travailleurs	Prévention et résolution des conflits améliorées	

Développement des compétences des travailleurs	Dans l'identification des problèmes	Dans la résolution de problèmes	Dans la conduite de réunions	Dans la résolution de conflits	Dans les processus interpersonnels
Relation avec les syndicats	Pas d'impact	Collaboration, synergie	Impact négatif : tensions, compétition		
Coûts engendrés	Augmentation de la dépendance des travailleurs à l'organisation	Intensification du travail (charge de travail et charge mentale)	Sentiment de responsabilité plus aiguë	Travailleurs plus facilement blâmables	Augmentation du niveau de stress

Annexe 3 : Analyse de la culture (Modèle Schein, 1985)

Artéfacts	Valeurs	Croyances fondamentales
Objets - Openspace, - travail sur site des clients, - 10 sites d'exploitation, - valeurs fortement affichées, - Image des travailleurs défilant sur une télé - bureaux individuels mais identiques pour tous (quelques personnes apportent des objets personnels pour déposer sur les bureaux) Activités - Télétravail possible (mais limité avant OIE), - Société de services aux entreprises - Système de récompense sur le mérite Discours - accent sur la rentabilité, - valeur affichée : « Entreprendre - Collaboration – Service - Durabilité - Rentabilité »	Loyauté Durabilité Respect Service Contrôle Travail bien fait Intégrité	Iris veut rendre un service de qualité dans le respect de chacun et de l'environnement.

Annexe 4 : Tableau de synthèse la structure sociale

	Bureaucratie	Autre que la bureaucratie
1. Conception de la structure		
Division du travail entre opérateurs	Division verticale et horizontale forte	
Coordination du travail entre opérateurs	Standardisation des procédés et des résultats (procédure de travail)	Supervision directe
Qualification des opérateurs	Peu qualifié pour la plupart	
Mode de départementalisation		Par output
Taille des départements (span of control)	Grande	
Différenciation	Horizontale relativement forte Verticale relativement forte	
Coordination du travail	Standardisation des procédés et résultats	Ajustement mutuel Supervision direct
2. Facteurs de contingence		
Âge	Depuis 1946 (71 ans)	
Taille	Plus de 3600 travailleurs	
Technologie	Technologie moyennement élaborée	
Marchés	<u>Complexité</u> : simple. Les opérateurs nécessitent un savoir faible (peu de qualification, formation sur le tas) à normal pour certaines activités plus spécialisées.	<u>Hostilité</u> : Haut degré de concurrence (hostile) <u>Hétérogénéité</u> : Personnalisation du service selon le besoin, (relative hétérogénéité des demandes)
3. Buts		

Mission et/ ou système	Principalement de Système (problème interne): survie, efficacité des résultats (et cela s'accroît avec OIE), croissance	Mission (se réfère au client): veut produire qualité, respect client.
Degré d'opérationnalité	Très élevé	
Système de buts	Intégré	
4. Pouvoir		
Localisation du pouvoir	Pouvoir localisé dans le sommet hiérarchique (chez les n+1, n+2) mais aussi dans la technostructure, les personnes qui définissent les procédures.	
Attitudes des autres acteurs	Présence des syndicats Autres acteurs plus impliqués avec le projet de management participatif.	

Annexe 5 : Tableau Synthèse sur la politique RH

ITEMS	
Entrées	Selon compétence nécessaire pour les employés : assessment, évaluation, entretiens avec le(s) responsables et un HRBP Sélection des ouvriers variables selon le chef d'équipe, mais peu de vérification des compétences, l'aspect quantitatif prévaut.
Départs	Départs volontaires + licenciement sur base de diverses raisons.
Intégration & Culture	Loyalisme, importance de la culture de métier
Formation	Peu de formation formelle. Quand celles-ci existent sont surtout sur les savoirs, savoir-faire techniques, et non sur les savoir-faire comportementaux, et savoir-être.
Evaluation	Evaluation tous les ans, sur base des objectifs, cependant avant l'introduction des comportements OIE ces objectifs n'étaient pas toujours SMART. De plus, un des travailleurs soulignent que tout le monde était noté entre 85-95%. Moment où chacun peut parler de ses plans de carrière.
Mobilité	Selon le mérite individuel, sur les compétences de la personne. Volonté de mettre en place une gestion des talents.
Rémunération	Salaire selon une classification de fonction, et poids de la fonction dans le système + bonus individuel et collectif en fonction de l'atteinte des objectifs
Communication	Journal d'entreprise, note de service, mails (avec les gens en copie). Communication à la fois descendante, mais également latérale, et informelle.
Participation	Avant l'introduction OIE : faible pour la plupart, mais cela dépendait du N+1
Temps de travail	Heures supplémentaires, flexibles : travailleurs peuvent arriver entre 7h et 10h, et partent ensuite après avoir fait leur heures de travail.
Relations professionnelles	Expression à la fois directe et indirecte des travailleurs. Les ouvriers ont plus tendance à recourir aux syndicats pour s'exprimer que les employés.

Annexe 6 : Guide d'entretien

Que signifie pour vous OIE ? BP2020 ?

Quels est pour vous le rôle de la RH dans les comportements OIE, ?

Avez-vous des attentes particulières par rapport à ce contexte OIE, BP2020 ? En particulier des attentes en lien avec la gestion des ressources humaines ?

Quels est pour vous le sens, les objectifs des comportements OIE ? Comment avez-vous identifié ces objectifs ?

Les formations IWP sont-elles importantes selon vous ? Quels sont leurs objectifs selon vous ?

Quel est selon vous, votre rôle dans BP2020 ?

Comment caractériserez-vous votre participation ?

Que pensez-vous de l'instauration, de la mise en marche vers des comportements OIE ?

Est-ce important pour vous de participer ? D'être OEI ? Quelle est votre motivation à être OEI ? (Pourquoi le faire ? rémunération, participation pour participation, reconnaissance, ...)

Qu'est ce qui selon vous, vous a facilité/ compliqué les choses en matière de participation ? Est-ce que certains dispositifs ont été mis en place pour vous permettre de plus facilement participer ? (temps, formation, ...) ? Quels sont-ils ? Trouvez-vous ces dispositifs importants ? Certains étaient-ils plus importants que d'autres ?

Quels moyens pensez-vous nécessaires pour vous permettre d'être plus OEI/ participatif ? Quels moyens ont déjà été mis à votre disposition ?

Attendez-vous une contrepartie à votre participation ? De quel type ? Pourquoi est-ce important pour vous ?

Pensez-vous que votre rémunération doit-être plus flexible dans ce contexte de OIE ? Pourquoi ?

Que pensez-vous des plans cafétérias ?

Pensez-vous que la culture OEI va avoir un impact sur l'équilibre que vous avez pu trouver entre votre vie professionnelle et votre vie privée ? Quels est-il ? Qu'en pensez-vous ?

