



UNIVERSITE CATHOLIQUE DE LOUVAIN - MONS

Louvain School of Management

**Etude de la faisabilité d'implémentation d'un
management participatif au sein d'une entreprise du
secteur cimentier**

Promoteur
Pr. Laurent Taskin

Mémoire présenté par :
Loïc Roelandts
en vue de l'obtention du diplôme
de Master 60 en Sciences de gestion

Année académique 2013-2014

Résumé

Au travers d'une enquête réalisée par le Centre de Services Interentreprises (CESI), la direction de la cimenterie de CBR Antoing a récemment pris conscience de l'existence d'un profond malaise au sein de ses travailleurs. Les résultats obtenus étant suffisamment alarmants, ceux-ci ont été les déclencheurs d'une réflexion sur le mode de fonctionnement existant au sein de ce site de production. Comme le principal reproche mis en avant était un manque de participation et de prise en considération de l'avis des ouvriers, ce travail a vu le jour afin d'entamer les réflexions sur la possibilité d'implémenter, au sein de cette usine, un mode d'organisation du travail particulier qu'est le *Management Participatif*.

L'organisation actuelle de l'usine d'Antoing semble encore largement inspirée des théories issues de *l'Organisation Scientifique du Travail*. Une première comparaison théorique des deux visions concernées par ce travail nous a permis de prendre conscience de l'obligation de se tourner vers l'étude de la *culture organisationnelle* de l'entreprise afin de pouvoir juger d'une possibilité d'évolution d'un mode de fonctionnement vers un autre.

A l'aide des apports théoriques de Schein et de la méthode d'analyse de Schultz, nous avons pu mettre en évidence une orientation fortement *individualiste, tournée vers le passé* et nécessitant un besoin de *contrôle* à tous les niveaux de la culture organisationnelle présente au sein de CBR Antoing. Ces valeurs étant à l'opposé des ambitions participatives, nous sommes en droit de penser que **la réussite de l'implémentation d'un management participatif ne pourra se faire sans un changement en profondeur des croyances et façons de penser des travailleurs actuels.**

Afin de compléter cette affirmation, cette étude a été complétée par une analyse des valeurs souhaitées et attendues par la direction générale du groupe HeidelbergCement duquel fait partie l'entreprise CBR. A l'aide de celle-ci nous avons pu mettre en avant plusieurs constatations supplémentaires:

- bien que n'étant pas compatible avec les valeurs observées sur le terrain, l'implémentation d'un Management Participatif semble ne pas être en désaccord avec les souhaits des dirigeants du groupe;

- l'observation des différences importantes existant entre les souhaits de la direction et les valeurs réellement présentes sur le terrain confirme les difficultés pouvant apparaître lors de tentatives de changements culturels majeurs. La réussite d'un changement de mentalité vers une culture plus axée vers la sécurité au sein du site de CBR Antoing nous montre cependant que de telles évolutions peuvent tout de même avoir lieu. **Cependant, le changement imaginé, s'il veut pouvoir perdurer dans le temps et amener les principes de participation à s'ancrer dans les comportements de chacun, ne pourra se faire que s'il est accompagné d'une prise de conscience générale de l'intérêt et des avantages liés à cette nouvelle méthode de travail.**

Le présent travail n'aurait jamais pu voir le jour sans la collaboration et le soutien de plusieurs intervenants que je tiens tout particulièrement à remercier.

En premier lieu, je remercie sincèrement le Professeur Laurent Taskin, promoteur de ce mémoire, qui m'aura permis, à travers ses conseils avisés, de trouver ma voie dans l'immensité du monde des ressources humaines.

Mes remerciements s'adressent ensuite à Mme Audrey-Ann Toogood, directrice des ressources humaines au sein de HeidelbergCement Benelux, qui, par ses idées et son envie de faire bouger les choses, m'aura permis de découvrir de nouveaux aspects de mon entreprise et d'acquérir, de cette façon, une ouverture d'esprit par rapport à mon travail de tous les jours.

Je remercie également l'ensemble du comité de direction du site de CBR Antoing et plus particulièrement Mr Haegeman et Mr Bonnet pour leur disponibilité ainsi que pour la sincérité de nos échanges.

De par le temps qu'ils ont consacré aux relectures de ce travail, je voudrais également remercier chaleureusement ma maman ainsi que Mr Willy Lahaye. Leurs nombreux conseils me permettent aujourd'hui d'être fier du rapport présenté.

Ce travail étant le symbole de l'aboutissement de ma formation au sein de l'UCL Mons, je tiens à remercier de tout mon cœur ma compagne qui, durant toute cette année, n'aura cessé d'être à mes côtés et m'aura permis de trouver la force de continuer à avancer dans les moments plus difficiles.

Une liste de remerciement ne pouvant que difficilement être complète, je souhaite également exprimer ma reconnaissance à toutes les personnes qui, de près ou de loin, ont contribué à l'élaboration de ce travail.

Table des matières

| | |
|---|-----------|
| Introduction générale..... | 1 |
| I. Partie théorique: Revue de la littérature | 3 |
| 1. L'Organisation Scientifique du Travail (OST) | 3 |
| <i>i. Le Taylorisme</i> | <i>4</i> |
| <i>ii. Le Fordisme</i> | <i>5</i> |
| <i>iii. Fayol</i> | <i>6</i> |
| <i>iv. Caractéristiques de l'OST</i> | <i>7</i> |
| 2. Le Management Participatif | 8 |
| <i>i. Définition</i> | <i>9</i> |
| <i>ii. Avantages</i> | <i>10</i> |
| <i>iii. Freins</i> | <i>13</i> |
| <i>iv. Caractéristiques du management participatif</i> | <i>15</i> |
| 3. Etablissement des questions de recherche | 17 |
| <i>i. Analyse organisationnelle</i> | <i>17</i> |
| <i>ii. Analyse sociale</i> | <i>18</i> |
| <i>iii. Choix des questions de recherche</i> | <i>19</i> |
| <i>iv. Points d'attention durant la mise en place</i> | <i>21</i> |
| 4. Conclusions..... | 22 |
| II. Partie Empirique: Réalisation de l'étude | 23 |
| 5. Méthodologie | 23 |
| <i>i. Modèle de Schein</i> | <i>23</i> |
| <i>ii. Méthode de Schultz.....</i> | <i>26</i> |
| 6. Présentation du groupe HeidelbergCement | 27 |
| <i>i. Le groupe mondial.....</i> | <i>27</i> |
| <i>ii. HeidelbergCement Benelux</i> | <i>29</i> |
| <i>iii. CBR Antoing</i> | <i>29</i> |
| 7. Résultats de l'étude | 31 |
| <i>i. Analyse de la culture organisationnelle de CBR Antoing.....</i> | <i>31</i> |
| <i>ii. Analyse des valeurs souhaitées par HeidelbergCement.....</i> | <i>35</i> |
| 8. Revue critique..... | 38 |

| | |
|--|-----------|
| 9. Conclusions..... | 39 |
| Conclusion générale et perspectives | 40 |
| Bibliographie..... | 42 |
| Annexes..... | 46 |
| A. Exemple de description de fonction | 46 |
| B. Détermination des valeurs présentes sur le site de CBR Antoing | 48 |

Liste des tableaux

| | |
|--|------------------------------------|
| Tableau 1 - Caractéristiques principales des théories de l'OST | 7 |
| Tableau 2 - Résumé des avantages attendus d'un management plus participatif | 12 |
| Tableau 3 - Résumé des freins possibles avec un management plus participatif | 15 |
| Tableau 4 - Caractéristiques d'une organisation participative en fonction du degré de participation | 16 |
| Tableau 5 - Comparaison des caractéristiques de l'OST et du management participatif | 17 |
| Tableau 6 - Artéfacts de la culture organisationnelle [54] | 25 |
| Tableau 7 - Récapitulatif des artéfacts observés sur le site de CBR Antoing | 32 |
| Tableau 8 - Récapitulatif des valeurs présentes sur le site de CBR Antoing | 32 |
| Tableau 9 - Résumé des artéfacts liés à la valeur de contrôle | Erreur ! Signet non défini. |
| Tableau 10 - Résumé des principales croyances fondamentales présentes sur le site d'Antoing | 34 |
| Tableau 11 - Résumé des principes de Leadership souhaités par la direction de HeidelbergCement [58] [59]..... | 36 |

Liste des figures

| | |
|---|----|
| Figure 1 - Représentation des trois niveaux du modèle de Schein [55]..... | 24 |
| Figure 2 - Historique du groupe HeidelbergCement [51]..... | 27 |
| Figure 3 - Volume des ventes des différents produits de HeidelbergCement de 2009 à 2012 [51] | 28 |
| Figure 4 - Situation des différents sites de production de HeidelbergCement à travers le monde [51] | 28 |
| Figure 5 - Sites de production au sein de HeidelbergCement Benelux [52]..... | 29 |

Introduction générale

Dans la frénésie de la course à la rentabilité que subit le monde économique actuel, de nombreuses entreprises n'hésitent plus à remettre en doute leur mode de fonctionnement pour tenter de devenir plus efficaces. Cette volonté de changement amène de nombreux chercheurs à essayer de trouver un mode de fonctionnement alliant au mieux des aspects de rentabilité, productivité et réactivité [32] [33] [46]. Seulement, au-delà de ces aspects purement techniques, d'autres chercheurs se tournent désormais vers des réflexions sur le bien-être au travail ou encore les besoins du travailleur pour vanter le mode d'organisation idéal pour une entreprise [17] [29].

L'objet du travail présenté au sein de ce rapport, bien que suivant les tendances actuelles en terme d'évolution organisationnelle (voir par exemple [48]), trouve son origine dans la réalisation d'une analyse des risques psychosociaux par le CESI (CEntre de Services Interentreprises) en 2013 sur le site de la cimenterie de CBR Antoing appartenant au groupe mondial HeidelbergCement. Au travers des résultats de cette analyse [41] apparaissait clairement la présence d'un mal-être au niveau des ouvriers. 75% des ouvriers, par exemple, avaient le sentiment que l'encadrement ne prenait pas suffisamment leur avis en compte (40% des employés ayant un régime de travail en pauses partageaient le même avis). De même, environ 50% des ouvriers ayant un horaire de jour avaient l'impression qu'ils n'avaient pas la possibilité de prendre des décisions seuls même s'il s'agissait du moment où ils avaient besoin d'une pause.

Bien que ces résultats ne reflètent que des ressentis et que nous ne disposions pas d'enquêtes similaires nous permettant de faire apparaître des tendances relatives à l'évolution du bien-être des travailleurs, ces conclusions étaient suffisamment alarmantes que pour provoquer une réflexion sur le mode de fonctionnement actuel de ce site de production.

Malgré certaines évolutions mises en place au cours des années écoulées, le fonctionnement actuel de l'usine de CBR Antoing semble encore reposer sur des concepts issus des théories de *l'Organisation Scientifique du Travail* mises au point par Taylor et Ford au début du XXème siècle. Ce type d'organisation du travail, bien qu'ayant prouvé son efficacité par le passé au niveau de la productivité à court terme, a fini par montrer ses limites tant au niveau de la productivité à long terme qu'au niveau de la prise en compte des considérations sociales de l'ouvrier [49].

Depuis l'observation par Mayo, dans les années 20, de l'importance du facteur humain au sein des entreprises [29] [32], de nombreux chercheurs autour du globe étudieront le monde des entreprises afin de trouver le mode de fonctionnement qui intégrera au mieux l'Homme, source principale de la création de valeur, au sein de son milieu de travail.

La mise en place d'un mode de fonctionnement singulier, basé sur l'augmentation de la participation des salariés et appelé *Management Participatif* semble être un bon moyen pour lutter contre les symptômes de mal-être décelés au sein de l'usine de CBR Antoing, symptômes pointant justement un manque de participation.

La réflexion découlant de cette observation et à laquelle nous souhaiterions amener une première contribution au sein de ce travail serait donc la suivante:

"Est-il envisageable d'implémenter au sein d'une usine appartenant au monde cimentier telle que l'usine de CBR Antoing un mode de fonctionnement plus participatif?"

Avant de pouvoir amener des éléments de réponse à cette question, la première partie de ce rapport s'attèlera à analyser les deux modes de fonctionnement qui nous occupent que sont *l'Organisation Scientifique du Travail* et *le Management Participatif*. A travers cette analyse, le but sera de pouvoir mettre en évidence les convergences et divergences existant entre ces deux modes de fonctionnement afin de déterminer les grands points à étudier pour tenter de juger de la faisabilité d'une telle implémentation.

La partie réservée à l'étude plus spécifique du site de production de CBR Antoing prendra place dans le deuxième volet de ce rapport. Une présentation de la méthodologie utilisée ainsi qu'une mise en lumière du contexte dans lequel prend place cette étude serviront de support à la formulation et l'analyse des résultats obtenus au cours de ce travail.

I. Partie théorique: Revue de la littérature

La première partie de ce rapport, regroupant l'entièreté de la revue de littérature, aura pour ambition d'exposer les deux principaux types d'organisation du travail qui nous concernent au cours de cette étude. Il s'agit de l'*Organisation Scientifique du Travail* et du *Management Participatif*. Ce dernier étant celui que nous imaginerions mettre en place, une étude plus détaillée des avantages attendus ainsi que des principaux risques liés à ce mode de fonctionnement sera également insérée dans la présentation.

Ce n'est qu'après avoir analysé les caractéristiques propres à chacune de ces théories que nous serons en mesure de faire apparaître les divergences existantes et de conclure cette revue de littérature par l'établissement des questions de recherches qui serviront de base à notre étude empirique.

1. L'Organisation Scientifique du Travail (OST)

La théorie organisationnelle que nous nous apprêtons à décrire prend place dans le contexte d'accélération de l'industrialisation et l'apparition des grandes entreprises du début du XXème siècle. Les concepts principaux utilisés se basent cependant sur des réflexions émises au XVIIIème et XIXème siècles par deux économistes en particulier, Adam Smith et David Ricardo.

Dans son ouvrage intitulé "*Recherches sur la nature et les causes de la richesse des nations*" [43], Adam Smith (1723-1790) met en avant les bénéfices pouvant être apportés par **une division du travail**. Il illustre sa réflexion à l'aide de l'exemple d'une manufacture d'épingles. Dans celle-ci, la production d'une épingle est divisée en 18 opérations distinctes. Par cette illustration, il exprime la constatation qu'en faisant toujours un même geste, l'habileté de l'ouvrier augmente et que, par voie de conséquence, cette division du travail permet d'accroître la productivité et de diminuer les coûts de production.

David Ricardo (1772-1823), quant à lui, met en avant au cours de ces recherches les bienfaits de la **spécialisation des tâches** dans le monde économique. Les détails de cette étude sont repris dans son ouvrage principal qu'est "*On the Principles of Political Economy and Taxation*" [44].

i. Le Taylorisme

Malgré l'existence de telles théories au niveau économique, il faudra attendre les réflexions venant de **F. W. Taylor**, à la fin du XIX^{ème} siècle, pour voir ces concepts appliqués à la gestion de l'entreprise.

Considéré comme le promoteur le plus connu des "théories classiques des organisations", Taylor commencera sa carrière professionnelle comme manœuvre au sein d'une aciérie. Il évoluera au sein de cette entreprise jusqu'à devenir ingénieur en chef. Fort de son expérience aux divers échelons d'une entreprise, Taylor critiquera le système mis en place à ce moment-là en mettant en avant deux constats [33]:

- la connaissance du travail se transmettant bien souvent de père en fils, les détails des procédés de fabrication ne sont connus que par les ouvriers eux-mêmes ce qui empêche le contrôle par les dirigeants de l'entreprise et les employés. (*Les chefs d'atelier n'ont pas une idée nette de ce qui doit être fait dans une journée de travail [33]*) ;

- les salariés se permettent de "*flâner*" et de ne pas travailler à leur meilleur rendement. Cette constatation peut être faite, selon Taylor, dans toutes les industries. La raison qu'il avance pour expliquer ce phénomène est qu'il s'agit d'un type de protectionnisme des ouvriers qui combattent contre l'idée que "*s'ils travaillent plus vite, on diminuera le nombre de travailleurs*" [33].

Pour lutter contre ces constatations, Taylor mettra au point un nouveau système d'organisation du travail fondé sur la mise en place d'une démarche scientifique dans l'analyse et l'amélioration du travail. Il fondera de cette manière les bases de l'Organisation Scientifique du Travail qui nous intéresse au cours de ce chapitre.

L'organisation telle qu'il la présente comporte les caractéristiques suivantes [33]:

- reprenant l'idée d'Adam Smith, Taylor souhaite augmenter la productivité à l'aide d'une division forte du travail (au niveau horizontal). Pour cela, il décompose premièrement les processus de fabrication en tâches élémentaires. Ensuite, il chronomètre les gestes des ouvriers pour chacune de ces tâches et réalise des tests pour finalement arriver à la meilleure séquence d'opérations. Il souhaite de cette façon définir un "*one best way*" au niveau des processus de travail afin d'optimiser au maximum les rendements. Cette méthode de travail, une fois déterminée, deviendra alors la marche à suivre et sera imposée aux travailleurs. Par ailleurs, cette méthode d'analyse détaillée des procédés de fabrication permet à Taylor de récupérer la connaissance du mode de fabrication afin de la repositionner au sein de l'encadrement. L'ouvrier n'ayant, de son côté, plus que des tâches simplifiées à réaliser, il sera aisé de le former, le perfectionner et le spécialiser de manière à augmenter sa productivité;

- en plus d'une division horizontale, Taylor met en place une division verticale (hiérarchique) plus importante qu'auparavant en distinguant complètement les concepteurs des exécutants.

L'ouvrier étant considéré comme peu intelligent par Taylor [33], celui-ci ne prendra pas part à la réflexion sur l'optimisation des procédés. Des niveaux hiérarchiques supplémentaires verront le jour comme par exemple la fonction d'ingénieur-organisateur chargé de définir le "*one best way*" [47];

- Taylor considère également que la seule motivation de l'ouvrier se situe au niveau de l'aspect financier. Il mettra donc en place un système de salaire différentiel permettant de pousser les ouvriers à travailler plus pour gagner plus. Pour cela, il définira le "*fair's day work*" qui constitue la productivité à atteindre [45]. Si celle-ci est atteinte voir dépassée, l'ouvrier sera payé de plus en plus. Par contre, s'il n'atteint pas la norme, celui-ci gagnera moins. La rémunération deviendra donc individualisée et poussera l'ouvrier à atteindre son meilleur rendement.

L'idée générale sur laquelle se base Taylor pour expliquer les bienfaits de sa méthode est qu'un gain de productivité important au niveau des ouvriers engendre des bénéfices tels qu'il sera possible de payer l'ouvrier de manière plus importante tout en augmentant les bénéfices de l'entreprise. On rencontre de cette manière les attentes des deux parties.

Grâce à la mise en place de cette méthode d'analyse de l'optimisation des postes de travail, Taylor obtiendra une forte augmentation de la productivité. Il arrivera par exemple à faire passer le nombre de tonnes de fonte manipulées par un manutentionnaire de son aciérie de 12,5 à 47 tonnes par jour ! [33]

ii. Le Fordisme

Quelques années plus tard, **Henri Ford**, fondateur de la célèbre marque automobile du même nom, reprendra les concepts établis par Taylor pour les appliquer à la production de voitures. Il ira cependant encore plus loin dans la réflexion sur la productivité en y ajoutant trois grands principes [46]:

- considérant les déplacements comme coûteux (*la marche à pied n'est pas une activité rémunératrice* [49]), Ford introduira le concept de travail à la chaîne en immobilisant l'ouvrier à son poste de travail et en amenant le produit à celui-ci à l'aide d'un convoyeur. Il simplifiera encore plus les gestes à réaliser par poste de travail afin d'éliminer le besoin de savoir-faire et d'augmenter les cadences de production. Grâce aux convoyeurs à chaîne, il est désormais possible d'imposer le même rythme de travail à tous les travailleurs;

- afin de simplifier encore davantage le travail, Ford met en place une standardisation importante des produits. Les gestes deviennent de cette manière les plus répétitifs possibles. De plus, cela lui permet de diminuer le nombre de pièces différentes à produire et donc d'obtenir des économies d'échelles sur les pièces standards. Cela engendrera des diminutions de coûts supplémentaires et donc une baisse du prix de vente, favorisant la consommation de masse. Ce souhait de Ford se

traduit très bien à travers sa citation: "*tout le monde aura une voiture de la couleur qu'il souhaite pourvu qu'elle soit noire*" [46];

- dans la logique de la motivation de l'ouvrier à travers l'aspect monétaire, Ford augmentera, lui aussi, les salaires en les passant de 3\$ à 5\$ par jour (à l'aide du système du "*Five dollar day*"). Ce souhait d'augmenter les salaires de manière conséquente se base sur plusieurs attentes de résultats en retour. Premièrement, de part cette augmentation, Ford espère lutter contre le turn over très important qu'il pouvait observer suite à la transformation du travail des ouvriers et la dégradation de leurs conditions de travail (travail extrêmement répétitif, gestes simples sans demande de réflexion, augmentation des cadences). Deuxièmement, Ford souhaite, à l'aide de cette augmentation, améliorer la productivité en diminuant les préoccupations étrangères de l'ouvrier au travail. Pour cela, il impose qu'une partie du salaire ne soit due que si le travailleur vit convenablement [47] (faire preuve de sobriété, respecter les valeurs de la famille, etc.). Finalement, de par l'augmentation de leur pouvoir d'achat, Ford espère transformer ses ouvriers en futurs clients. Cela lui permet à nouveau de favoriser la consommation de masse.

Du point de vue de la productivité, le système mis en place par Ford donnera lui aussi des résultats impressionnants. Le temps d'assemblage de la Ford T passera de 12h20min en 1908 à seulement 1h20min en 1920 [30] ! Seulement, l'aspect social sera totalement mis de côté dans ce système et l'ouvrier deviendra le simple prolongement de la machine [31].

iii. Fayol

Afin de compléter la dimension technique de l'Organisation Scientifique du Travail de Taylor et de Ford, **Fayol** introduira par la suite une démarche managériale dans la culture industrielle des dirigeants de l'époque. Dans son ouvrage "*Administration industrielle et générale*" [34], il présente les cinq tâches importantes du dirigeant:

- prévoir et planifier;
- organiser l'allocation des ressources;
- commander;
- coordonner;
- contrôler.

Ce management administratif sera complété d'un grand principe essentiel: "un seul chef pour chaque employé".

Dans toutes ces théories, on remarque que le rôle du dirigeant face à ses subordonnés est très directif. Ces derniers étant considérés comme de simples exécutants, les supérieurs donnent des ordres ou encore, imposent les marches à suivre sans demander l'avis des salariés qu'ils dirigent. Ce style de management sera qualifié d' "*Autocratique*" dans la théorie de **Kurt Lewin** [35].

iv. Caractéristiques de l'OST

La rigueur scientifique mise en place au sein des théories de l'Organisation Scientifique du Travail aura permis d'atteindre des résultats impressionnants en termes de productivité. De plus, cette méthode sera à l'origine de la production mais aussi de la consommation de masse [31]. Cependant, cette étude scientifique du travail aura pour conséquence de déshumaniser le travail des ouvriers en retirant complètement l'aspect social lié aux travailleurs. L'ouvrier sera réduit à exécuter de manière répétitive des gestes simples et ce, sans aucune autonomie.

Afin d'avoir une vue globale des concepts énoncés au cours de ce chapitre et en guise de récapitulatif, le tableau 1 reprend les principales caractéristiques définissant les théories de l'Organisation Scientifique du Travail.

| | Organisation Scientifique du Travail |
|--------------------------------------|---|
| Niveau organisationnel | |
| unité de base | individu |
| structure | très formelle |
| division du travail (horizontale) | forte spécialisation en tâches élémentaires |
| division hiérarchique (verticale) | structure très hiérarchisée avec séparation des concepteurs et des exécutants |
| prise de décision | centralisée |
| réalisation du travail | méthodes imposées |
| Niveau social | |
| rôle de l'ouvrier | exécutant |
| vision de l'ouvrier | fraudeur, paresseux |
| motivation de l'ouvrier | monétaire |
| autonomie de l'ouvrier | inexistante |
| évolution de l'individu | spécialisation dans une tâche |
| style de management de l'encadrement | directif / autocratique |
| force d'intégration | autorité |

Tableau 1 - Caractéristiques principales des théories de l'OST

2. Le Management Participatif

Etant donné les limites observées au niveau social à l'aide des théories de l'OST, l'étude des organisations du travail amènera progressivement à la prise de conscience de l'influence du capital humain sur la production au sein d'une entreprise.

Un mouvement appelé *Courant des Relations Humaines* mettra d'ailleurs en lumière, dès le début du XXème siècle, l'importance du groupe de travail, de l'information et des relations avec la hiérarchie dans les motivations du salarié [47].

Ce mouvement verra le jour suite aux observations faites par **Elton Mayo** durant ses travaux de recherche à l'usine de Western Electric de Hawthorne en 1927 à 1932 [29] [32]. Celui-ci constatera que les caractéristiques principales influençant la quantité et la qualité du travail sont d'abord la cohésion du groupe, la motivation ou le style de commandement mis en œuvre et non des facteurs d'environnement ou de capacités physiques. On se rend alors compte de l'importance des phénomènes affectifs, du besoin d'appartenance et d'estime [29]. L'organisation commence à ce moment à être vue comme un "système social" dans lequel il est nécessaire de prendre en compte l'ensemble des relations qu'elles soient verticales ou horizontales [29].

A partir de ce moment, l'étude des comportements humains en entreprise se penchera sur la compréhension des motivations propres à chaque individu (A. Malsow [16], F. Herzberg [42]) mais également sur l'importance du comportement du manager face à ses subordonnés.

Douglas Mc Gregor [36] mettra en avant la supériorité d'un système démocratique au sein des entreprises. Il conseille de considérer que l'Homme est capable de prendre des initiatives, de se fixer des objectifs, de prendre des responsabilités. Cette vision contrastera totalement avec celle émise par Taylor.

Likert [17] [37] quant à lui, affinera les travaux de Mc Gregor en mettant en évidence l'importance de la satisfaction du besoin d'accomplissement et d'estime. Pour cela, le style de management est essentiel. Il distinguera alors, sur base d'enquêtes, quatre styles de leadership:

- autoritaire exploiteur;
- autoritaire paternaliste;
- consultatif;
- **participatif.**

Il sera de cette manière le premier à utiliser ouvertement le terme de management participatif.

i. Définition

La formule de management participatif, comme nous venons de le voir, n'apparaît réellement que dans la deuxième partie du XX^{ème} siècle et se base en grande partie sur les concepts issus du *courant des Relations Humaines*.

Le management participatif est un type d'organisation qui a pour ambition de permettre un haut degré de participation des différents acteurs d'une entreprise dans les prises de décisions qui les concernent directement.

De par ces caractéristiques, le management participatif s'éloigne clairement du mode de fonctionnement taylorien que nous avons défini précédemment.

Depuis les travaux de Likert [37], le management participatif a été au centre de nombreuses études et analyses (en atteste les références ci-dessous). Il en résulte de multiples définitions décrivant ce mode de fonctionnement résolument tourné vers l'Humain.

Selon Wagner [18], le management participatif peut être défini comme étant *"un processus où l'influence est partagée par des personnes qui sont à des niveaux hiérarchiques différents"*. Cela permet d' *"équilibrer l'implication des managers et de leurs subordonnés dans les processus d'information, les prises de décisions et les résolutions de problèmes"*.

Ali, Khaleque et Hossain [19] précisent cette définition en soulignant que le management participatif encourage les employés à participer à la prise de décisions *"qui vont directement impacter leur vie professionnelle"*. Les décisions étant cependant prises à ce moment-là de manière démocratique, cela implique que *"les travailleurs et managers partagent les responsabilités des décisions prises [12]"*.

Dans le même ordre d'idée, W. Iazykoff [14] définit le management participatif comme étant *"un ensemble de pratiques, instrumentées par des dispositifs ad hoc, qui visent à associer le personnel à la définition et la mise en œuvre des objectifs qui le concernent dans l'entreprise"*.

Selon J.A. Parnell [13], *"les techniques de management participatif se réfèrent aux techniques managériales qui autorisent et bien souvent promeuvent l'implication de subordonnés dans des décisions managériales"*.

La prise de décisions de manière participative ("*Participative decision making*") est un pilier de ce mode de fonctionnement, Hespe & Wall [20] la définissent comme étant *"l'implication de personnes dans les décisions qui sont ordinairement la prérogative d'autres personnes"*.

A la lecture de l'ensemble de ces points de vue, il est possible de construire notre propre définition du management participatif, définition que nous sous-entendrons comme étant celle exprimant au mieux notre vision tout au long de ce travail. Nous considérons que *le terme de*

management participatif désigne un mode de gouvernance qui permet aux personnes concernées par les décisions d'une entreprise d'être impliquées dans la conception de celles-ci.

Bien entendu, le mode de fonctionnement mis en place pour permettre ce type de management peut être relativement différent et le degré d'implication des gens peut être plus ou moins élevé en fonction de l'entreprise qui la met en place. Il n'y a donc pas de "structure type" qui pourrait être appliquée à toutes les organisations participatives. Cependant, comme pour le chapitre précédent, le dernier paragraphe de ce chapitre présentera dans son tableau récapitulatif les tendances organisationnelles nécessaires au bon épanouissement d'un mode de fonctionnement participatif.

ii. Avantages

Le principal facteur sur lequel se base le management participatif étant l'Homme lui-même, il est impossible d'affirmer avec certitude qu'une série d'avantages bien définis sera atteinte. En effet, certains résultats obtenus dans plusieurs études peuvent être totalement absents lors de recherches faites dans un autre contexte ou avec d'autres acteurs [9]. La suite de ce chapitre met donc en lumière les bienfaits que nous sommes en droit d'attendre lors de la mise en place d'un management participatif efficace. Cela sous-entend que ces avantages représentent des "objectifs atteignables" mais aucunement des "observations certaines".

Les résultats attendus lors de l'implémentation d'un management plus participatif se basent sur deux hypothèses :

- considérant que la décision n'est plus prise par une seule personne mais bien en concertation avec des acteurs concernés et connaisseurs, celle-ci sera "meilleure" [11];

- l'implication des acteurs dans les décisions qui les concernent permet d'obtenir toute une série d'avantages issus de la reconnaissance de l'importance des subordonnés en tant que membres à part entière de l'entreprise (motivation issue de la satisfaction du besoin d'accomplissement et d'estime [31]).

Pour le premier point, il est aisé de penser que des solutions plus adaptées à la réalité du terrain sont bénéfiques pour l'entreprise. Plus les décisions tiennent compte des difficultés réellement rencontrées, plus on diminue le décalage que l'on peut observer entre une décision théorique (imaginée par un encadrement éloigné du terrain) et sa mise en œuvre.

Pour le second point, les résultats espérés se basent sur les conclusions des études citées dans la suite de ce paragraphe. La mise en commun de ces conclusions nous amène au cheminement décrit ci-dessous.

Si une personne a le droit de donner son avis sur des décisions qui la concernent, celle-ci va se sentir reconnue et écoutée au sein de l'entreprise. Cette valorisation de la place du salarié peut

devenir pour lui une source de motivation personnelle qui l'amènera à s'impliquer réellement au sein de l'entreprise. L'ouvrier étant un acteur à part entière dans les prises de décisions, un sentiment de responsabilité face à celles-ci peut dès lors voir le jour. Il en résulte une meilleure acceptation des décisions et une amélioration de l'implication de l'ensemble des acteurs dans la mise en place de celles-ci. Ce contexte de reconnaissance et de valorisation devrait amener une augmentation de la satisfaction au travail et donc un meilleur rendement du personnel ou encore une diminution de l'absentéisme. Le personnel étant plus présent et plus efficace, on devrait finalement observer une amélioration de la production, du service au client et donc obtenir des résultats bénéfiques pour l'entreprise comme pour ses employés.

Pour pouvoir affirmer cela, il a fallu de nombreuses recherches et études sur les bienfaits de l'augmentation de la participation dans les modes de fonctionnement en entreprise, recherches qui commencèrent déjà avant la publication de l'ouvrage de Likert [37]. Au sein de ses travaux en 1956 déjà, Tannenbaum [15] avançait que *"la participation aux prises de décisions permettait d'augmenter l'efficacité organisationnelle, améliorer les relations entre les managers et leurs subordonnés, augmenter la créativité et la productivité, augmenter la loyauté vis à vis de la société et diminuer l'absentéisme et les départs (turnover)"*. De nombreuses autres études démontrent que le management participatif affecte positivement la satisfaction des employés au travail (Drucker 1954 [21], Likert 1967 [17], Bernstein 1993 [22]). K. Soonhee [38] a par exemple montré que, dans les agences gouvernementales locales des Etats-Unis, *"l'utilisation de procédés de management participatif, de procédés de planification stratégique participative et d'une communication efficace du superviseur direct était souvent associée à un haut niveau de satisfaction professionnelle"*.

J. A. Parnell, S. Carraher et K. Holt, [39] quant à eux, ont mis en évidence *"qu'une perception de plus de participation peut résulter en une dissémination plus importante des stratégies de l'organisation et une meilleure efficacité dans les prises de décisions"*.

Au-delà des aspects liés à la motivation des subordonnés, le management participatif, s'il est mis en place de manière réfléchie, permet un meilleur fonctionnement au niveau du corps managérial également. En effet, par une responsabilisation des subordonnés, le chef hiérarchique peut se libérer de certaines décisions purement opérationnelles en déléguant celles-ci au niveau hiérarchique inférieur. Cela lui permet de ne pas se faire monopoliser par les problèmes du quotidien et de pouvoir se pencher sur des problèmes à plus long terme ([7] et [11]). En plus de cet aspect, cela permet de pouvoir gérer au mieux les imprévus de manière rapide et efficace car il n'est plus forcément obligatoire d'attendre l'aval du chef hiérarchique pour résoudre certains problèmes.

Du point de vue de l'entreprise, Wagner [18] avançait en 1994 que *"le management participatif permet de pousser vers une orientation client, un apprentissage continu et une amélioration de la qualité et du contrôle"*. Au terme de leur étude, S. W. Yohe et L. Hatfield [6] iront également dans ce sens en affirmant que *"le management participatif augmente la productivité car les*

employés peuvent penser, parler, donner une opinion et suggérer des idées innovantes qui peuvent amener à l'amélioration continue, la satisfaction du client, et finalement augmenter les performances de l'organisation. Le management participatif est donc vu comme un processus continu et une évolution de l'organisation qui va finalement permettre d'atteindre les objectifs de l'entreprise".

Comme discuté au début de ce chapitre, tous ces avantages dépendent de facteurs humains. Ces derniers étant différents pour chaque individu, l'implémentation d'un nouveau mode de fonctionnement ne permettra jamais d'atteindre des résultats exactement similaires sur des populations différentes. Certaines personnes peuvent par exemple se montrer très réceptives à l'idée d'avoir une part de responsabilité dans certaines décisions alors que d'autres ne souhaiteront pas faire partie du débat. Le degré d'implication du personnel s'en trouvera dès lors influencé ainsi que tous les avantages qui en découlent. On pourra de cette façon atteindre une série d'avantages lors de la mise en place d'un management participatif dans une entreprise particulière alors que l'établissement des mêmes méthodes dans une autre entreprise donnera des résultats complètement différents. Le fait que cette théorie soit influencée par des facteurs aussi changeants d'une personne à une autre explique, comme vous le verrez par la suite, pourquoi il est impossible d'édicter des règles universelles pour la mise en place d'un tel mode de fonctionnement.

A titre récapitulatif, le tableau ci-dessous reprend l'ensemble des avantages cités précédemment et que nous pourrions obtenir par l'implémentation d'un management plus participatif.

| Avantages attendus d'un management plus participatif |
|---|
| Amélioration des décisions |
| Motivation des salariés |
| Meilleure acceptation et dissémination des décisions |
| Amélioration de l'implication des ouvriers |
| Augmentation de l'innovation |
| Amélioration du rendement du personnel |
| Diminution de la charge de travail de l'encadrement |
| Diminution de l'absentéisme |
| Diminution du turnover |
| Amélioration globale des résultats de l'entreprise |

Tableau 2 - Résumé des avantages attendus d'un management plus participatif

iii. Freins

Si l'ensemble des avantages énoncés plus haut semble désigner le modèle de management participatif comme étant un mode de fonctionnement extrêmement bénéfique pour une entreprise, il ne faut cependant pas perdre de vue qu'un passage à ce type de management pourrait également avoir des conséquences néfastes pour l'entreprise comme pour le personnel dans certains cas.

En effet, à l'inverse de ce qui était attendu, plusieurs études ont pu observer une augmentation des coûts de production, une inefficacité des employés face à certaines décisions, etc. (Hunt & Vogt 1988 [24]; Mulder 1971 [25])

Les aspects négatifs les plus importants pointés par les chercheurs sont issus des conséquences de l'augmentation de la participation dans les prises de décisions.

La crainte principale de ce mode de fonctionnement est que les décisions importantes puissent, dans certains modèles, se transformer en débats lents dans lesquels s'affrontent plusieurs avis [1]. L'entreprise peut donc se retrouver pénalisée par la longueur des échanges qui précèdent la prise de décision et perdre ainsi en réactivité. De plus, étant donné qu'on demande leur avis, les employés peuvent être déçus si leur idée n'est finalement pas implémentée. Il n'est pourtant pas concevable que l'avis de l'ouvrier soit à chaque fois suivi et il se pourrait par exemple que les priorités managériales soient totalement opposées au souhait des gens de terrain, ce qui pourrait vite devenir source de conflit et de frustration [6]. B. Ward [3] propose cependant un système permettant d'éviter ce genre de mésaventures. Il définit pour cela "3 C" auxquels il faut être attentif:

- pour éliminer les solutions irréalistes ou irréalisables, il est nécessaire de mettre des **critères**;

- si la solution proposée n'a pas été retenue, il est obligatoire de **communiquer** sur la raison de ce choix;

- même si la décision finale n'est pas celle proposée par les travailleurs, ceux-ci doivent participer au **choix final** ou avoir le choix entre plusieurs solutions.

Si le désavantage majeur présenté ci-dessus part du principe qu'une participation des subordonnés a bien lieu, il est totalement envisageable que plusieurs personnes refusent d'intégrer ce mode de fonctionnement.

En effet, comme nous l'avons déjà rappelé plusieurs fois au sein de ce rapport, ce type de management se base sur la plus-value de l'Humain comme facteur principal de la réussite. Aussi, si certaines personnes se sentent gratifiées et remotivées par une augmentation de leurs responsabilités, cette augmentation ainsi que celle de la charge de travail pourraient provoquer

les effets contraires chez d'autres individus. Comme nous ne réagissons pas de manière semblable face au stress, certaines personnes ne souhaitent tout simplement pas avoir à porter les responsabilités de certaines décisions. Pour ces personnes, l'établissement d'un management participatif pourrait donc avoir un effet de démotivation et une augmentation du stress qui leur seraient néfastes.

De plus, le fait de prendre des décisions qui étaient précédemment prises uniquement par les managers demande d'avoir certaines compétences et d'être bien au courant de toutes les informations pertinentes. Comme les travailleurs actuels n'ont plus été appelés à se pencher sur de telles décisions, un plan de formation est bien souvent à envisager avant d'imaginer leur participation dans les décisions. Une préparation des employés au changement est donc incontournable [6] et même si les travailleurs se sentent capables, la peur de faire de mauvais choix et d'en porter les conséquences pourrait être difficilement surmontable, surtout dans un premier temps [6].

Les points mis en avant ci-dessus ne parlent que de l'adoption du management participatif par les ouvriers. Or, la mise en échec de ce mode de fonctionnement peut également provenir de l'encadrement lui-même.

En effet, certaines d'études ont pu mettre en évidence le fait que les managers aussi pouvaient présenter une certaine réticence face à l'implémentation d'un management participatif ([10] et [13]). Cela s'explique principalement par le fait qu'une augmentation de l'importance de l'avis des subordonnés peut être perçue par l'encadrement comme une perte d'autorité et de pouvoir. Dans les processus autocratiques, la parole du chef hiérarchique fait foi et est bien souvent difficilement contestable. Les méthodes participatives, à l'inverse, proposent voire imposent au manager de prendre en considération les remarques des acteurs concernés. Certains responsables craignent donc que cette "perte de pouvoir" ne se traduise finalement par une perte de contrôle.

Dans un même temps, une mauvaise communication sur les méthodes participatives pourrait donner l'image d'une diminution d'intérêt de l'encadrement pour certaines décisions. Le personnel aurait alors le sentiment d'être le seul aux commandes et on basculerait alors dans la perception d'un management de "laissez-faire" plutôt que "participatif" [1]. Le résultat serait alors un sentiment de manque de soutien et d'abandon de la base, ce qui influencerait de manière négative la motivation de chacun et donc la productivité en général.

Cependant, si le manager adhère au projet, il se peut qu'il ait l'impression de ne pas avoir tous les outils pour réussir à mettre en place ce type de management. De même que l'ouvrier peut ne pas avoir complètement confiance en lui et donc ne pas oser participer à la prise de décision, il arrive également, comme ont pu le montrer Ali & Machungwa [40], que le cadre ne fasse pas confiance à ses subordonnés et dès lors, n'ose déléguer certaines décisions. Les méthodes participatives ne pourront dans ce cas pas être efficacement mises en place.

L'ensemble de ces points nous montre qu'on ne pourra pas atteindre le même niveau d'implication des travailleurs et de l'encadrement dans tous les cas. Il est donc important, avant de se lancer dans l'implémentation de ce genre de mode de fonctionnement, de **comprendre jusqu'à quel point les gens sont prêts à participer** et ce, aussi bien du côté de la base que de l'encadrement.

A nouveau, afin d'avoir une vue globale de tous les problèmes pouvant apparaître, le tableau ci-dessous reprend l'ensemble des freins possibles dans l'établissement d'un style de fonctionnement plus participatif.

| Freins possibles avec un management plus participatif |
|--|
| Refus de participation des ouvriers |
| Refus de participation de l'encadrement |
| Augmentation trop importante des discussions avant la prise de décision |
| Apparition de conflits et de frustration suite à l'augmentation des débats |
| Besoin d'un système lourd pour encadrer les discussions |
| Risque de démotivation si sentiment d'abandon |
| Manque de compétence des salariés |
| Manque d'information des salariés |
| Manque de confiance de l'encadrement face aux salariés |

Tableau 3 - Résumé des freins possibles avec un management plus participatif

iv. Caractéristiques du management participatif

Comme discuté précédemment, un mode de fonctionnement participatif n'est pas quelque chose de clairement établi et le degré d'implication que nous souhaitons obtenir influencera la forme de la structure à mettre en place. En effet, la participation peut s'étendre d'une simple consultation de l'ouvrier jusqu'à une autogestion complète de certaines parties de l'entreprise par les travailleurs (voir [48] par exemple).

Le tableau ci-dessous reprend les principales caractéristiques d'un mode de fonctionnement participatif en tentant de mettre en avant les tendances vers lesquelles évolueront ces caractéristiques en fonction d'une augmentation de la participation.

| | Organisation peu participative | Organisation fortement participative |
|--------------------------------------|---------------------------------------|---|
| Niveau organisationnel | | |
| unité de base | groupe | groupe |
| structure | formelle et informelle | formelle et informelle |
| division du travail (horizontale) | spécialisation en métiers | spécialisation en métiers |
| division hiérarchique (verticale) | diminution des intermédiaires | suppression des intermédiaires |
| prise de décision | réflexion décentralisée | décentralisée |
| réalisation du travail | volonté de résultat | volonté de résultat |
| Niveau social | | |
| rôle de l'ouvrier | participant aux décisions | prise de certaines décisions |
| vision de l'ouvrier | capable | capable |
| motivation de l'ouvrier | reconnaissance | responsabilisation |
| autonomie de l'ouvrier | encouragée | normalisée |
| évolution de l'individu | tendance à la polyvalence | polyvalence |
| style de management de l'encadrement | participatif | support |
| force d'intégration | confiance | confiance |

Tableau 4 - Caractéristiques d'une organisation participative en fonction du degré de participation

Afin d'illustrer les différences pouvant apparaître entre une structure peu participative et une autre fortement participative, nous pouvons utiliser un exemple basé sur la prise de décision. Dans une structure peu participative, cette prise de décision pourrait toujours être effectuée par le manager après que celui-ci ait, par exemple, animé un groupe de réflexion. Dans une structure fortement participative, le manager pourrait, dans ce cas, exposer ses impératifs et laisser les ouvriers décider tant que ces impératifs sont respectés.

3. Etablissement des questions de recherche

Les deux visions qui nous occupent durant ce travail ayant été présentées, nous pouvons désormais mettre celles-ci au regard l'une de l'autre afin de faire apparaître les principales similarités et spécificités. L'objectif de cette confrontation est de pouvoir mettre en avant les réels points de friction existants. On tentera dès lors de déterminer quelles sont les différences qui pourraient donner lieu à de véritables "révolutions" vis à vis d'autres qui s'apparenteront plutôt à une "évolution" d'un système vers un autre.

Pour faciliter l'analyse, les caractéristiques mises en avant précédemment sont reprises dans le tableau général présent ci-dessous.

| | Organisation Scientifique du Travail | Organisation peu participative | Organisation fortement participative |
|--------------------------------------|---|---------------------------------------|---|
| Niveau organisationnel | | | |
| unité de base | individu | groupe | groupe |
| structure | très formelle | formelle et informelle | formelle et informelle |
| division du travail (horizontale) | forte spécialisation en tâches élémentaires | spécialisation en métiers | spécialisation en métiers |
| division hiérarchique (verticale) | structure très hiérarchisée avec séparation des concepteurs et des exécutants | diminution des intermédiaires | suppression des intermédiaires |
| prise de décision | centralisée | réflexion décentralisée | décentralisée |
| réalisation du travail | méthodes imposées | volonté de résultat | volonté de résultat |
| Niveau social | | | |
| rôle de l'ouvrier | exécutant | participatif aux décisions | prise de certaines décisions |
| vision de l'ouvrier | fraudeur, paresseux | capable | capable |
| motivation de l'ouvrier | monétaire | reconnaissance | responsabilisation |
| autonomie de l'ouvrier | inexistante | encouragée | normalisée |
| évolution de l'individu | spécialisation dans une tâche | tendance à la polyvalence | polyvalence |
| style de management de l'encadrement | directif / autocratique | participatif | support |
| force d'intégration | autorité | confiance | confiance |

Tableau 5 - Comparaison des caractéristiques de l'OST et du management participatif

i. Analyse organisationnelle

D'un point de vue purement organisationnel, l'analyse du tableau comparatif semble nous indiquer que la source des plus grands changements se situe au niveau de la prise de décision. Le passage d'une structure centralisée vers une structure décentralisée peut impliquer des changements relativement importants au niveau des méthodes de travail. Cependant, ces changements d'ordre structurels seront variables en fonction du degré de participation souhaité.

Les méthodes de travail se verront également évoluer de par le passage d'un système décrivant l'ensemble des marches à suivre vers un système permettant à l'ouvrier d'être plus libre de

décider de la manière dont il compte s'y prendre pour réaliser ses tâches. Seulement, l'objectif final n'étant pas fixé par l'ouvrier lui-même, il ne s'agit pas d'un changement en profondeur dans la manière de fonctionner d'une entreprise.

Au-delà du premier point, les différences semblent pouvoir s'assimiler plutôt à des évolutions qu'à de réelles révolutions:

- au niveau de l'unité de base considérée, la prise en compte de l'individu reste obligatoire même pour une vision plutôt tournée vers le groupe;
- rajouter une part d'informel dans une structure n'est pas synonyme d'une disparition complète de la formalisation pour certains éléments et donc de l'abandon complet du système initial;
- les modifications à apporter au niveau des divisions horizontale et verticale ne remettent pas en cause l'existence de niveaux hiérarchiques ou encore le besoin de spécialisation.

Bien qu'il s'agisse ici plus du volet concret de l'analyse, il semblerait que l'aspect organisationnel ne soit pas un réel point de friction synonyme de blocage insurmontable pour l'établissement d'un management plus participatif.

ii. Analyse sociale

Au niveau de l'Homme en tant que tel, la plupart des différences observées découlent de la façon dont sont perçus les ouvriers. Alors que Taylor ne leur donnera aucune confiance et va tout mettre en place pour ne pas leur laisser la possibilité de dévier de l'objectif, le management participatif considérera l'Homme comme étant totalement capable et digne de confiance. Ce changement de mentalité fondamental permet d'imaginer l'ouvrier comme acteur à part entière dans la prise de certaines décisions. Il est donc primordial de voir de quelle façon l'encadrement perçoit l'ouvrier avant d'imaginer mettre en place des solutions participatives.

Au niveau de l'autonomie de l'ouvrier, les deux modes de pensées se retrouvent là aussi en totale contradiction. Alors que cette idée est combattue avec vigueur dans les modèles de l'OST, elle sera au contraire encouragée dans les modes de management participatif jusqu'à devenir la norme dans le cas extrême. Ce changement pose le problème de la capacité de l'ouvrier à assumer différentes prises de décisions. La décision d'atteindre un certain niveau de participation devra donc se faire en parallèle avec l'analyse des moyens mis à la disposition des ouvriers et de l'établissement d'un plan de formation permettant de combler d'éventuelles lacunes.

Un autre changement de mentalité conséquent entre les deux théories est la vision que l'on a des moyens à mettre en œuvre pour motiver l'homme de terrain. Alors que d'un côté, il est considéré que seul l'aspect monétaire est source de motivation, les concepts de besoin de reconnaissance font leur apparition de l'autre côté. Comme le montrent de nombreuses théories (Maslow [16],

Herzberg [42]), la difficulté d'analyse de ce point réside dans le fait que les aspects motivationnels peuvent varier non seulement en fonction de chaque individu mais également en fonction de facteurs temporels, environnementaux, etc. Il n'est donc pas possible de définir avec certitude la méthode qui permettra un gain de motivation général. Tout au plus, nous pouvons tenter d'analyser quelles sont les envies des ouvriers en terme d'augmentation de la participation ou de la responsabilisation et de voir si cela est susceptible de combler leurs attentes.

Les deux dernières réflexions peuvent également s'appliquer au regard de l'évolution que l'on propose à l'ouvrier au sein des deux modes de fonctionnement. Du côté de l'OST, l'ouvrier devient rapidement un expert dans l'exécution des tâches simples de son poste de travail. Cela peut lui amener une certaine sécurité et une forte confiance en lui. Cependant, la mise en place d'un système de permutation de poste n'existant pas dans les théories Tayloriennes, l'ouvrier finira par se lasser et ne plus apprécier son travail quotidien. Du côté du management participatif par contre, la possibilité est donnée d'acquérir une certaine polyvalence et de dépasser le cadre de la simple exécution de tâches. Bien que cela puisse être bénéfique pour l'ouvrier car rendant la tâche moins monotone, cette prise de responsabilité supplémentaire peut être source de stress. On en revient donc aux aspects traités précédemment: l'ouvrier souhaite-t-il cette augmentation de responsabilité et est-il capable de l'assumer?

Le rôle de l'encadrement, lui aussi, change fondamentalement entre les deux théories. Alors que le manager a tous les pouvoirs et régit les faits et gestes de l'ouvrier dans l'organisation Taylorienne, il a l'obligation de consulter l'ouvrier et de tenir compte de son avis dans l'application du management participatif. Comme énoncé dans les possibles freins au management participatif, il est donc important de déterminer si le manager est prêt à basculer vers ce système qui pourrait être vu comme une perte de pouvoir par rapport au mode de fonctionnement de l'OST.

A la lecture de ces différentes observations, on remarque que les véritables tensions semblent se situer de manière plus importante au niveau des aspects sociaux qu'au niveau des aspects purement structurels.

iii. Choix des questions de recherche

Etant donné la mise en avant de l'importance des différences relatives aux aspects humains vis à vis des écarts structurels, l'orientation prise par l'étude de faisabilité se devra de considérer en priorité les questions d'ordre social.

Cela pourrait revenir à chercher des réponses à certaines problématiques que nous avons pu mettre en évidence telles que par exemple:

- quelle est la perception de l'ouvrier par le manager?

- les ouvriers souhaitent-ils avoir la possibilité de participer davantage aux prises de décisions? Souhaitent-ils être plus autonomes? Plus responsables? Jusqu'à quel point?

- Les managers sont-ils prêts à intégrer les ouvriers dans les processus décisionnels? Sont-ils prêts à leur laisser plus d'autonomie? Jusqu'à quel point?

Cependant, si nous observons ces interrogations d'un œil plus global, on se rend compte que celles-ci couvrent de manière partielle une question bien plus large. En effet, ces trois points cherchent à définir en partie la **culture organisationnelle** présente sur le site de CBR Antoing et la cohérence que pourraient avoir des principes participatifs au sein de cette culture.

Le terme de **culture organisationnelle** pourrait être compris à des degrés différents en fonction des affinités, expériences ou croyances des individus. Il convient donc de prendre un instant pour définir la façon dont nous comprendrons celui-ci au sein de ce travail. Pour cela, nous nous baserons sur les définitions de Jaques (1952) et de Schein (1985) citées dans l'ouvrage de M.J. Hatch [54].

Pour Jaques, *"la culture d'une entreprise se définit par son mode habituel et traditionnel de penser et réaliser les choses. Elle est partagée, de manière plus ou moins importante, par tous ses membres. Tout nouveau membre doit l'apprendre et, tout au moins partiellement, l'admettre afin d'être accepté dans l'entreprise"*.

Selon Schein, la culture organisationnelle représente *"l'ensemble des croyances ou présupposés fondamentaux qu'un groupe donné a inventé, découvert ou développé en apprenant à faire face à ses problèmes d'adaptation externe et d'intégration interne, et qui ont suffisamment bien fonctionné pour être considérés comme étant valides et, dès lors, pour être enseignés aux nouveaux membres comme étant la bonne manière de percevoir, penser et ressentir face à ces problèmes"* [56].

On comprendra dès lors ici la culture organisationnelle comme un terme qui *se réfère à ce qui est commun et partagé par les membres d'un groupe, que cela soit présenté en termes de significations, croyances, suppositions, interprétations, normes, valeurs ou savoir* [54].

La véritable question à laquelle nous cherchons donc des réponses s'avère en réalité être:

"La culture organisationnelle existante sur le site d'Antoing est-elle susceptible de pouvoir être en accord avec les principes d'un management participatif?"

C'est en cherchant à répondre à cette question que nous pourrions en savoir plus sur la situation attachée au site de CBR Antoing et amener des éléments de réponses quant à la détermination du niveau de faisabilité de l'implémentation du management participatif au sein de ce site de production.

iv. Points d'attention durant la mise en place

Bien que l'établissement d'un plan concret de mise en place sorte du cadre de ce travail et que l'aspect structurel ait été mis au second plan de cette étude, la revue de littérature réalisée dans cette première partie de travail nous a permis de faire émerger quelques lignes directrices auxquelles il faudra être attentif si l'on souhaite atteindre une organisation participative efficace.

Ces lignes directrices pouvant s'avérer utiles pour de futures réflexions, nous les avons repris de manière synthétique dans la suite de ce paragraphe.

Un grand point ressortant de l'étude de la littérature et sur lequel la majorité des chercheurs s'accordent est qu'il n'est pas possible de tout révolutionner en une fois. En effet, tout être humain a une certaine réticence au changement. Aussi, si le changement de mode de fonctionnement est trop radical, les participants au projet risquent d'être totalement perdus et de ne pas plus adhérer au nouveau système de fonctionnement. Il faut donc imaginer **un passage au management participatif de manière graduelle** [10] et [11] (par exemple passage d'un système autoritaire à un système bénévole autoritaire avant de passer à un système consultatif et aboutir au final à un modèle participatif). Cela implique qu'il est nécessaire de bien connaître d'où l'on vient et donc **de bien analyser le mode de fonctionnement initial** avant d'entamer la procédure de changement vers un management participatif.

De plus, une fois ce changement entamé, l'implémentation doit être **vue comme définitive**, le risque étant, si ce n'est pas le cas, de faire passer cette évolution pour une nouvelle idée farfelue de l'encadrement [11].

Le souhait premier de ce fonctionnement étant d'améliorer la participation, il est primordial, comme déjà énoncé, que **tout le monde participe** à ce changement et ce, si possible, dès l'élaboration du plan d'implémentation du mode de fonctionnement participatif [12]. Il n'est donc pas conseillé de faire un test participatif avec une partie d'une usine car cela renverrait l'image d'un projet dont les cadres ne sont pas convaincus. L'adhésion serait dès lors plus ardue à obtenir. Comme on l'a vu dans le chapitre précédent, il faut veiller particulièrement à ce que l'encadrement participe et soit un moteur dans la démarche de changement. Cela implique évidemment les managers opérationnels car ceux-ci verront, au jour le jour, les changements au niveau de leurs habitudes mais également l'ensemble des cadres moins concernés. Le but est que cette nouvelle organisation devienne une façon de vivre supportée voire adoptée par tous. Il faut donc convaincre tout le monde des fondements du management participatif, c'est-à-dire qu' "*il faut croire dans l'Homme, dans sa capacité à évoluer, à assumer des responsabilités et dans notre capacité à l'aider à atteindre ses buts [11]*".

Pour que la nouvelle organisation puisse voir le jour, il est également important que celle-ci soit incarnée et insufflée par une personne de référence. Au-delà de l'aspect managérial, l'initiateur du

projet doit donc posséder un **leadership important** [9] auprès du personnel afin de fédérer l'ensemble des individus autour de la même vision. Selon J. Barlow [11], il n'est pas nécessaire d'avoir forcément un directeur ou un superviseur comme initiateur tant que celui-ci est un leader. D. Kuechle [12] conseille même d'engager une personne et de la dédier à plein temps à la réalisation du projet afin de jouer le rôle de "*Strong Catalytic Agent*".

Pour compléter ces points d'attention, D. Kuechle [12] rajoute quelques conseils supplémentaires:

- ne pas "sur-vendre" le management participatif afin de ne pas faire naître trop d'espoir chez les gens;
- le délégué syndical doit être un acteur principal dans le changement et donc jouer pleinement son rôle;
- un changement complet d'organisation est quelque chose de fastidieux. Il faut être patient avant de voir les changements apporter leurs réels bienfaits.

4. Conclusions

Au terme de cette revue de littérature, nous possédons désormais une vision plus précise de deux théories de l'organisation du travail qui s'affrontent que sont l'Organisation Scientifique du Travail et le Management Participatif.

La mise en comparaison des caractéristiques de chacune d'entre-elles nous aura permis de mettre en avant la place centrale de la notion de **culture organisationnelle** dans l'étude de faisabilité d'un basculement d'un mode de fonctionnement vers un autre. Nous possédons désormais, grâce à cette observation, une définition plus claire des objectifs à remplir au terme de ce travail.

Au-delà de ces paramètres, bien que bon nombre d'avantages liés au mode de management participatif aient été mis en avant, l'analyse des risques pouvant également survenir nous a permis de nous rendre compte de la difficulté à gérer l'aspect variable provenant du facteur Humain inévitablement présent dans la mise en place de telles méthodes.

Désormais, fort de l'analyse comparative des deux structures qui nous occupent au cours de ce travail et possédant un objectif de recherche plus précis, il est maintenant temps de s'affranchir du domaine des théories générales et de, à l'aide des connaissances issues de celles-ci, nous attaquer à l'analyse plus précise du cas de l'usine de CBR Antoing.

II. Partie Empirique: Réalisation de l'étude

La revue de littérature nous ayant fourni certaines bases théoriques nous permettant d'appréhender les réflexions inhérentes à notre étude de faisabilité, le deuxième volet de ce rapport nous amènera dans la partie concrète de cette étude à porter un regard sur le site de CBR Antoing.

Comme nous avons pu le découvrir au travers des définitions concernant l'expression de *culture organisationnelle*, celle-ci peut couvrir un grand nombre d'aspects différents. Cela lui donne une dimension abstraite et amène des difficultés à comprendre comment nous pourrions arriver à la caractériser dans un contexte donné. Le premier chapitre de ce second volet s'attellera donc à présenter la méthode choisie pour réaliser l'étude de la culture organisationnelle liée au site d'Antoing.

Le lecteur n'ayant pas forcément d'affinité avec le monde cimentier ou avec les grands groupes internationaux, le second chapitre permettra de fixer le cadre de l'étude en présentant de manière générale le groupe HeidelbergCement duquel fait partie l'usine de CBR Antoing.

Enfin, le troisième chapitre reprendra l'ensemble des résultats issus de notre étude qui nous permettront d'aboutir aux conclusions liées à ce travail.

5. Méthodologie

Le concept de culture organisationnelle a été la source de plusieurs recherches et théorisations depuis sa mise en évidence en tant que facteur de réussite de l'entreprise [55] (voir par exemple Peters et le modèle de Mc Kinsey 1980 ou Hofstede 2001). De ces recherches ont découlé plusieurs modèles permettant d'analyser et de caractériser une culture d'entreprise. Ces modèles présentant certaines différences au niveau de leurs concepts de bases, nous avons choisi d'utiliser, au cours de ce travail, une des principales théories de l'approche moderniste de la culture organisationnelle énoncée par Schein [56].

i. Modèle de Schein

Le modèle élaboré par Schein se base sur l'observation, au cours de ses travaux, de certaines différences au niveau des aspects qui définissent une culture. Il remarque que certaines caractéristiques sont en réalité plus superficielles que d'autres.

Schein définit alors la culture d'une entreprise en trois niveaux interdépendants comme le montre la figure 1.

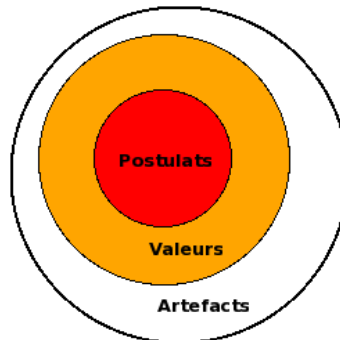


Figure 1 - Représentation des trois niveaux du modèle de Schein [55]

Le premier niveau, constitué de **postulats** ou **croyances fondamentales**, représente ce que les membres d'une culture donnée croient être la vérité [54]. Il s'agit de croyances qui ne sont quasiment jamais remises en cause. Leur influence est cependant grande sur la façon de percevoir, de penser ou de ressentir de la part des membres issus de la même culture [54]. Malgré cette influence, il est très difficile de prendre conscience de ces postulats étant donné que ceux-ci opèrent au niveau de l'inconscient [55]. A titre d'illustration, Schein compare ce niveau de culture à l'ADN d'un groupe [56].

Les **valeurs**, constituant le deuxième niveau, représentent les principes, objectifs et codes sociaux auxquels les membres accordent de l'importance. Elles peuvent être, dans certains cas, choisies de manière consciente et diffusées par la direction et le management de l'entreprise [55]. Elles représentent donc "*une idée du comment est-ce que ça devrait être mais pas toujours de ce que c'est réellement*" [57]. De ce fait, les valeurs sont plus accessibles que ne le sont les croyances fondamentales mais pas toujours bien claires dans l'esprit de l'ensemble des membres.

Le dernier niveau regroupe ce que Schein appelle les **artéfacts**. Ceux-ci constituent les manifestations ou expressions visibles (comportements observables, la façon de s'habiller, etc.) influencées par les valeurs elles même inspirées des croyances profondes [54]. Ce cheminement nous montre d'ailleurs bien que les trois niveaux sont mutuellement dépendants. De par leur caractère visible, les artéfacts sont les plus faciles à identifier. Cependant, leur interprétation est rendue plus difficile par la plus grande distance de ceux-ci par rapport aux croyances de base. M.J.Hatch, se basant sur cette théorie, a réussi à classer une majorité de ces artéfacts suivant trois grandes catégories: les objets, les expressions verbales et les activités. Le tableau 6 illustre ce classement avec quelques exemples d'artéfacts [54].

| Catégorie | Exemples |
|----------------------|--|
| Objets | Art / design / logo Architecture / décor / ameublement Vêtements / apparence / costume / uniforme Produits / équipements / outils Affiches / photos / objets commémoratifs / dessins Signalisation |
| Expressions verbales | Jargon / noms / surnoms Explications / théories Histoires / mythes / légendes avec bons et méchants Superstitions / rumeurs Humour / blagues Métaphores / proverbes / slogans Discours / rhétorique / déclarations |
| Activités | Cérémonies / rites / rites de passage Réunions / retraites / fêtes Schémas de communication Traditions / coutumes / routines sociales Gestes Spectacles / loisirs / jeux Récompenses / punitions |

Tableau 6 - Artéfacts de la culture organisationnelle [54]

Sur base de ce modèle, Schein met en avant les réelles difficultés que nous avons à changer les croyances fondamentales étant donné que *"le réexamen de ces croyances déstabilise temporairement notre monde interpersonnel et notre façon de penser, résultant en une grande quantité d'anxiété"* [56] alors que *"l'homme a besoin de stabilité dans sa façon de penser. Dès lors, n'importe quel défi ou questionnement sur des croyances fondamentales va provoquer de l'anxiété et des réactions de défense"* [56].

Cette affirmation a également trouvé un appui dans les recherches de Irene Lurie et Norma Ricucci [57] qui, à l'aide de ce modèle, concluront que les croyances fondamentales des organisations sont particulièrement résistantes au changement culturel.

Ces deux conclusions expliquent l'intérêt pour notre enquête de faisabilité de définir aussi précisément que possible la culture actuelle du site d'Antoing et de positionner celle-ci par rapport aux principes d'une culture participative. Cependant, étant donné le caractère inconscient des postulats ou encore la difficulté d'interprétation des artéfacts, une chercheuse danoise, Majken Schultz a développé une technique permettant de réaliser une analyse culturelle d'une entreprise [54].

ii. Méthode de Schultz

S'inspirant du modèle de Schein, la méthode proposée par Schultz se base sur une première étape objective d'observation et d'analyse situationnelle de l'entreprise étudiée afin de mettre en évidence un maximum des artefacts existants au sein du site. Cette méthode étant basée sur des observations, ses résultats sont plus fiables que la simple application d'un modèle conceptuel et rationnel. Nous possédons de cette façon une bonne base pour aller plus loin dans l'analyse de la culture organisationnelle.

La deuxième partie de la méthode utilise les liens avancés par Schein entre les trois niveaux existants. Comme expliqué précédemment, pour Schein, les artefacts sont des représentations qui suivent des valeurs elles-mêmes inspirées de croyances profondes. La méthode de Schultz se propose donc de parcourir ce chemin pour arriver à définir les postulats de base de la culture de l'entreprise.

Une fois l'ensemble des artefacts mis en lumière, Schultz propose de les analyser en choisissant au hasard un de ceux-ci et en le liant avec d'autres choisis de manière intuitive car il semblait avoir un lien avec le premier. Cette opération doit alors être répétée jusqu'à l'épuisement de tous les artefacts ou des liens imaginables entre ceux-ci.

Nous nous retrouvons alors avec des "agglomérats" d'artefacts qui semblent se rassembler autour d'une valeur commune. L'analyse de ce que tentent de nous dire ces regroupements doit donc nous permettre de mettre en avant le deuxième niveau de la culture d'entreprise selon Schein, autrement dit, les valeurs.

Lorsque tous les groupes d'artefacts ont été interprétés, nous possédons une vision globale de l'ensemble des valeurs présentes dans la culture étudiée. A travers ce regroupement de valeurs, nous devons alors tenter de trouver les liens profonds pouvant exister. Ceci devrait nous permettre de ressortir une ou plusieurs hypothèses sur ce qui est en jeu au cœur de la culture étudiée.

Nous posséderons donc au terme de cette analyse une vision des trois niveaux de la culture d'entreprise et nous aurons une idée des croyances profondes ancrées dans les mentalités du groupe étudié.

Cet effort de réflexion et de prise de recul par rapport à l'énumération des artefacts présents sur le site de CBR Antoing représente la méthode d'analyse que nous avons choisi de suivre pour mener à bien notre étude de la culture organisationnelle de l'usine étudiée.

6. Présentation du groupe HeidelbergCement

Avant de nous pencher sur l'analyse plus concrète des résultats de notre travail, il peut être judicieux d'apporter au lecteur non averti une vision globale de l'entreprise dans laquelle prend place cette analyse culturelle. Etant donné que l'usine de CBR Antoing fait désormais partie du groupe mondial HeidelbergCement, cette présentation de l'entreprise débutera au niveau le plus global.

i. Le groupe mondial

L'entreprise connue aujourd'hui sous le nom de HeidelbergCement a vu le jour en 1873 dans la ville d'Heidelberg en Allemagne, ville dont elle ne reprendra le nom que longtemps après sa création [53]. La création de la société débuta par le rachat d'un moulin situé au cœur de cette ville pour être converti en une cimenterie. Rachetant petit à petit, dans les années qui suivirent, plusieurs usines de la région, la société restera principalement active dans la production de ciment pour le sud de l'Allemagne jusqu'à la fin des années 1960. Après avoir élargi sa production à la réalisation de béton prêt à l'emploi, le groupe se lancera sur la scène internationale à l'aide d'une participation dans la société française Vicat en 1968 et par l'acquisition de Lehigh Cement aux Etats-Unis en 1977. Suite à la réunification de l'Allemagne, le développement de l'entreprise s'accéléra via les nouvelles opportunités offertes par les pays de l'Est. Les acquisitions en 1993 et en 1999 des principaux producteurs de ciment belge et scandinave, respectivement CBR et Scancem, permettront au groupe d'étendre considérablement sa présence internationale. En plus de certaines acquisitions en Chine ou encore en Turquie, le groupe HeidelbergCement arrivera sur le marché Indien en 2001, ce qui lui permettra une augmentation significative de sa capacité de production. Le rachat, en 2007, du groupe Hanson, producteur de matériaux, consolidera finalement la position du groupe comme acteur principal sur le marché des matériaux de construction. De nos jours, le groupe continue son développement en donnant la priorité aux marchés en voie de développement que sont le marché indien ou le continent africain. La figure ci-dessous résume l'ensemble de ces étapes clés dans l'évolution de l'entreprise.



Figure 2 - Historique du groupe HeidelbergCement [51]

De nos jours, le groupe HeidelbergCement est devenu le leader mondial de la production de granulats ainsi qu'un des acteurs majeurs sur le marché du ciment et du béton. Cela représente au niveau des ventes, un total de 89 millions de tonnes de ciment, 243 millions de tonnes de granulats et 39 millions de m³ de béton prêt à l'emploi pour l'année 2012.

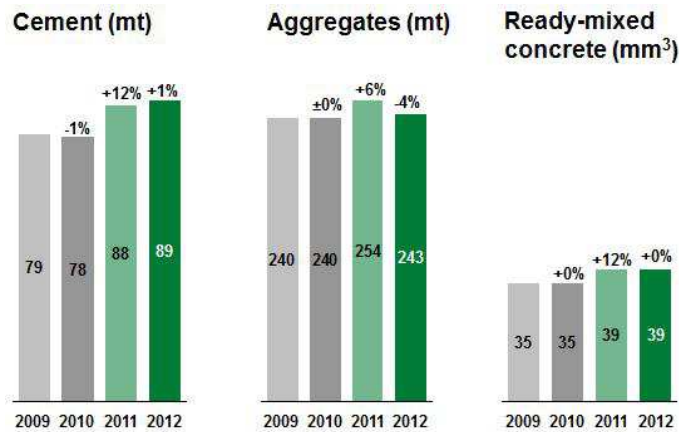


Figure 3 - Volume des ventes des différents produits de HeidelbergCement de 2009 à 2012 [51]

L'ensemble de cette production est désormais répartie dans une quarantaine de pays à travers le monde principalement en Europe et en Amérique du Nord mais également sur les continents Asiatique, Océanien et Africain comme le montre la figure ci-dessous.

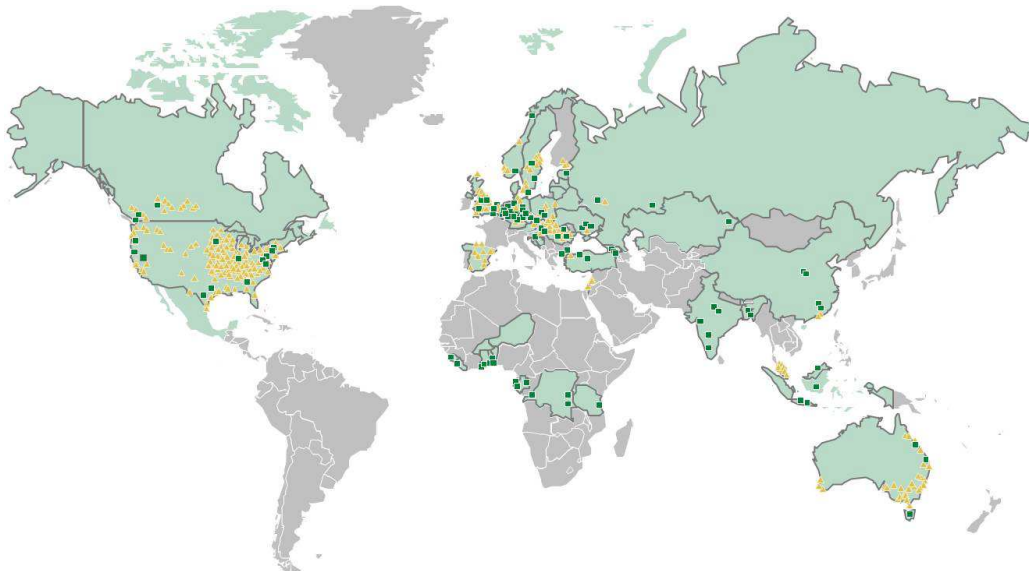


Figure 4 - Situation des différents sites de production de HeidelbergCement à travers le monde [51]

En 2012, le nombre d'employés s'élevait à environ 52000 personnes et le chiffre d'affaire annoncé du groupe était de 14 milliards d'euros.

ii. HeidelbergCement Benelux

Afin de faciliter la gestion de ce groupe mondial, l'entreprise a été divisée en différentes entités géographiques. L'usine d'Antoing qui nous occupe au cours de ce travail fait partie de la branche ciment (appelée CBR pour la Belgique) de la division HeidelbergCement Benelux. Comme son nom l'indique, cette division regroupe l'ensemble des activités liées au ciment, béton prêt à l'emploi et granulats détenues par le groupe HeidelbergCement aux Pays-Bas ainsi qu'en Belgique. L'image ci-dessous reprend l'ensemble des sites de production de cette entité en 2007. Le nombre de travailleurs présents au sein de ces différents sites s'élevait encore à près de 2200 personnes en 2013 [52].



Figure 5 - Sites de production au sein de HeidelbergCement Benelux [52]

iii. CBR Antoing

L'usine dans laquelle se déroule notre étude a été fondée en 1986 sur les bases d'un ancien site industriel appartenant à la société Cimescaut. Depuis ce jour-là, le site de CBR Antoing fait partie des quatre sites de la division ciment de HeidelbergCement Benelux [53].

Une des particularités caractérisant cette usine est qu'il ne s'agisse pas d'une usine intégrée. En d'autres termes, cette usine ne fournit pas un produit totalement fini. En effet, celle-ci produit du clinker, produit semi-fini servant à la réalisation du ciment, qui sera ensuite envoyé vers d'autres usines du groupe. Etant donné cette caractéristique, ce site de production ne traitera de manière générale pas avec des clients extérieurs. En plus de cela, la carrière alimentant l'usine en pierre

calcaire, matière première principale pour la réalisation de clinker, fait elle aussi, depuis peu, partie intégrante du groupe HeidelbergCement.

Une autre caractéristique, davantage liées à des considérations de fabrication, est que cette usine tourne 24h/24 durant la majeure partie de l'année. Les 90 salariés qui composent cette usine sont donc répartis suivant des régimes de jour (8h - 16h) et des régimes de postes (6h-14h, 14h-22h, 22h-6h) afin d'avoir constamment une équipe suffisante sur le site.

7. Résultats de l'étude

Le cadre et la méthodologie liée à l'étude ayant été explicités, ce chapitre aura pour but de présenter l'ensemble des résultats qui ont été obtenu lors de l'analyse culturelle du site de CBR Antoing.

Le premier volet de ce chapitre réalise une analyse du site de CBR Antoing suivant la méthodologie explicitée précédemment. Pour rappel, la méthode de Schultz que nous avons choisi est sensée nous permettre, à travers l'observation d'artéfacts, de mettre en avant les valeurs partagées par le personnel du site étudié et espérer de cette façon remonter vers les croyances profondes ancrées dans les mœurs et les idéologies de l'usine.

Afin de compléter cette analyse, la présentation des résultats comporte un deuxième volet qui a pour but d'analyser les valeurs que les hauts dirigeants du groupe HeidelbergCement souhaitent voir implémentées dans leurs usines. L'intérêt de cette seconde analyse sera de nous permettre de comparer les valeurs réellement observées au sein de l'usine d'Antoing avec celles espérées par les grands dirigeants.

La réalisation conjointe de ces deux études nous fournira alors différentes informations nous permettant d'arriver à caractériser la culture présente sur le site de CBR Antoing et d'amener des réponses à notre question centrale.

i. Analyse de la culture organisationnelle de CBR Antoing

La mise en évidence des artéfacts présents sur le site d'Antoing a été réalisée à l'aide d'observations sur le terrain, d'analyses de structures et modes de fonctionnement existants ainsi que de discussions informelles avec des membres du personnel provenant de différents niveaux hiérarchiques. Cette démarche nous a permis d'arriver à une liste de 70 artéfacts que nous avons pu classer suivant les mêmes catégories que celles utilisées par M.J.Hatch [54]: les objets, les expressions verbales et les activités. L'ensemble des artéfacts déterminés sont repris dans le tableau ci-dessous.

| Objets | Expressions verbales | Activités |
|--|--|--|
| Logos CBR en majorité (pas HC) | "chef" pour appeler un responsable hiérarchique | réunions de sécurité hebdomadaire par service |
| Grand lobo CBR entrée usine | appel des cadres par leur nom | interview de développement individuels |
| Bâtiments anciens | surnoms entre collègues de la même fonction | fêtes par service |
| système de tri des déchets sommaire | procédure technique expliquée oralement par contremaître | fête usine peu suivie |
| casques de différentes couleurs par fonction | nombreuses histoires sur le passé du site | récompense (médailles + argent) pour ancienneté |
| outillage personnel | légendes sur les anciens directeurs | cadeau de départ à la retraite |
| magasin verrouillé | "qualité du clinker d'Antoing exceptionnelle" | conseils d'entreprises mensuels |
| accès contrôlé par badges | nombreuses rumeurs sur l'avenir du site | conseils de prévention et protection au travail mensuels |
| outillage commun enfermé | slogan "Safety first" | communication de décisions de la direction via les syndicats |
| affiches conseil de sécurité | blague "faire et défaire, c'est CBR" | réunions de direction |
| distributeur d'EPI (équipement de protection individuels) | "dirigé par des financiers, plus par des cimentiers" | réunions de l'encadrement |
| panneau d'affichage du nombre de jours sans accident | arrêt des installations = problème | réunion de bilan de début, milieu et fin de journée |
| affichage des KPI usine (accident, tonnage produit, taux de panne, etc.) | | réunion de suivi d'indicateurs (budgets, achats, projets, etc) |
| photos de l'usine dans les couloirs | | revendications sociales importantes |
| bureaux personnels fermés | | tendance au blocage syndical pour appuyer les revendications |
| document d'ouverture de chantier sécurité | | contrôle du travail par contremaîtres |
| document "minute papillon" | | pas d'activités extra-professionnelles communes |
| matrices de compétences personnelles (sécurité et technique) | | prime de risque / pour travail pénible |
| procédures de sécurité formelles | | primes pour changement d'horaire |
| résultats d'analyse production en continu | | primes pour travail non-prévu |
| permis d'exploité stricte | | existence de blâmes |
| système de déclaration de non-conformités | | existence d'avertissements |
| nombreux plans d'action | | parrainage d'un nouvel entrant |
| descriptions de fonction précises | | bcp de niveaux hiérarchiques |
| plan annuel de production + budget-> management by objectives | | horaires fixes |
| système de pointage | | planification du travail pour les ouvriers à horaire de jour |
| document de demande de congé à faire approuver | | Audits internes |
| vision 2016 interne à l'usine | | portes ouvertes rares |
| conditions salariales intéressantes | | |
| brevets ISO, OSHAS | | |

Tableau 7 - Récapitulatif des artéfacts observés sur le site de CBR Antoing

Ces artéfacts, comme explicité dans la méthodologie, ont ensuite été analysés et regroupés afin de retrouver les liens pouvant exister entre ceux-ci. Cela a permis la mise en avant de plusieurs valeurs clairement présentes à tous les niveaux de l'usine. D'autres valeurs ont, elles aussi, été observées mais leur mise en avant se doit d'être nuancée. A titre d'exemple, on observe une convivialité importante entre certains individus cependant celle-ci reste cloisonnée à l'intérieur des différents services et ne peut être généralisée à l'ensemble de l'usine. Le tableau ci-dessous résume l'ensemble des résultats obtenus.

| Valeurs observées |
|---|
| Formalisation |
| Contrôle |
| Sécurité |
| Orientation production |
| Motivation monétaire |
| Fierté CBR (pas HeidelbergCement) |
| Vision individuelle |
| Valeurs nuancées |
| Convivialité (par section) |
| Vision développement durable (imposée) |
| Développement du personnel (dans la fonction) |

Tableau 8 - Récapitulatif des valeurs présentes sur le site de CBR Antoing

Afin de comprendre comment nous avons été en mesure d'affirmer la présence de telles valeurs, le tableau ci-dessous reprend l'ensemble des artéfacts ayant permis de mettre en évidence la présence d'une vision de contrôle au sein du site étudié. L'ensemble des liens mis en avant pour les autres valeurs peut être consulté à l'annexe B.

| Contrôle |
|--|
| outillage personnel |
| magasin verrouillé |
| accès contrôlé par badges |
| outillage commun enfermé |
| bureaux personnels fermés |
| système de pointage |
| document de demande de congé à faire approuver |
| chef pour appeler un responsable hiérarchique |
| appel des cadres par leur nom |
| procédure technique expliquée oralement par contremaître |
| blague "faire et défaire, c'est CBR" |
| revendications sociales importantes |
| tendance au blocage syndical pour appuyer les revendications |
| contrôle du travail par contremaîtres |
| existence de blâmes |
| existence d'avertissements |
| horaires fixes |
| planification du travail pour les ouvriers à horaire de jour |
| nombreuses rumeurs sur l'avenir du site |

Tableau 9 - Résumé des artéfacts liés à la valeur de contrôle

Bien que, en observant le tableau 8, la formalisation soit ici considérée comme une valeur différente d'un besoin de contrôle, ces deux points sont en réalité étroitement liés. Une formalisation importante allant de la description de fonctions précises (un exemple peut être consulté à l'annexe A) jusqu'à des horaires et l'organisation de réunions fixes, peut être vue comme le signe d'une volonté de cadenciser et de contrôler les rôles et horaires de chacun.

En rajoutant à cela des systèmes de pointage, des contrôles d'accès à certains locaux ou encore le passage d'un contremaître à la fin d'un travail pour en contrôler la qualité, nous obtenons une structure rigide laissant peu de place à l'initiative et à la créativité.

Ce sentiment de contrôle peut également se ressentir au sein des mesures de sécurité lorsque nous demandons de remplir un document manuscrit afin de pouvoir prouver que nous nous sommes bien posé les bonnes questions avant d'entamer un travail.

L'observation de ces trois points nous amène à penser que le **contrôle** est devenu une croyance fondamentale ancrée dans les mœurs de l'usine d'Antoing et qui n'est plus forcément remise en cause dans ses fondements.

Comme cité précédemment, cet aspect de contrôle peut être complété d'une orientation sécuritaire importante. En effet, suite à de nombreuses actions de sensibilisations menées depuis des années (campagnes d'information, communication sur l'ensemble des accidents du groupe,

etc.) et suite à une augmentation importante des moyens alloués à l'augmentation de la sécurité dans la vie quotidienne de l'usine, on a pu observer un changement progressif au niveau des mentalités des travailleurs. On constate aujourd'hui, comme le démontre l'analyse des artéfacts, une réelle prise de conscience des dangers quotidiens présents sur le site et une attention générale portée sur la diminution de ceux-ci.

Au niveau des autres valeurs, on remarque, comme supposé précédemment, une orientation fortement tournée vers la production et la qualité au niveau de l'usine mais très peu orientée vers le client final. Cette façon de voir les choses semble trouver sa source, si on en croit les différents témoignages recueillis, dans les mentalités provenant des anciens dirigeants de l'entreprise CBR. A ce moment-là, les responsables de la société avaient des formations de techniciens et étaient donc fortement orientés vers les chiffres de production. De nos jours, comme dans de nombreuses sociétés cotées en bourse, l'aspect principal sera financier et orienté sur des visions de rentabilité et de développement. Seulement, on observe sur le terrain que cette nouvelle façon de voir les choses ne s'accorde pas avec les mentalités des travailleurs du site d'Antoing qui restent accrochés à la fierté provenant du métier de cimentier uniquement et n'adhèrent pas facilement aux visions de l'entreprise HeidelbergCement.

Une troisième croyance pouvant être mise en évidence se situe au niveau de la supériorité de l'importance de l'individu par rapport au groupe. Cela s'observe par la présence d'une structure favorisant les individualités (bureaux personnels, salaires différents en fonction des personnes, etc.)

D'autres valeurs n'ayant pas été mises en avant par cette analyse pourraient, elles aussi, être les signes d'autres croyances profondes. Seulement, celles-ci semblent avoir un impact moins important sur les comportements et les actions des travailleurs au quotidien étant donné qu'elles ne sont pas apparues lors de cette analyse.

Les explications fournies nous permettent donc de pointer trois croyances fondamentalement ancrées dans les mentalités du site de CBR Antoing comme le montre le tableau ci-dessous.

| Sécurité-contrôle | Fierté cimentière | Individualisme |
|--------------------------|-----------------------------------|-----------------------|
| Sécurité | Fierté CBR (pas HeidelbergCement) | Vision individuelle |
| Contrôle | Orientation production | Motivation monétaire |
| Formalisation | | |

Tableau 10 - Résumé des principales croyances fondamentales présentes sur le site d'Antoing

Si nous reprenons notre question principale afin de déterminer le type de culture présent sur le site étudié, nous avons désormais des éléments nous poussant à qualifier la culture du site de CBR Antoing de **culture de supervision**. Ce sentiment provient principalement de la forte présence des aspects de contrôle et d'individualité dans les fondements de la culture existante.

ii. Analyse des valeurs souhaitées par HeidelbergCement

Dans le paragraphe précédent, nous avançons le fait que les travailleurs de CBR Antoining restaient fortement attachés à l'ancienne vision cimentière de CBR et exprimaient des difficultés à s'identifier à certaines valeurs issues de l'entreprise HeidelbergCement.

Cette observation, faite à travers l'analyse des artefacts, peut également être confortée par l'analyse de divers documents édités par la haute direction du groupe HeidelbergCement.

Suite aux nombreuses fusions et rachats réalisés par le groupe HeidelbergCement (voir figure 2), la société s'est retrouvée constituée de nombreuses entreprises ayant chacune un passé et une culture qui leur étaient propres. Dans l'espoir d'harmoniser celles-ci, le comité de direction général a publié en 2005 et en 2008 des documents appelés "principes de leadership" [58] [59]. Ces documents sont présentés comme étant les "*principes [qui] constituent la base d'une culture de management et de leadership commune*" [58]. A cela, la direction ajoute que "*Ces principes doivent être considérés comme un standard minimum commun adressé plus particulièrement aux managers du Groupe. Les principes de Leadership seront appliqués et diffusés de manière cohérente à travers le Groupe tout en prenant en considération les différences nationales et régionales*" [58]. Cette dernière citation montre bien la demande de la direction générale d'impliquer l'ensemble des managers dans une volonté d'uniformisation des cultures et des valeurs partagées au sein des différentes branches du groupe.

Les deux documents édités se présentent sous la forme de dix grands principes permettant de montrer la vision imaginée par les dirigeants.

Le tableau ci-dessous reprend ces grands principes tels qu'ils ont été édités en 2005 ainsi qu'en 2008.

| 2005 | | 2008 | |
|--|---|--|---|
| Valeur | Description brève | Valeur | Description brève |
| partenariats | Nous agissons de manière responsable vis-à-vis de nos clients, de nos employés, de nos partenaires commerciaux, de nos associés, de nos actionnaires et de l'environnement. Nous promovons les identités et cultures nationales afin d'être le plus proche du marché et le plus créatif possible. Nous veillons au respect des droits de l'homme dans l'ensemble du Groupe. | partenariats | Nous agissons de manière responsable vis-à-vis de nos clients, de nos employés, de nos partenaires commerciaux, de nos associés, de nos actionnaires et de l'environnement. Nous promovons les identités et cultures nationales afin d'être le plus proche du marché et le plus créatif possible. Nous veillons au respect des droits de l'homme dans l'ensemble du Groupe. |
| performance et orientation résultat | Notre objectif économique est d'améliorer en permanence nos bénéfices par la mise en œuvre d'une politique de maîtrise des coûts efficace et d'une croissance des résultats à long terme. | performance et orientation résultat | Notre objectif économique est d'améliorer en permanence nos bénéfices par la mise en œuvre d'une politique de maîtrise des coûts efficace et d'une croissance des résultats à long terme. |
| orientation clients | Nous tâchons de créer des relations durables avec nos clients, basées sur la confiance et l'intégrité. Nous cherchons une satisfaction durable de nos clients en leur proposant des produits novateurs, des prix compétitifs et une qualité irréprochable. | orientation clients | Nous tâchons de créer des relations durables avec nos clients, basées sur la confiance et l'intégrité. Nous cherchons une satisfaction durable de nos clients en leur proposant des produits novateurs, des prix compétitifs et une qualité irréprochable. |
| compétences professionnelles, sociales et managériales | Nous figurons parmi les meilleurs au niveau mondial et voulons poursuivre notre croissance. Pour ce faire, il nous faut un management parfaitement qualifié [ainsi que] des collaborateurs bien formés et motivés. | Développement durable | Toutes les mesures de sécurité appropriées doivent être mises en place sur le lieu de travail. La protection de l'environnement bénéficie à tout le monde: nos employés, communautés et clients. Cela a aussi un bon sens économique. Notre but futur est un développement régulier et durable. |
| modèle à suivre | [Nos managers] doivent être exemplaires sur le plan des compétences techniques et des relations interpersonnelles. Ils doivent se distinguer par leur esprit d'équipe et leur loyauté. | compétences professionnelles, sociales et managériales | Nous figurons parmi les meilleurs au niveau mondial et voulons poursuivre notre croissance. Pour ce faire, il nous faut un management parfaitement qualifié [ainsi que] des collaborateurs bien formés et motivés. |
| communication et information | Notre politique d'information est de communiquer de manière ouverte en faisant appel aux technologies les plus modernes. Nous informons de manière responsable en respectant la vérité. | modèle à suivre | [Nos managers] doivent être exemplaires sur le plan des compétences techniques et des relations interpersonnelles. Ils doivent se distinguer par leur esprit d'équipe et leur loyauté. |
| engagement personnel | Nous attendons de nos collaborateurs qu'ils soient orientés vers l'avenir et motivés et, grâce à une formation permanente, qu'ils considèrent le changement comme une opportunité. | communication et information | Notre politique d'information est de communiquer de manière ouverte en faisant appel aux technologies les plus modernes. Nous informons de manière responsable en respectant la vérité. |
| développement du personnel | Seul un développement continu du personnel permet d'obtenir des compétences techniques, sociales et humaines durables. | engagement personnel | Nous attendons de nos collaborateurs qu'ils soient orientés vers l'avenir et motivés et, grâce à une formation permanente, qu'ils considèrent le changement comme une opportunité. |
| évaluation et feedback | Nous attendons de nos managers un niveau élevé de professionnalisme et de crédibilité, mais aussi une preuve d'honnêteté et d'ouverture dans toutes leurs démarches. | développement du personnel | Seul un développement continu du personnel permet d'obtenir des compétences techniques, sociales et humaines durables. |
| gestion des conflits | Nos relations avec nos collaborateurs se caractérisent par une communication ouverte et active. | évaluation et feedback | Nous attendons de nos managers un niveau élevé de professionnalisme et de crédibilité, mais aussi une preuve d'honnêteté et d'ouverture dans toutes leurs démarches. |

Tableau 11 - Résumé des principes de Leadership souhaités par la direction de HeidelbergCement [58] [59]

Si on regarde dans un premier temps l'évolution prise par ces principes entre les deux versions, on remarque qu'une seule valeur change. L'aspect "gestion des conflits" est remplacé dans la dernière version par l'implémentation d'une vision "développement durable" comprenant aussi bien l'aspect environnemental que l'aspect de la sécurité et du bien-être du travailleur. Cela montre bien l'apparition d'une volonté d'augmenter la conscientisation des travailleurs sur les dangers de leur travail mais également sur les dangers de nos émissions. Si, comme nous avons pu le constater dans les artéfacts, le sujet sensible de la sécurité a pu imprégner les différents niveaux de la culture de CBR Antoining jusqu'à devenir une croyance profonde, il n'en est pas de même pour la vision "environnementale" qui en est restée au niveau d'une valeur présente car imposée mais n'étant pas réellement adoptée dans les comportements.

Au même titre que la notion "environnementale", on remarque que bon nombre des valeurs souhaitées par la direction ne font pas partie des valeurs observées dans la réalité. Le principe de "performance et orientation résultat" montre bien cette volonté "économique" du groupe à laquelle les ouvriers, attachés à des visions plus "techniques" de qualité et de production, n'arrivent pas à adhérer. L'orientation client, elle aussi, étant donné la situation particulière du

site d'Antoing, se retrouve absente des valeurs réellement observées. Le personnel ne voyant pas l'intérêt d'attacher beaucoup d'importance à cette valeur, étant donné qu'il en a moins besoin que sur d'autres sites, ne va dès lors pas laisser cette façon de voir les choses influencer ses comportements de tous les jours.

De même, il semblerait qu'étant donné l'importance de la vision de contrôle existant dans les convictions profondes du site d'Antoing, la structure rigide qui en découle empêche les aspects de communication ouverte et de feedback promus par le groupe HeidelbergCement de s'ancrer dans les habitudes.

A la suite de cette analyse, on se rend compte qu'une valeur telle que l'aspect sécurité, étant donné que celle-ci concerne et touche directement l'ensemble des travailleurs, a pu finalement être adoptée provoquant une modification en profondeur des croyances de l'usine de CBR Antoing. A l'inverse, tout semble indiquer qu'il est difficilement possible de changer les mentalités si **celles-ci ne sont pas compatibles avec les croyances profondes actuelles et que le personnel ne voit pas l'intérêt qu'apporterait l'adoption de telles valeurs**. Cette constatation, si elle s'avère correcte, constituerait une information capitale dans notre étude de faisabilité. Il semblerait cependant que cette observation ne soit pas spécifique au site d'Antoing.

Schein également, suite à l'analyse de plusieurs cultures organisationnelles, avance que "*de nouvelles valeurs ne peuvent être prises en compte et incorporées dans les principes culturels inconscients que si les membres d'une culture y trouvent un intérêt*" [cité dans 54]. De plus, celui-ci affirme que, "*pour qu'un changement puisse fonctionner, il faut un alignement entre les trois niveaux de la culture organisationnelle*" [cité dans 57] et donc une possibilité que ce changement puisse s'accorder avec les croyances profondes existantes.

Un dernier point intéressant à retirer de ces principes de leadership est que, bien qu'énoncée de manière détournée, la participation ouvrière n'est pas exclue de la vision souhaitée par la direction de HeidelbergCement. On peut observer ceci à travers une des citations apparaissant dans le point de l'engagement personnel:

" Nous renforçons le sens des responsabilités personnelles de nos collaborateurs en leur déléguant des tâches stimulantes et en les impliquant dans le processus décisionnel " [59].

Cela montre qu'au niveau "théorique", un basculement vers un système permettant plus de participation ne serait pas en désaccord avec l'ensemble de la vision de la direction générale du groupe.

8. Revue critique

Avant de pouvoir tirer des conclusions à partir des résultats obtenus au chapitre précédent, il est important de prendre de la hauteur par rapport à ceux-ci afin d'analyser leur pertinence et la présence éventuelle de certains biais.

Une première nuance importante à apporter aux affirmations résultantes de l'analyse culturelle est que celle-ci a été menée par une personne issue de cette même usine et dont l'impartialité pourrait donc être remise en cause. Cependant, étant donné le fait que la méthode utilisée se base sur l'observation d'artéfacts bien réels, leur recensement a peut-être pu être plus approfondi du fait de la connaissance plus aiguë de l'usine. Ce degré de détails n'aurait pu être atteint par une personne extérieure qu'au prix de nombreuses heures d'observations et d'analyses situationnelles.

Une deuxième remarque pouvant être faite concerne l'analyse des valeurs souhaitées par la direction de HeidelbergCement et plus particulièrement la comparaison de celles-ci avec celles observées sur le terrain. Nous nous basons, pour avancer nos observations, sur des documents officiels transmis aux managers de l'entreprise. Nous n'avons cependant pas d'information concernant les éventuels moyens mis en place pour tenter d'implémenter ces différentes valeurs sur les différents sites. Lorsque nous observons l'absence d'une valeur sur le terrain, nous ne sommes pas en mesure de dire si celle-ci n'y est pas présente car elle n'a pas ou peu été implémentée par la direction du site ou si elle n'a tout simplement pas été adoptée par les travailleurs malgré les efforts de la hiérarchie.

Ces deux remarques, bien que ne remettant pas en cause fondamentalement les résultats obtenus, seront à prendre en considération dans l'établissement de nos conclusions.

9. Conclusions

En lisant les résultats de l'analyse de la "*culture de management et de leadership*" souhaitées par la direction de HeidelbergCement, il semblerait que l'idée d'implémentation d'un management plus participatif au sein de l'usine d'Antoing ne soit pas en désaccord avec les croyances et la vision du groupe.

Cependant, la culture réellement présente sur le site de production diffère largement des idéaux imaginés par la direction générale. L'analyse des artefacts nous montre même la présence d'une culture ayant tendance à être tournée vers le passé, favorisant les individualités et ayant un besoin de contrôle important. Cela nous amène à qualifier cette culture de "*culture de supervision*".

Les croyances profondes que nous avons pu mettre en avant semblent donc fortement éloignées d'un principe de participation ouvrière. Cela sous-entend que l'implémentation de ce type de management devra passer par un changement en profondeur de la culture existante si cette modification souhaite être efficace et durer dans le temps.

Suite à nos observations sur l'absence de certaines valeurs souhaitées par la direction d'HeidelbergCement sur le terrain ainsi qu'aux conclusions énoncées par Schein, nous pouvons imaginer qu'il ne sera pas facile de changer ces postulats au sein de l'usine d'Antoing. La réussite de l'évolution de ces croyances vers une culture plus axée sur la sécurité montre cependant que les changements ne sont pas impossibles. Il faudra, pour cela, réussir à amener le personnel à réellement comprendre et intégrer le bien fondé d'un tel changement pour espérer modifier leur façon de penser et ancrer ces valeurs de participation dans les us et coutumes du site d'Antoing.

Conclusion générale et perspectives

Suite à l'électrochoc reçu lors de la présentation des résultats de l'enquête psychosociale réalisée par le CESI sur le site de CBR Antoing, le choix a été pris de réfléchir à l'amélioration du mode de fonctionnement lié à ce site de production.

En choisissant de travailler sur ce sujet dans le cadre de mon travail de fin d'étude, je m'imaginai en premier lieu répondre à cette question d'implémentation à l'aide de réflexions sur la mise en place et sur les modifications à apporter à la structure existante pour permettre la mise en œuvre d'un système participatif. Seulement, en imaginant m'attaquer directement à l'aspect concret des choses, je ne me rendais pas compte que je passais à côté d'une première étude fondamentale relative à la réflexion sur la faisabilité d'une implémentation.

Au travers de la revue de littérature et de l'étude des deux types d'organisations correspondant le mieux à la fois au système existant et à nos espoirs de changement, j'ai pu prendre conscience de l'importance de connaître la situation existante non seulement au niveau d'aspects concrets (structure, division du travail, ...) mais aussi et surtout au niveau de la notion primordiale de la culture organisationnelle présente dans l'entreprise.

Cette prise de conscience m'a alors permis d'affiner le cadre de mes recherches en vue d'un apport de réponses à la question de la faisabilité de l'implémentation d'un management participatif par le biais de l'analyse de la culture existante au sein de l'usine de CBR Antoing.

Cette analyse, réalisée sur base du modèle de Schein et de la méthode de Schultz, nous aura permis de mettre en avant trois observations importantes:

- un management participatif ne semble pas être en désaccord avec la vision des dirigeants du groupe HeidelbergCement;
- la culture organisationnelle telle qu'elle existe actuellement au sein de CBR Antoing est incompatible avec les principes de management participatif;
- l'exemple de la sécurité en entreprise montre qu'une évolution des mentalités est possible. Cependant, il semblerait que ce genre de changement profond des croyances ne puisse se faire qu'en amenant les membres de cette culture à trouver un intérêt à ce changement.

Ces constats pourraient donc nous amener à conclure que **la mise en place au sein de l'usine de CBR Antoing d'un management participatif ne pourra se faire qu'au prix de profondes transformations dans les croyances fondamentales liées à la culture du site. Transformations qui impliquent des changements dans les façons de penser et d'être du personnel afin que celui-ci puisse comprendre et tirer parti des avantages liés à un management plus participatif.**

Seulement, il n'est pas aisé d'imaginer mettre en place de tels changements à des niveaux aussi abstraits que les pensées et croyances des travailleurs. Une suite logique à ce travail serait donc de continuer à répondre à la question de la faisabilité en tentant de découvrir quels seraient les moyens et méthodes à mettre en place pour réussir à faire changer ces mentalités.

Au-delà de cet objectif, l'étude de faisabilité pourrait également être étendue à des sites autres que celui d'Antoing. En effet, comme expliqué précédemment, le groupe HeidelbergCement est constitué de nombreux sites de production ayant chacun une culture organisationnelle différente basée sur l'historique du site, la culture régionale ou encore des particularités liées au type de production. Il serait dès lors intéressant d'analyser si certains sites ne possèdent pas déjà une culture organisationnelle qui afficherait de meilleures prédispositions à accepter l'implémentation d'un management plus participatif au sein de leur système organisationnel.

De manière générale, ce travail peut être considéré comme une première étape vers le chemin de la participation ouvrière au sein de l'entreprise cimentière de HeidelbergCement. Il met cependant en lumière le long chemin qu'il reste à parcourir et les nombreuses étapes à franchir avant de voir concrètement des modes de fonctionnement participatif faire leur apparition dans les sites de production du groupe. Bien que n'amenant aucun plan de mise en place concret, ce travail a le mérite de faire prendre conscience qu'un changement de mentalité tel que celui imaginé devra se faire à de nombreux niveaux et particulièrement à des niveaux relativement abstraits auxquels tout un chacun ne penserait pas de prime abord.

Bibliographie

Ouvrages - Articles

- [1] M. NOWICKI, J. SUMMERS, *When participative management leads to garbled communication*; Healthcare Financial Management, 62,2; 2008.
- [2] J. A. PARNELL, S. CARRAHER, K. HOLT, *Participative Management's Influence on Effective Strategic Diffusion*, Journal of Business Strategies, 19,2; 2002.
- [3] B. WARD, *The three C's of participative management*, The Canadian Manager, 22,4; 1997.
- [4] G. MILITE, *Participative Management: Pros and Cons*, Supervisory Management, 37,1; 1992.
- [5] K. SOONHEE, *Participative Management and Job Satisfaction: Lessons for Management Leadership*, Public Administration Review 62,2; 2002.
- [6]. S. W. YOHE, L. HATFIELD, *Moderating factors in participative management*, Proceedings of the Academy of Organizational Culture, Communications and Conflict, 7(2); Las Vegas, 2003.
- [7]. J. K. LEIDECKER, J. L. HALL, *A new justification for participative management*, Human Resource Management (pre-1986), 13,1; 1974.
- [8]. J. TATA, S. PRASAD, *Team Self-management, Organizational Structure, and Judgments of Team Effectiveness*, Journal of Managerial Issues, 16,2; 2004.
- [9] B. W. HENNESTAD, *Implementing Participative Management*, The Journal of Applied Behavioral Science, 36,3; 2000.
- [10] R. LIKERT, *System 4: A resource for improving public administration*, Public Management Forum, 674-678; 1981.
- [11] J. BARLOW, *What I wish I'd known about Participative Management earlier in my career*, Tapping the Network Journal 3.2, 14;1992.
- [12]. D. KUECHLE, *Participative Management Mania*, Business Quarterly (pre-1986), 36,4; 1971.
- [13] J. A. PARNELL, E. D. BELL & R. TAYLOR. *The propensity for participative management: a conceptual and empirical analysis*, The Mid- Atlantic Journal of Business, 28,1; 1992.

- [14] W. IAZYKOFF, *Le management participatif à France-Télécom*, Revue Politiques et Management Public, Vol 9, n°1; 1991.
- [15] A. S. TANNENBAUM, *Control Structure and Union Function*, American Journal of Sociology, 61, 536-545; 1956.
- [16] A. MASLOW, *Motivation and Personality*, New York; Harper and Row; 1954.
- [17] R. LIKERT, *The Human Organization: Its Management and Value*. New York; McGraw-Hill; 1967.
- [18] J. A. WAGNER, III, *Participation's Effect on Performance and Satisfaction: A reconsideration of Research Evidence*, Academy of Management Review 19(2): 312-30; 1994.
- [19] M. R. ALI, A KHALEQUE, M. HOSSAIN, *Participative Management in a Developing Country: Attitudes and Perceived Barriers*, Journal of Managerial Psychology 7.1: 11;1992.
- [20] G. HESPE, T. WALL , *The Demand for Participation Among Employees*, Human Relations, 29, 411-428; 1976.
- [21] P. DRUCKER, *The practice of Management*, New York: Harper and Row; 1954.
- [22] A. BERNSTEIN, *Making Teamwork Work and Appeasing Uncle Sam*, Business Week, January 25, 101; 1993.
- [23] J. CARSTEN, P. E. SPECTOR, *Unemployment, Job Satisfaction and Employee Turnover: A meta-analytic test of the Muchinsky model*, Journal of Applied Psychology 72.3: 374; 1987.
- [24] B.D. HUNT, J.F. VOGT , *What Really Goes Wrong with Participative Work Groups?*, Training and Development Journal, May, 96-101; 1988.
- [25] M. MULDER , *Power Equalization through Participation?*, Administrative Science Quarterly, 16, 31-38; 1971.
- [26] D.A. ROMIG , *Breakthrough Teamwork: Outstanding results Using Structured Teamwork*, Chicago, IL: Irwin; 1996.
- [27] M. HAMMER, S.A.STANTON, *The Reengineering Revolution*, New York, NY: Harper Business; 1995.
- [28] S. ASHLEY, *U.S. Quality Improves but Japan Still Leads*, (Study by Ernst & Young and American Quality Foundation) Mechanical Engineering, CIME 24: 114-126; 1992.
- [29] E. MAYO, Personnel Books: *The human problems of an industrial civilization*, New York: The Macmillan Company; 1933.

- [32] F.J. ROETHLISBERGER, W.J. DICKSON, *Management and the worker : an account of a research program conducted by the Western electric company*, Cambridge, Mass. : Harvard university press; 1959.
- [33] F.W. TAYLOR, *The Principles of Scientific Management*, Harper & Brothers Publishers, New York & London; 1919.
- [34] H. FAYOL, *Administration industrielle et générale: prévoyance, organisation, commandement, coordination, contrôle*, Paris, Dumont et Pinat; 1917.
- [36] D. MACGREGOR, *La dimension humaine de l'entreprise*, Paris: Gauthier-Villars; 1969.
- [37] R. LIKERT, *Le gouvernement participatif de l'entreprise*, Volume 10 de Hommes et organisations, Gauthier-Villars, 1974.
- [38] K. SOONHEE, E. BRADLEY, *Participation's Influence on Job Satisfaction: The Importance of Job Characteristics*, Review of Public Personnel Administration, Vol 24, 1, 18-40; 2004.
- [39] J. PARNELL, S.M. CARRAHER, K. HOLT, *Participative management's influence on effective strategic diffusion*, Journal of Business Strategies, 19,161-180; 2002.
- [40] M.R. ALI, P.D. MACHUNGWA, *Participative Management in Developing Countries*, Managerial Psychology, Vol. 6-1, 1-24; 1985.
- [42] F. HERZBERG, B. MAUSNER & B. B. SNYDERMAN, *The Motivation to Work*, New York, John Wiley; 1959.
- [43] A. SMITH, *an inquiry into the nature and causes of the wealth of nations*, London, W. Strahan and T. Cadell; 1776.
- [44] D. RICARDO, *On the principles of political economy and taxation*, London, J. Murray, Albemarle-street; 1817.
- [45] F.W. TAYLOR, *Shop management; a paper read before the American society of mechanical engineers*. New York; 1903.
- [46] H. FORD, *My Life and Work*, Doubleday, New York, Page & Company; 1923.
- [47] A. BEVORT, *De Taylor au néo-management: Quelle participation des salariés?*, Participations, 1/5 33-51; 2013.
- [48] J-F. ZOBRIST, *La belle histoire de Favi, L'entreprise qui croit que l'Homme est bon*, Paris, Humanisme & Organisation; 2013.
- [49] E. BOSSERELLE, *Economie Générale*, Paris, Hachette Supérieur, 4ème édition 32; 2006.

[54] M.J. HATCH, *Théorie des organisations, De l'intérêt des perspectives multiples*, Bruxelles, De Boeck, 2nd édition; 2009.

[56] E. H. SCHEIN, *Organizational culture and leadership*, Jossey-Bass, 3thrd Edition; 2004.

[57] I. LURIE, N. M. RICCUCCI, *Changing the "culture" of welfare offices, From Vision to the Front Lines*, Administration & Society, Vol. 34-6, 653-677; 2003.

[58] HeidelbergCement Group Human Resources, *Leadership Principles*; 2005.

[59] HeidelbergCement Group Human Resources, *Leadership Principles*; 2008.

Cours

[30] A.R. GHOMARI, *Cours: Organisation - Chapitre I: Théorie des organisations*, ESI; 2010.

[31] G. LECRIVAIN, *Dossier 2: Une approche théorique des organisation - Des ressources en management des organisations et en marketing*, Lycée Giroux Sannier - Académie de Lille; 2014.

[35] C. CREVIEAUX, *Chapitre 3: Approches du leadership - Cours de Gestion des ressources humaines*, UCL-Mons; 2014.

[55] C. CREVIEAUX, *Chapitre 6: La culture d'entreprise - Cours de Gestion des ressources humaines*, UCL-Mons; 2014.

Rapports de recherche

[41] L. MAAS, *Rapport de visite, Analyse des risques psychosociaux sur base de questionnaires standardisés*, Mons, CESI; 2013.

[50] M. LEBEC, *U.F.14: Rapport de stage*, Tournai; 2014.

Internet - Intranet

[51] *Facts and figures about HeidelbergCement*, Intranet HeidelbergCement Avril 2013, consulté le 13/05/2014

[52] *Présentation d'HC Benelux sur une page !*, Intranet HeidelbergCement Mars 2013, consulté le 29/01/2014

[53] www.heidelbergcement.com, consulté le 13/05/2014