

**Louvain School of Management**

# **Pour quelles raisons adopter un système de gouvernance participative en entreprise ?**

Étude historique et analyse de cas pratiques

Auteur : FABRI Harold  
Promoteur : CARLIER D'ODEIGNE Gilles  
Année académique 2019 – 2020  
INGE2M - Master en Ingénieur de Gestion, majeure 'Philippe de Woot in Corporate Sustainable Management'

## **Remerciements**

Je tiens à remercier chaleureusement le promoteur de ce mémoire,  
Monsieur Gilles Carlier d'Odeigne,  
Pour ses précieux conseils et son soutien tout au long de ce mémoire.

Je tiens également à remercier mes proches,  
Pour leur soutien indéfectible et leurs encouragements.

Enfin, un immense merci à Renaud Leemans,  
Pour ses précieux conseils de relecteur.

## Résumé

Ce mémoire cherche à répondre à la question « *Pour quelles raisons adopter un système de gouvernance participative en entreprise ?* ». Pour ce faire, une première analyse de la littérature a été faite pour identifier et analyser les fondements et origines conceptuelles de la gouvernance participative à travers l'Histoire. Après cette première phase de recherche théorique, des recherches sur le terrain ont été procédées, afin de comparer l'avis d'experts et des cas pratiques d'entreprises utilisant la gouvernance participative avec ce que dit la littérature. Enfin, le mémoire se clôture par un guide méthodologique reprenant des conseils pour une bonne implémentation de systèmes de gouvernance en entreprise.

Les principaux résultats obtenus à travers ce mémoire universitaire sont les suivants. Les raisons poussant à implémenter des systèmes de gouvernance participative en entreprise sont aussi bien économiques qu'humanistes. En effet, les recherches ont démontré qu'un management de type participatif avait des effets positifs sur l'agilité – la réactivité et la capacité d'adaptation – de l'entreprise, la qualité des prises de décision, et l'engagement des employés ; ce qui améliore la performance de l'entreprise. De plus, ce type de gouvernance participe activement au développement personnel des employés, en les valorisant, les responsabilisant et les formant à de nouvelles compétences. Il améliore ainsi leur bien-être au travail et contribue à ce qu'ils y trouvent le bonheur. Néanmoins, il est précisé que ces bénéfices n'apparaissent que si la gouvernance participative a été correctement implémentée, le cas échéant son implémentation peut se révéler néfaste pour l'entreprise.

Ainsi, ce travail se clôture par un guide méthodologique pour une bonne implémentation de la gouvernance participative en entreprise, recueil des enseignements tirés de la recherche théorique et de l'analyse des cas pratiques, afin d'éviter ce cas de figure.

## Table des matières

Résumé.....	I
1. Introduction.....	1
2. Démarche méthodologique .....	4
3. Étude historique de la gouvernance participative .....	5
3.1. XIXe : Marxisme et critique du capitalisme.....	6
3.2. Fin XIXe – début XXe : École classique et Taylorisme.....	9
3.3. 1930’ – 1960’ : École des relations humaines et théories de la motivation .....	12
3.4. 1970’ – 1990’ : École néo-classique et approche sociologique des organisations ....	22
3.5. 2000’ – aujourd’hui : Essor du management participatif .....	30
3.6. Tableau synthétique .....	38
4. La gouvernance participative aujourd’hui .....	41
4.1. Avis des experts.....	42
a. Roseline Filaine, Chef de projet @ Phusis .....	42
b. Christophe Debussche, Coach Agile et Facilitateur @ Engie .....	44
4.2. Comparaison de la littérature et de l’expertise .....	45
4.3. Synthèse des bénéfices liés à la gouvernance participative.....	47
5. Analyse de cas pratiques .....	48
5.1. Zappos .....	49
5.2. GEM Engie .....	53
5.3. Cas particulier : Easi.....	56
5.4. Cas d’entreprise ‘libérée’ : FAVI .....	60
6. Guide méthodologique – Conseils pour implémenter efficacement un système de gouvernance participative.....	62
7. Conclusion .....	64
8. Bibliographie.....	66
8.1. Sources référencées .....	66
8.2. Pour aller plus loin.....	71

## Liste des figures et tableaux

### Figures

Figure 1 : La pyramide des besoins (Maslow, 1942).....	15
Figure 2 : La ‘Leadership Grid’ (Blake & Mouton, 1969).....	20
Figure 3 : Récurrence du terme ‘Entreprise libérée’ dans les recherches Google à travers le monde, de 2004 à nos jours.....	30
Figure 4 : Récurrence du terme ‘Entreprise libérée’ dans les recherches Google à travers le monde, de 2004 à nos jours.....	30
Figure 5 : Les cinq stades d’évolution des modèles organisationnels (Laloux, 2014).....	31

### Tableaux

Tableau 1 : Synthèse des concepts sous-jacents à la gouvernance participative.....	38
Tableau 2 : Synthèse des bénéfices liés à la gouvernance participative.....	47

# 1. Introduction

Nous vivons dans un monde évoluant constamment, et nos organisations n'ont logiquement cessé de faire de même au cours de l'Histoire. En effet, ces dernières reflètent notre vision du monde et l'environnement dans lequel elles progressent. Or, nous sommes à l'aube d'un tournant important de cette perception que nous avons de notre société occidentale, transitant graduellement d'un paradigme individualiste vers un paradigme plus collectiviste et solidaire. Par conséquent, émerge en parallèle de ce shift de mode de pensée un mouvement désirant transformer nos structures organisationnelles pour les rendre plus solidaires, et cohérentes avec cette nouvelle vision.

Dans le contexte toujours plus changeant d'un monde VUCA – volatile, incertain, complexe et ambigu, les organisations traditionnelles semblent avoir trouvé leurs limites. Nous manquons de repères, dû à la dévalorisation des notions de famille et de patrie ou encore au déclin de la religion. Nous faisons également face à une perte généralisée de sens au travail ainsi qu'à une infantilisation des employés, et le nombre de burnouts est en forte croissance (Steffens, 2019 ; Tonerio, 2019). Pour résumer, nous expérimentons un épuisement global du modèle capitaliste classique. En outre, l'économie est aujourd'hui basée de plus en plus sur les services et l'innovation, augmentant l'importance du facteur humain et faisant du développement personnel et de la rétention des talents des challenges organisationnels majeurs. C'est pourquoi certains penseurs développent une nouvelle conception du management, basé sur la collaboration et donnant une place plus importante à l'humain : la gouvernance participative.

Malheureusement, les systèmes de gouvernance participative sont toujours très méconnus aujourd'hui, et la dimension humaine au travail est souvent oubliée ou mise de côté au profit de l'orienté résultats et tâches. En effet, une étude menée par le SPF, l'UCL et la VUB révèle de réelles lacunes concernant la prise en compte des facteurs humains dans le management en Belgique. Les résultats de cette recherche montrent que les styles de management pratiqués dans nos entreprises sont globalement davantage orientés sur les activités plutôt que sur les personnes, avec une nuance toutefois pour les secteurs des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) et bancaires, qui sont de meilleurs élèves dans le domaine. De plus, l'étude nous apprend que ces lacunes sont également fort présentes dans le milieu de l'enseignement, qui manque sensiblement de cours sur l'humain,

sans parler des cours sur les nouvelles formes de managements démocratiques et participatifs. Les formations en Belgique commencent à peine à intégrer des modules sur la connaissance de soi (personnalité), et sont encore loin de réellement former les étudiants sur le bien-être au travail ou les styles de management plus participatifs, ce que les professionnels recherchent. (De Schampheleire, Hallet, Taskin, Terlinden & Vanroelen, 2020)

C'est dans ce contexte de transformation sociétale et de méconnaissance du sujet que j'ai décidé d'écrire ce mémoire sur la gouvernance participative. A l'origine novice et n'y connaissant pas grand-chose moi-même, j'ai d'abord procédé à une étape d'exploration, durant laquelle je me suis intéressé au sujet dans sa définition large et me suis nourri de toute l'information que je pouvais trouver sur la question. J'estime que cette étape a été cruciale dans ma démarche, car elle m'a permis d'avoir une compréhension globale du sujet et une richesse de points de vue me laissant par la suite un large choix d'angles d'étude différents. Vous pourrez d'ailleurs retrouver à la fin de ce mémoire une bibliographie annexe, qui reprend diverses sources pertinentes et intéressantes pour s'intéresser au sujet de la gouvernance participative de manière plus générale.

Au vu des travaux qui avaient déjà été faits dans la littérature et de mes préférences personnelles, c'est finalement sur la question du « pourquoi ? » que je me suis penché, et sur les raisons historiques de l'émergence de ce management plus participatif ; ce qui m'a amené à la question de recherche suivante : *Pour quelles raisons adopter un système de gouvernance participative en entreprise ?*

Pour tenter de répondre à cette question, nous allons d'abord procéder à une étude historique des origines et fondements de la gouvernance participative, pour déterminer les concepts clés sur lesquels ce nouveau mode de management s'est construit et comment il s'est développé au fil du temps. Ensuite, une section fera le point sur la gouvernance participative aujourd'hui, sa situation actuelle et sa concrétisation dans le monde de l'entreprise. Le travail se poursuivra par la suite avec une analyse de cas concrets d'entreprises ayant fait le choix de la gouvernance participative, afin de comparer la théorie à la pratique. Pour finir, ce mémoire se conclura par un guide méthodologique, florilège de conseils pour une implémentation efficace de systèmes de gouvernance participative en entreprise.

Avant de rentrer dans le vif du sujet, il convient de définir certains termes clés pour délimiter plus précisément le scope de ce mémoire. Le Larousse (2020) définit le nom 'gouvernance' comme étant « L'action de gouverner ; la manière de gérer, d'administrer ». On

retrouve dans cette notion d'administration un aspect exécutif, de prises de décisions. L'adjectif 'participatif', quant à lui, est défini comme « Qui implique une participation active des protagonistes dans une activité ». De cette manière, nos recherches vont porter plus particulièrement sur les processus de prises de décision dans les organisations y impliquant activement leurs collaborateurs. Enfin, bien que des systèmes de management participatif soient également pertinents dans le cadre d'organisations à but non-lucratif, le parti a été pris de n'étudier que le cas des entreprises à vocation économique dans ce travail. Ce choix a été pris pour des raisons de cohérence, de concision dans le scope de ce mémoire, d'accessibilité à l'information et d'intérêt personnel. Il pourrait être intéressant, pour aller plus loin, d'étudier la question sous le prisme des autres types d'organisations.

NB : Afin d'éviter des lourdeurs superflues ou redondances, le terme 'gouvernance participative' sera régulièrement abrégé par 'G.P.' tout au long de ce travail.

## 2. Démarche méthodologique

L'objectif de ce travail est de répondre à la question *Pour quelles raisons adopter un système de gouvernance participative en entreprise ?* Ainsi, nous avons ici un mémoire exploratoire, ne cherchant pas à vérifier de thèse ou analyser des résultats scientifiques pointus, mais bien à identifier, formaliser et synthétiser les raisons d'implémenter de la gouvernance participative en entreprise.

Pour ce type d'étude, il est préférable de suivre une méthodologie qualitative. Cette méthode comprend dans le cas présent deux phases distinctes : la recherche et analyse de littérature scientifique, et une étude de terrain menée à travers des entretiens semi-directifs avec des experts du sujet et entreprises mettant en place des systèmes de management participatif. En effet, les entretiens semi-directifs conviennent mieux pour ce type de recherche, guidant les échanges pour qu'ils respectent une certaine direction et rigueur scientifique, tout en laissant la liberté à l'interlocuteur d'enrichir la discussion et de l'emmener là où elle apporte de l'intérêt pour le travail.

Concernant la partie théorique, la méthode comprenait plusieurs étapes, à savoir : rechercher de la littérature scientifique sur l'histoire des organisations ; puis, déterminer les auteurs ayant un lien avec la gouvernance participative ; ensuite, analyser leurs travaux et identifier les concepts pertinents en lien avec la gouvernance participative ; et enfin, faire un travail de synthèse de ces informations et de création de liens pour avoir une histoire continue et cohérente.

La partie de recherche sur le terrain et d'analyse pratique, quant à elle, s'est déroulée selon ces étapes : récolter des informations sur le terrain via les entretiens semi-directifs et les cas pratiques trouvés dans la littérature ; puis, les analyser par le prisme de notre question de recherche ; et enfin faire un travail de synthèse de ces informations afin de les présenter de manière cohérente.

Une fois ces analyses théoriques et pratiques accomplies, il fallut les comparer pour déterminer si elles concordent, afin de formuler une conclusion générale et répondre à notre question de recherche de manière informée et complète.

### 3. Étude historique de la gouvernance participative

Afin de répondre à la question de recherche qui nous préoccupe, *‘Pour quelles raisons adopter un système de gouvernance participative en entreprise ?’*, il est pertinent de se replonger dans l’Histoire et de retracer les fondements de cette G.P. En effet, comprendre les principes sous-jacents à cette nouvelle manière de gouverner et le contexte dans lequel ils sont apparus va nous permettre de mieux appréhender les raisons qui pousseraient à tendre vers ce type de management aujourd’hui.

Cette section va reprendre les penseurs qui, au fil du temps, ont contribué d’une manière ou d’une autre à l’émergence de la G.P. telle que nous la connaissons aujourd’hui. Pour ce faire, elle va présenter sous forme de fiches conceptuelles les différents auteurs considérés comme ayant eu un impact sur la manière de penser le management, et qui, à travers leurs idées, ont poussé vers une gouvernance plus collaborative.

Il est important de préciser que la liste qui va suivre n’est pas exhaustive et qu’elle ne se prétend en aucun cas être l’unique manière universelle de concevoir les origines de la G.P. Cette section reprend un choix d’auteurs subjectif, et il est possible que j’aie omis un ou plusieurs apports mineurs. Ce choix est néanmoins documenté et basé sur la littérature scientifique – et plus particulièrement la théorie des organisations – et devrait reprendre de manière assez complète les apports à la G.P. ; en tous les cas suffisamment que pour donner une vision globale et approfondie de ses origines et fondements. Notons également que cette section comporte des simplifications chronologiques, son objectif étant de retracer les origines idéologiques et philosophiques de la G.P., non de présenter historiquement et avec exactitude les vies respectives des penseurs y figurant.



Enfin, un tableau reprendra les principales idées ayant contribué à l’apparition de la G.P. avancées tout au long du chapitre, afin de synthétiser les concepts idéologiques sur lesquels elle est basée et avoir une meilleure vue d’ensemble.

### 3.1. XIXe : Marxisme et critique du capitalisme

Au 19<sup>e</sup> siècle, l'Europe est toujours considérée comme le berceau de la civilisation et de la réflexion philosophique. Le Siècle des Lumières a doucement laissé place à un autre tournant important de l'Histoire, qui pris naissance en Grande-Bretagne : la Révolution Industrielle. Avec les progrès technologiques phares de cette période se sont développées de nouvelles formes d'organisations, dans des usines produisant à grande échelle et employant un nombre important d'ouvriers, peu qualifiés et formés à une tâche précise. Ces organisations étant plus grandes, elles demandèrent une réelle division du travail et organisation précise des tâches et des travailleurs pour fonctionner, créant ainsi les débuts du management d'entreprise. (Verley, 1985).

C'est dans ce contexte particulier d'industrialisation massive qu'est né un sentiment de rébellion intellectuelle de la part de la classe ouvrière. Dès les années 1830, des courants de pensées contestataires au nouveau système industriel capitaliste voient le jour, qui seront qualifiés d'ancêtres du syndicalisme (Altena, 2010). Émergent notamment de ces courants de pensées les prémices de l'idée de démocratie d'entreprise, avec des philosophes tels que Marx et Proudhon.

**Nom :** PROUDHON Pierre-Joseph

 -  : 1809 – 1865

**Idées Globales :** Anarchisme ; mouvement ouvrier ; socialisme libertaire non-étatique ; socialisme scientifique et libéral ; autogestion ; méthode positive (Encyclopædia Universalis, 2014)

**Lien avec la G.P. :** Proudhon, parmi de nombreux préceptes et pensées politiques et philosophiques, prône avant tout l'anarchisme, au sens de liberté. Pour lui, l'autogestion en autonomie est plus bénéfique et efficace que la hiérarchie et les structures de pouvoir. Il développa aussi sur la question de la force ouvrière et de l'importance de la collaboration. (Encyclopædia Universalis, 2014)

En effet, Proudhon, dans sa critique de la propriété capitaliste, s'en prend à un individualisme qui nie l'existence de la productivité et de l'intelligence des « êtres

collectifs ». Il défend cette idée, tout comme Marx, que le collectivisme et la collaboration apporte de meilleurs résultats que l'individualisme. (Encyclopædia Universalis, 2014)



Enfin, il a beaucoup discuté de démocratie industrielle (ou ouvrière) à partir de 1848, en compilant sa pensée en 1864 dans un ouvrage – paru à titre posthume en 1865 – intitulé *De la Capacité politique des classes ouvrières*.

Selon Proudhon, il faut ouvrir la voie à une démocratie industrielle autonome. Il entend par là le besoin d'une nouvelle forme d'organisation, basée sur la mutualité, gérée par la classe ouvrière. Nous reconnaissons dans cette idée les prémices du concept d'organisation à gouvernance collaborative dont nous voyons le développement aujourd'hui. (Hayat, 2011)

#### **Pourquoi adopter une G.P. :**

- Il faut se détacher du système capitaliste hiérarchique et se diriger vers un système d'autogestion libre.
- La collectivité et la mutualité est plus forte que l'individualisme.
- Il faut redonner le pouvoir de décision et politique aux travailleurs, et promouvoir des organisations basées sur la mutualité et la collaboration.

**Nom :** MARX Karl

 -  : 1818 – 1883

**Idées Globales :** Marxisme ; socialisme scientifique ; lutte des classes ; matérialisme historique ; mouvement ouvrier ; analyse du capitalisme ; critique de la religion (Encyclopædia Universalis, 2014)

**Lien avec la G.P. :** Marx a beaucoup développé, notamment dans son ouvrage « *Le Capital* » (1867), sur le travail et la production capitaliste. Une de ses idées fard est le concept de *coopération simple*, c'est-à-dire que le travail fourni par un groupe d'individus travaillant ensemble est supérieur à la somme des travaux fournis par chacun s'ils travaillaient individuellement (Tinel, 2006). On retrouve cette idée de coopération pour plus d'efficacité dans la G.P., bien qu'à un niveau plutôt intellectuel que mécanique.

Il a également développé l'idée que le patron capitaliste n'occupe pas cette position par sa capacité à gérer convenablement, mais par sa possession des moyens de production et

du capital (Tinel, 2006). Cela fait écho au shift managérial dans la G.P. et à l'idée que 'celui qui fait sait', que le CEO d'une grande organisation ne dirigera pas aussi bien sur le terrain que les intéressés.

Enfin, l'on peut dire que Marx a, tout au long de ses réflexions et ouvrages, fait une critique assez incisive du capitalisme, de la subordination des employés, de l'exploitation de la force de travail et de la déshumanisation du travailleur qui pousse globalement à une remise en question des organisations hiérarchiques capitalistes classiques et à un 'empowerment' des employés ; idées que l'on retrouve dans la G.P.

**Pourquoi adopter une G.P. :**



- L'intelligence collective est plus forte que la somme des intelligences individuelles.
- La G.P. est une bonne alternative à ces modèles déshumanisant les employés et remplissant les poches des grands patrons les exploitant.

### 3.2. Fin XIXe – début XXe : École classique et Taylorisme

Avec ces nouvelles formes d'entreprises amenées par la Révolution Industrielle se sont développées de nouvelles manières de les gérer. En effet, il fallut imaginer des méthodes adaptées à l'ampleur de ces nouvelles organisations qui n'avaient plus rien à voir avec les boutiques d'artisans et petites équipes qui étaient la norme auparavant. C'est ainsi que la fin du 19<sup>e</sup> siècle vit de nombreuses recherches éclore sur la meilleure manière de produire, diriger de larges équipes et optimiser le rendement. Ces nombreux théoriciens de l'organisation vont créer un courant de penser, l'École classique (Desreumaux, 2015). L'un des industriels phares de ce mouvement est Frederick Taylor, fondateur du Taylorisme et l'un des principaux penseurs de l'Organisation Scientifique du Travail. Une autre personnalité importante pour ce mouvement est Henri Fayol, qui a surtout réfléchi à la partie gestion et administration. En ce sens, il est considéré comme un pionnier dans le management d'entreprise. (Encyclopædia Universalis, 2014)

NB : Cette partie de l'histoire de la gouvernance participative, contrairement aux autres, ne met pas en avant des auteurs ayant contribué à celle-ci, mais ayant au contraire éloigné les entreprises de l'époque de ce type de gouvernance. Elle va par conséquent illustrer le fait que l'époque a en réalité renforcé la mise en place d'entreprises au management 'classique', hiérarchiques, opposées au modèle collaboratif façonné petit à petit par les penseurs présentés par après.

**Nom :** TAYLOR Frederick Winslow

 -  : 1856 – 1915

**Idées Globales :** Taylorisme ; Organisation Scientifique du Travail (OST) (Meier, 2017)

**Lien avec la G.P. :** Contrairement à Marx et Proudhon, Frederick Taylor n'a pas contribué à faire évoluer les mentalités vers une gouvernance participative, bien au contraire. Il prône un management scientifique, basé sur des concepts totalement opposés aux principes sous-jacents à la gouvernance participative.

En effet, sa philosophie est basée sur le fait que le travail est pénible, que les hommes ne sont pas naturellement pleinement efficaces, et qu'ils sont enclins à une « flânerie

« systématique ». C'est donc pour pallier ce problème d'inefficacité que Taylor imagine le management scientifique, qui deviendra le Taylorisme puis plus tard l'Organisation Scientifique du Travail. (Meier, 2017)

Le système de management scientifique pensé par Taylor repose sur cinq piliers : la recherche de la meilleure méthode – déterminée rigoureusement et scientifiquement – pour réaliser une tâche ; un recrutement des ouvriers rigoureux et axé rendement et performance ; la formation et le contrôle permanent de ceux-ci ; un système de salaire incitatif et proportionnel au rendement de l'employé ; et enfin une nette séparation des tâches entre ceux qui conçoivent et imaginent (les « cols blancs ») et ceux qui exécutent (les « cols bleus »). (Meier, 2017)



Cette méthode de séparation complète de la partie réflexion/prise de décision et de la partie exécution pure va à l'encontre de la base même de la gouvernance participative, elle déshumanise les ouvriers et ne les considère plus que comme des exécutants, des actifs physiques, ce qui sera encore accentué plus tard par l'O.S.T. (méthode de management scientifique globale, reprenant le Taylorisme mais également d'autres aspects de la gestion d'entreprise, comme l'Administration de Fayol). Ces méthodes ne plaisaient pas complètement à l'époque, car de nombreuses grèves des ouvriers ont eu lieu aux USA dans les années 1900 pour protester contre la mise en place de ces techniques de management. (Encyclopædia Universalis, 2014)

### **Pourquoi adopter une G.P. :**

Comme expliqué précédemment, Taylor n'a pas avancé d'idée allant dans le sens d'une quelconque collaboration dans la gouvernance. Au vu des entreprises industrielles de l'époque, il a prôné une séparation totale des fonctions intellectuelles des fonctions d'exécution pour plus de rendement.

Ces préceptes ont été suivis de nombreuses années et sont toujours d'actualité dans grand nombre d'entreprises, notamment de production de masse, et c'est pour changer cela que des penseurs imaginent des modèles de gouvernance participative.

**Nom :** FAYOL Henri

 -  : 1841 – 1925

**Idées Globales :** Organisation Administrative du Travail (OAT) ; Fayolisme (Meier, 2017)

**Lien avec la G.P. :** Contrairement à Taylor qui s'est principalement penché sur la question de la productivité et de l'organisation du travail en lui-même, Henri Fayol s'est plutôt intéressé à la partie administrative et managériale de ces nouvelles grandes entreprises. Il est considéré comme étant le premier à avoir théorisé l'organisation des directions d'entreprise, avec un focus sur les règles et principes fondamentaux de ces organes de direction. (Meier, 2017)

Selon lui, les opérations d'une entreprise peuvent être réparties en six fonctions clés : la fonction technique, la fonction commerciale, la fonction de sécurité, la fonction financière, la fonction comptable, et enfin la fonction administrative. C'est sur cette dernière qu'il s'est penché principalement et qu'il a fait ses travaux.

Concrètement, son approche de 'l'administration' d'une entreprise – terme pouvant aujourd'hui être compris par 'management' – était très normée et basée sur des principes purement scientifiques. En cela on peut lui reprocher beaucoup de choses, notamment la non-prise en compte de toute la dimension politique et humaine de l'organisation, la lourdeur structurelle, ou encore l'inertie organisationnelle. Néanmoins, cette méthode reste la première du genre, pionnière dans le domaine du management et sans laquelle nos méthodes actuelles n'en seraient probablement pas là aujourd'hui. (Meier, 2017)

De plus, malgré ses travaux innovateurs dans le domaine, il est intéressant de préciser que Fayol fait preuve d'une grande méfiance à l'égard de la négociation collective, ce qui l'oppose drastiquement à la gouvernance participative. (Encyclopædia Universalis, 2014)



**Pourquoi adopter une G.P. :**

Fayol n'a pas promu de système de type collaboratif mais, étant le pionnier dans l'administration et la gestion formelle d'une organisation, il est le début de tout. C'est à partir de Fayol qu'on comprend qu'il est nécessaire d'avoir une gouvernance organisée, normée, officielle.

### 3.3. 1930' – 1960' : École des relations humaines et théories de la motivation

Avec les critiques apportés au Taylorisme, la montée des mouvements sociaux et la Grande Dépression de 1929, les années 1930 voient apparaître en Occident – principalement aux États-Unis – une nouvelle manière de concevoir les organisations, par opposition à l'organisation scientifique du travail. Certains psychologues et industriels prennent le parti d'imaginer l'organisation de ces entreprises par le prisme de leurs employés et non-exclusivement par celui des tâches et de la production. Ce courant de pensée, connu sous le nom d'école des relations humaines, ne conçoit plus les employés comme des actifs physiques et de simples rouages dans la production, mais bien comme des hommes, avec leurs envies et leurs relationnels. Il va plus particulièrement se pencher sur la question de la motivation. (Pesqueux, 2020)

**Nom :** MAYO Elton

 –  : 1880 – 1949

**Idées Globales :** Ecole des relations humaines ; coopération sociale ; 'Hawthorne experiments' ; importance des groupes informels (Encyclopædia Universalis, 2014 ; Ionescu & Negrusa, 2013)

**Lien avec la G.P. :** Elton Mayo, psychologue de formation, est considéré comme étant l'instigateur de l'Ecole des Relations Humaines. Ce mouvement conduit par plusieurs autres scientifiques dont nous parlerons après – Lewin, Maslow, Licker, McGregor – se penche sur l'aspect psychosocial de la vie en entreprise. (Encyclopædia Universalis, 2014)

Ses principaux travaux sont tirés de ses expériences à l'usine de la 'Western Electric Company' à Hawthorne. Il a démontré au terme de celles-ci l'importance du facteur humain dans l'entreprise, c'est-à-dire l'importance de la dimension affective, de la qualité des relations entre les travailleurs et des groupes informels en entreprise. Il a également mis en exergue l'Effet Hawthorne, qui se traduit par une meilleure productivité des employés à court et moyen terme lorsqu'on les considère comme groupes sociaux et qu'on leur prête attention. (Pesqueux, 2020)

Trois grands enseignements peuvent être tirés des recherches de Mayo : l'importance du travail en groupe, de préférence de petits groupes ; l'importance des sentiments d'appartenance, de reconnaissance et de sécurité ; et le fait que les éventuelles plaintes des employés reflètent en réalité un mal-être plus profond, issu de besoins plus basiques. (Ionescu & Negrusa, 2013)



Les travaux de Mayo se révèlent donc importants pour notre avancée vers le concept de gouvernance participative, car il a créé une rupture avec la mode de pensée de l'époque (Taylorisme, OST, etc.) qui considérait la productivité du travailleur comme motivée uniquement par des aspects mécaniques et physiques. (Pesqueux, 2020)

Notons toutefois que ces considérations sont encore fort scientifiques et rationnelles, le rendement et la productivité sont toujours les objectifs premiers.

#### **Pourquoi adopter une G.P. :**

- Les employés sont plus productifs s'ils travaillent et évoluent en petits groupes, comme dans les modèles de gouvernance participative.
- Plus leurs sentiments d'appartenance, de sécurité et de reconnaissance sont élevés, et plus ils sont productifs.

**Nom :** LEWIN Kurt

 -  : 1890 – 1947

**Idées Globales :** Ecole des relations humaines ; théorie des champs ; théorie du changement ; dynamique des groupes ; atmosphère démocratique ; leadership (Pesqueux, 2020 ; Encyclopædia Universalis, 2015)

**Lien avec la G.P. :** Kurt Lewin, psychologue de formation également, est une des figures emblématiques du mouvement des relations humaines. C'est un théoricien de l'interaction sociale. (Pesqueux, 2020)

Ses principaux travaux se sont portés sur la dynamique des groupes et le changement au sein de collectifs. Son étude du phénomène de dynamique de groupe a démontré l'importance des échanges et des questionnements collectifs lorsque le groupe est dans une dynamique de changements (Pesqueux, 2020). Lewin a également avancé une théorie du changement, qui stipule que ceux-ci se font correctement via trois phases : il



faut d'abord 'dégeler' la situation que l'on souhaite changer, c'est-à-dire casser les normes et déconstruire la structure initiale ; ensuite on passe par la phase 'mouvement', qui est celle d'installation et transition de la nouvelle situation visée ; et enfin on finit par la phase 'regeler', celle qui assoit la nouvelle structure et refixe les normes (Burnes & Dargal, 2017)

Enfin, Lewin a travaillé sur les différentes méthodes de leadership et leur impact à court et long terme. Il en a identifié trois : le style autocratique, caractérisé par un leader autoritaire qui décide seul ; le style démocratique, caractérisé par un leader qui demande l'opinion du groupe et dialogue avec ses membres de décider ; et le style permissif du « laisser-faire », caractérisé par un leader en retrait qui ne fait que surveiller sans intervenir. Son étude de ces trois styles de leadership a démontré que la méthode de leadership la plus efficace était celle de type démocratique, avec des consultations et dialogues entre tous les membres du groupe avant de prendre une décision. En effet, le style autocratique, bien qu'efficace au début, a tendance à s'épuiser rapidement et à provoquer de l'insatisfaction ; tandis que le style permissif n'est concluant ni pour la performance ni pour la satisfaction du groupe. (Pesqueux, 2020)

**Pourquoi adopter une G.P. :**

- Il est important d'impliquer les différents membres d'un groupe en les questionnant et en encourageant le dialogue lors de prises de décisions, principalement lors de changements importants, car cela les implique plus et les engage positivement.
- Selon Lewin, la méthode de leadership la plus efficace est celle faisant appel au dialogue et à l'avis de tous les membres du groupe.

**Nom :** MASLOW Abraham Harold

 -  : 1908 – 1970

**Idées Globales :** Théorie de la motivation ; pyramide des besoins (Marmion, 2017)

**Lien avec la G.P. :** Abraham Maslow, avec sa théorie de la motivation humaine, s'est penché sur les besoins de l'homme pour être engagé et motivé. Ces besoins sont représentés sous forme pyramidale, avec les besoins primaires et matériels

(physiologiques, de sécurité, etc.) au bas de la pyramide et les besoins supérieurs et immatériels en haut (reconnaissance, accomplissement de soi, etc.) (cf. Figure 1)

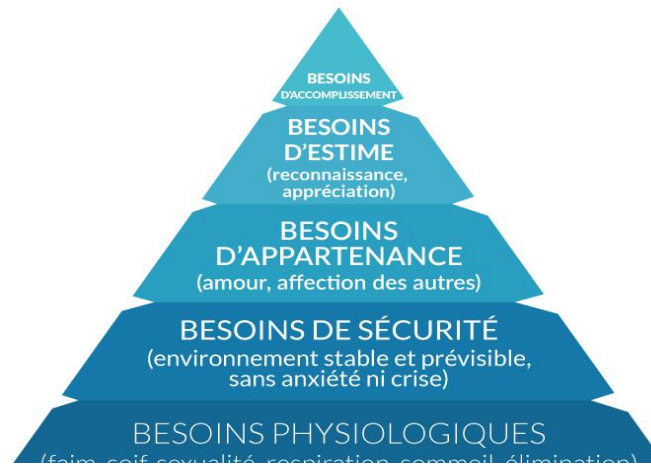


Figure 1 : La pyramide des besoins (Maslow, 1942).

(Source : my-psychologie.com, 2018 : <https://my-psychologie.com/2018/06/20/faut-il-oublier-la-pyramide-de-maslow/>)

Maslow stipule que, pour que les besoins supérieurs soient atteints, il faut que les besoins situés plus bas sur la pyramide soient remplis et stabilisés. (Marmion, 2017)

Ce qu'il est intéressant de retenir de sa théorie est que, bien que les besoins matériels – réalisables principalement grâce à l'argent – sont une condition sine qua non au bonheur et à la motivation, ils ne suffisent pas à pleinement motiver un employé. Pour que les membres d'une organisation soient réellement engagés, il faut satisfaire ces besoins immatériels de reconnaissance, développement personnel, accomplissement.

#### **Pourquoi adopter une G.P. :**

- Le salaire et le confort matériel ne suffisent pas pour pleinement motiver et satisfaire un employé. Les membres d'une organisation ont aussi besoin de reconnaissance, de se développer, de se sentir utile. En cela la gouvernance participative est une alternative salubre car elle fait du développement personnel de chacun une priorité.

**Nom :** DRUCKER Peter

 –  : 1909 – 2005

**Idées Globales :** Marketing orienté clients ; gestion de la connaissance ; planification stratégique ; direction par objectifs (DPO) (Encyclopædia Universalis, 2014).

**Lien avec la G.P. :** Drucker, bien que principalement connu par le grand public pour ses travaux en marketing, a également été un acteur important dans l’histoire du management. En effet, il a été un des premiers à défendre une conception participative du manager. Il a également imaginé une nouvelle manière de gouverner : la direction par objectifs (DPO). (Encyclopædia Universalis, 2014).

En ce qui concerne sa vision du manager, Drucker explique que ce dernier a non seulement un rôle de direction mais également un rôle plus général, de création d’environnement, de culture d’entreprise. En effet, le manager doit transmettre des valeurs et montrer l’exemple. Drucker ajoute qu’un management responsable est la seule alternative à la tyrannie, associée ici au modèle traditionnel taylorien. (Chong, 2013) Le rôle du manager n’est plus seulement de commander mais également de fournir un cadre permettant et encourageant l’adhésion des employés au projet (Encyclopædia Universalis, 2014).



Peter Drucker a également développé un nouveau système de gouvernance : la direction par objectifs (DPO). Ce mode de management n’est plus axé sur le temps passé à travailler mais bien sûr les objectifs à atteindre. Cela favorise une approche par projets, avec des objectifs quantitatifs et qualitatifs, permettant une valorisation financière et sociale aux participants. L’avantage de ce système est de mieux concilier les objectifs personnels des employés – de valorisation, reconnaissance, développement, etc. – avec celui, économique, de l’entreprise. (Encyclopædia Universalis, 2014)

**Pourquoi adopter une G.P. :**

- Un management promouvant une culture d’entreprise forte, partagée par les membres de l’organisation, et responsable permet une plus grande adhésion des employés au projet général, ainsi qu’une plus grande motivation. Notons aussi qu’une adhésion de la part des employés à la culture d’entreprise contribue à leur bien-être.
- Le management par objectifs permet de mieux concilier les besoins des individus avec celui de l’organisation, ce qui augmente le bien-être des employés et leur

performance générale. Or, la G.P. promeut le management par projets et par objectifs communs.

**Nom :** HERZBERG Frederick

 -  : 1923 – 2000

**Idées Globales :** Théorie des deux facteurs de la motivation (Myers & Tietjen, 1998)

**Lien avec la G.P. :** Le psychologue Frederick Herzberg, dans la continuité de la pyramide des besoins de Maslow, s'est penché sur la motivation des employés en entreprise et l'impact de leurs besoins sur celle-ci.

Selon lui, les besoins ne sont pas hiérarchisés mais sont séparés en deux types distincts : les facteurs d'hygiène et les facteurs moteurs. En effet, Herzberg explique que les besoins physiologiques – facteurs d'hygiène – entraînent de l'insatisfaction s'ils ne sont pas remplis, tandis que les besoins psychologiques – facteurs moteurs – sont sources de motivation s'ils sont remplis. (Myers & Tietjen, 1998)

Ainsi, les facteurs d'hygiène (conditions de travail, salaire, etc.) sont des conditions nécessaires à la motivation des employés mais n'en sont pas la source ; c'est-à-dire qu'ils démotivent les employés s'ils ne sont pas remplis mais le fait qu'ils soient satisfaits ne crée pas de réelle motivation. Les facteurs moteurs (responsabilités, développement personnel, sens et intérêt au travail, etc.), de leur côté, sont les réelles sources de la motivation des employés. Pour Herzberg, la motivation dépend donc à la fois de l'absence d'insatisfaction (facteurs d'hygiène) et de la présence de satisfaction (facteurs moteurs).

**Pourquoi adopter une G.P. :**

- Les types de management utilisant la gouvernance participative ont tendance non seulement à respecter les besoins physiologiques mais surtout à faire attention à satisfaire les facteurs moteurs (sentiment d'appartenance, autonomie, valorisation, etc.). Ainsi, ils permettent une meilleure motivation et un meilleur engagement de la part des employés.

**Nom :** McGREGOR Douglas Murray

 -  : 1906 – 1964

**Idées Globales :** Ecole des Relations Humaines ; théorie XY (Davis, Kopelman & Prottas, 2008)

**Lien avec la G.P. :** Douglas McGregor, dans la continuité de Maslow, a travaillé sur la question de la motivation. Sa théorie XY définit deux manières opposées de voir le comportement humain, une négative et une positive. McGregor, à l'inverse de la majorité de l'époque qui croit à la théorie pessimiste X, croit à la seconde.

La théorie X – définissant la manière de penser des organisations dites 'classiques', au management hiérarchique et de contrôle – formule le postulat que les employés sont naturellement fainéants, incapables d'être autonomes ou utiles dans les réflexions et prises de décision.

La théorie Y, quant à elle, formule le postulat inverse ; c'est-à-dire que les employés sont naturellement motivés et veulent bien faire, sont tout à fait capable d'autonomie et d'autogestion, et peuvent être d'une grande aide dans les réflexions et prises de décision. Par conséquent, avec de bonnes méthodes managériales – notamment plus participatives – il est possible de satisfaire à la fois les objectifs de performance de l'entreprise et les objectifs de bien-être et de développement des employés. (Kopelman, Prottas & Davis, 2008)

Enfin, il est intéressant de remarquer le caractère auto-renforçant de ces théories, encourageant d'autant plus à considérer les employés positivement, par le prisme de la théorie Y. En effet, le fait de considérer le personnel comme paresseux et incapable d'autonomie pousse à mettre en place un cadre restreignant et de contrôle, diminuant encore la liberté d'action de l'employé et le rendant d'autant plus assisté et démotivé ; tandis que le fait de lui faire confiance et de le responsabiliser va le pousser à faire de son mieux et ainsi à mériter d'autant plus d'autonomie et de confiance. (Davis et al., 2008)

**Pourquoi adopter une G.P. :**

- L'être humain, et par conséquent les employés d'une organisation, est naturellement motivé et capable d'autogestion. Sa nature intrinsèque est de vouloir faire de son mieux et de contribuer au bien commun.

- De plus, les employés d'une entreprise peuvent être très utiles lors de discussions et de prises de décision.

**Nom :** LYKERT Rensis

 -  : 1903 – 1981

**Idées Globales :** Échelle de Lykert ; les quatre styles de management (Pesqueux, 2020)

**Lien avec la G.P. :** Rensis Lykert, psychologue de formation, a – comme Lewin – amené des apports non-négligeables à la théorie des organisations et aux méthodes de recherche en sciences sociales. (Pesqueux, 2020) C'est son apport concernant les différents styles de management qui va nous intéresser ici.

Lykert part du postulat qu'en terme de management, porter l'attention sur l'employé est plus performant que de porter l'attention sur la tâche en elle-même. Ainsi, il définit quatre styles de management et les étudie : le style autoritaire ; le style autoritaire paternaliste et bienveillant ; le style consultatif ; et le style participatif. Selon Lykert, ce dernier est le plus performant car il fait participer tous les niveaux de l'organisation et prend en compte leurs avis, qui influent donc directement sur les prises de décision. (Pesqueux, 2020)

Notons tout de même que cette approche participative a ses limites. En effet, selon Robert J. House (2008), elle implique que les employés aient une capacité de prise de recul et de créativité qu'ils n'ont pas toujours, ce qui peut être source de stress. Un autre risque est également une implication excessive de la part de l'employé, qui pourrait nuire à l'équilibre vie privée / vie professionnelle. (House, 2008)

**Pourquoi adopter une G.P. :**

- Le style de management dit participatif, qui prend en compte l'avis des travailleurs lors de prises de décision, est le plus efficace en termes de performance.

**Nom :** BLAKE Robert Rogers & MOUTON Jane Srygley

 -  : 1918 – 2004 & 1930 – 1984

**Idées Globales :** Management de proximité ; grille managériale de Blake et Mouton (House, 2008)

**Lien avec la G.P. :** Robert Blake et Jane Mouton ont synthétisé différents modes de leadership possibles dans les organisations. Pour les définir, ils ont utilisé deux critères différentiels : l'intérêt porté aux tâches et l'intérêt porté aux hommes. Sont ressortis de cette classification cinq styles de leadership principaux, qui correspondent aux quatre extrêmes et à la solution médiane (cf. Figure 2)

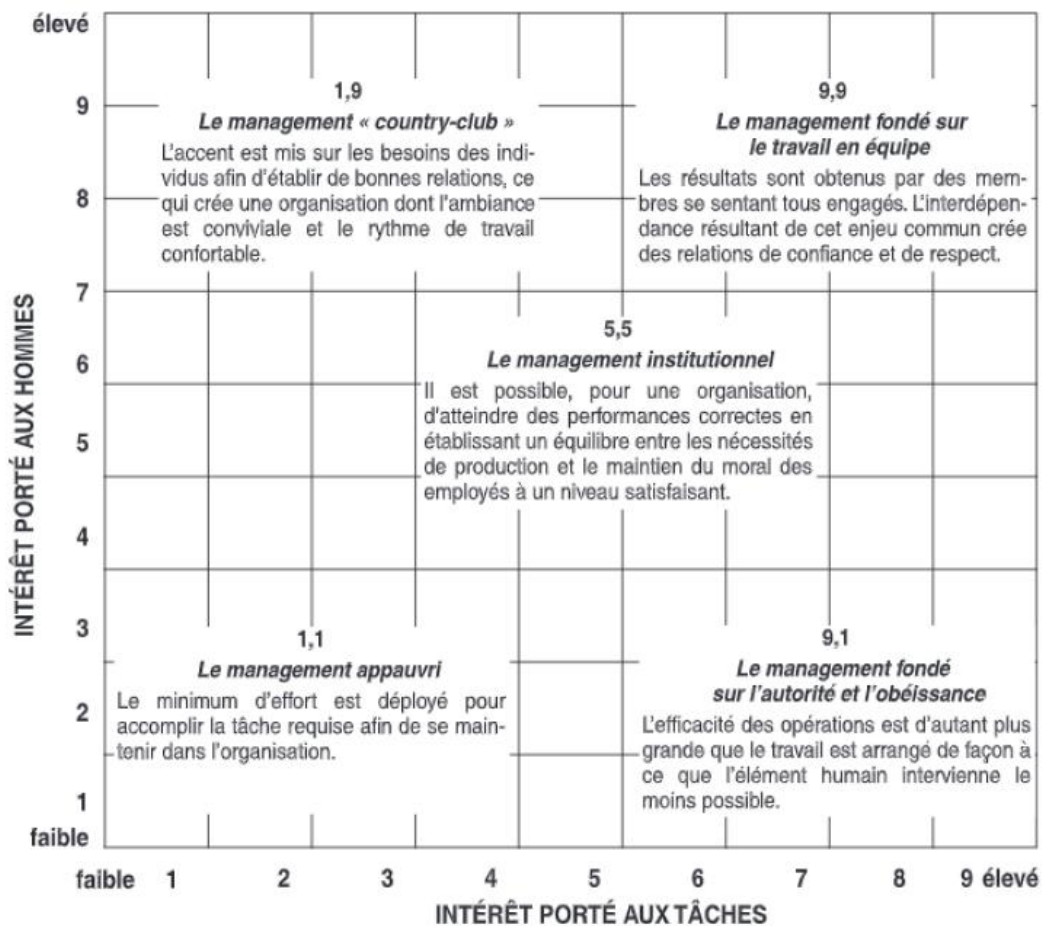


Figure 2 : La 'Leadership Grid' (Blake & Mouton, 1969).  
(Source : House, 2008)

Le style de leadership le plus efficace est logiquement celui arrivant à combiner au maximum l'intérêt porté aux tâches – en d'autres termes, la productivité – et l'intérêt porté aux hommes, c'est-à-dire le bien-être des employés. Selon Blake et Mouton, ce

style est le style fondé sur le travail d'équipe, qui porte une attention très élevée aux deux critères. (House, 2008)

Ce mode de management optimal est basé sur la confiance et le respect. Il permet un grand niveau d'engagement de la part des employés, de par leur adhésion à un projet commun. Notons tout de même encore une fois que ces nouvelles responsabilités peuvent être sources de stress. (House, 2008)

Enfin, il est utile de préciser que Blake et Mouton concluent leurs recherches en expliquant que tout dépend du contexte, qu'il n'y pas de style de leadership miracle qui fonctionnerait partout et qu'il faut le choisir en fonction du contexte et des disponibilités. Ce choix du style de management se fait principalement en fonction du niveau d'autonomie des employés. (House, 2008)

**Pourquoi adopter une G.P. :**


- Le style de leadership alliant au mieux l'attention portée à la performance et l'attention portée au bien-être est fondé sur le travail d'équipe, la confiance et le respect. Il inclut tous les employés et les engage activement dans le projet.

### 3.4. 1970' – 1990' : École néo-classique et approche sociologique des organisations

La fin des années 1960 vit apparaître un nouveau tournant pour la théorie des organisations. En effet, le contexte de développement démocratique mondial – tant au niveau politique qu'industriel – et de mouvements sociaux globalisés tel que mai 68 a vu un rejet grandissant des méthodes de management classiques ; et ainsi de nouveaux courants de pensées sont apparus.

Dès les années 1970, l'école néo-classique, nommée ainsi par opposition aux méthodes Tayloriennes, prend en compte les idées et concepts de l'école des relations humaines vus précédemment. Certains penseurs prennent également le parti d'étudier les organisations d'un point de vue sociologique. C'est une réelle révolution sociétale et managériale. Les manières de penser l'entreprise évoluant et les employés voulant avoir leur mot à dire, le concept de management participatif pris de l'importance et les recherches et théories sur le sujet se multiplient. (Jeannerod-Dumouchel, 2014)

**Nom :** GÉLINIER Octave

 –  : 1916 – 2004

**Idées Globales :** Direction Par Objectifs (DPO) ; Direction Participative Par Objectifs (DPPO) (Jacquet, 2013 ; Rostan, 2005)

**Lien avec la G.P. :** Octave Gélénier est un économiste et théoricien de l'entreprise, père fondateur de la Direction Par Objectifs (DPO) avec Peter Drucker. (Rostan, 2005)

Gélénier est parti de la DPO pour la faire évoluer en DPPO, Direction Participative Par Objectifs. Selon lui, lorsque les objectifs sont fixés collectivement, ils suscitent plus de motivation de la part des employés. En effet, ces concertations et négociations au sein des équipes les engage d'avantage et par conséquent les motive à atteindre ces objectifs qu'ils ont eux-mêmes contribué à fixer. Pour que ce système fonctionne, il faut organiser l'entreprise par département, afin que ceux-ci puissent être autonomes dans leur prise de décision. (Jacquet, 2013)

**Pourquoi adopter une G.P. :**

- La participation des employés aux discussions et négociations pour fixer les objectifs communs est bénéfique pour leur motivation et engagement, ce qui se répercute sur les performances de l'entreprise.
- De plus, fonctionner par objectifs tend à augmenter la productivité des employés, voulant atteindre ceux-ci.

**Nom :** CROZIER Michel & FRIEDBERG Erhard**👤 - 📅 :** 1922 – 2013 & 1942 – /.**Idées Globales :** Sociologie des organisations ; théorie de l'acteur stratégique ; action collective (Crozier & Friedberg, 1977)**Lien avec la G.P. :** Crozier et Friedberg, tous deux sociologues, se sont intéressés au fonctionnement interne des organisations par le prisme sociologique. Ils défendent la théorie organisationnelle de l'action collective. (Crozier & Friedberg, 1977)

En effet, ces deux sociologues considèrent l'organisation comme une construction sociologique, laissant une certaine marge de manœuvre aux employés. Ceux-ci sont considérés comme des acteurs de leur environnement, c'est-à-dire qu'ils prennent des décisions en fonction des opportunités qu'ils rencontrent et que celles-ci influent directement sur l'organisation en elle-même. Leur analyse des entreprises est faite en partant des individus pour aller vers la structure, et non l'inverse. Pour comprendre une organisation, il ne faut donc pas s'intéresser à la fonction exacte de ses acteurs ou à ses sous-structures, mais bien aux stratégies individuelles des employés qui peuvent être en adéquation – ou pas – avec les objectifs de l'entreprise. (Grima, 2017)



L'organisation serait en réalité une construction collective, bien qu'inconsciente. En effet, il n'existe pas d'accord a priori entre les différents acteurs, mais leur relationnel et les prises de décisions individuelles ou communes façonnent la structure globale de l'entreprise. (Grima, 2017)

**Pourquoi adopter une G.P. :**

- L'organisation d'une entreprise est le fruit de l'ensemble des décisions individuelles des employés, acteurs proactifs et preneurs de décisions en fonction des opportunités qui leur sont apportées. Il est beaucoup plus productif de faire

dialoguer ces acteurs et de les faire décider ensemble, afin que leurs décisions personnelles deviennent communes et travaillent à un objectif commun, sans se saper mutuellement.

**Nom :** WEICK Karl

 -  : 1936 - /.

**Idées Globales :** Sensemaking ; développement du groupe (Obstfeld, Subtcliffe & Weick, 2005)

**Lien avec la G.P. :** Karl Weick, psychologue et professeur en sciences de l'organisation, a développé une théorie sur l'élaboration de sens dans les organisations. Son *sensemaking* comble un vide dans la théorie des organisations qui n'était pas encore expliqué jusque-là. En réalité, selon Weick, créer du sens et organiser un groupe sont deux choses identiques et entremêlées. C'est en créant du sens et en se donnant une vision commune que des individus s'organisent et créent une structure, et c'est cette structure et l'organisation en elle-même qui donne du sens en retour au travail des employés. Le sensemaking est donc en constante évolution, étant influencé par les actions et relations interpersonnel, il est en réalité construit par les employés, avant de lui-même devenir source de sens et d'objectifs pour ceux-ci. (Obstfeld et al., 2005)



Selon Weick, puisque la création de sens est obligatoire car inhérente à l'environnement et au contexte de l'entreprise, elle serait la problématique organisationnelle principale. Le *sensemaking* serait donc la solution à de nombreux problèmes organisationnels d'engagement, de valeurs et de sens commun. Il est donc important de développer cette création de sens selon les critères de Weick : ce doit être un processus constructeur d'identité ; rétrospectif – car on ne peut bien comprendre les tenants et aboutissants d'une action qu'après l'avoir posée ; social – car coconstruit par les membres de l'organisation ; en constante évolution ; et enfin vraisemblable pour les membres de l'organisation. (Maurel, 2010)

**Pourquoi adopter une G.P. :**

- La création commune de sens – via les relations interpersonnelles – façonne l'organisation en elle-même, et cette organisation donne du sens en retour aux actes et comportements des acteurs organisationnels. La mise en place de

systemes participatifs permet une meilleure création de ce sens en facilitant les échanges interpersonnels, ce qui influe dans un cercle vertueux toute l'organisation aussi bien au niveau structurel qu'individuel.

**Nom :** ENDENBURG Gerard

 -  : 1933 - /.

**Idées Globales :** Sociocratie (Autissier, Johnson & Moutot, 2016)

**Lien avec la G.P. :** Gerard Endenburg, ingénieur électricien de formation, a imaginé et développé la Sociocratie lorsqu'il a repris la société familiale 'Endenburg Electrotechniek'. Considéré comme étant le premier réel modèle de gouvernance participative, la Sociocratie part du principe que la participation des employés les motive davantage. (Geschwill & Nieswandt, 2020)

La sociocratie repose sur quatre piliers fondamentaux :

- La prise de décision est faite par consentement, c'est-à-dire qu'il faut qu'il n'y ait aucune objection réelle et argumentée pour qu'une décision soit adoptée. Néanmoins, on ne recherche pas l'unanimité absolue, le but reste d'être performant et de pouvoir prendre des décisions rapides : tant que personne n'est réellement contre, la décision est acceptée.
- Une structure de 'cercles' est implémentée dans l'organisation. Les cercles sont des équipes d'employés chargées de discuter et de résoudre les problèmes que rencontrent l'entreprise. Dans ces cercles, tout le monde est sur le même pied d'égalité et partage la même responsabilité. Des cercles permanents sont structurellement implémentés pour s'assurer de la qualité et du bon fonctionnement de chaque unité, et des cercles temporaires sont créés lorsqu'il faut résoudre des problèmes ponctuels concernant plus qu'une seule unité.
- Des 'doubles-liens' sont créés entre chaque cercle, afin d'assurer une cohésion inter-cercles et une communication claire dans les deux sens. En effet, un délégué par cercle est chargé de faire descendre l'information vers les cercles inférieurs tandis qu'un autre délégué par cercle participe aux réunions des cercles supérieurs afin de bien représenter son unité.
- Les élections se font sans candidat. En effet, lorsqu'il est temps de choisir les personnes qui occuperont des postes à responsabilités, les employés proposent



celui/celle qu'ils pensent le plus apte à remplir cette fonction, et si tout le monde consent, cette personne est choisie, sans s'être présentée au préalable.

En réalité, comme nous le verrons plus tard, ces principes sont la base de beaucoup d'autres modèles de gouvernance participative qui ont succédé à la Sociocratie. (Autissier et al., 2016 ; Geschwill & Nieswandt, 2020)

**Pourquoi adopter une G.P. :**

- Non seulement Endenburg promeut la gouvernance participative car elle apporterait une plus grande motivation de la part des employés, mais il a créé le premier réel modèle organisationnel de gouvernance participative et les piliers sur lesquels il repose servent encore aujourd'hui de base pour les modèles ayant émergé plus tard.

**Nom :** OUCHI William

 -  : 1943 - /.

**Idées Globales :** Ecole japonaise ; théorie Z (Barney, 2004)

**Lien avec la G.P. :** William Ouchi, professeur en management, a développé la théorie Z, nommée en honneur de la théorie XY de McGregor, dont il estime qu'elle est la prolongation. Cette théorie propose un nouveau modèle de firme, à mi-chemin entre les organisations américaines et japonaises. (Barney, 2004)



La nouvelle entreprise Z, théorisée et encouragée par Ouchi, prend ce qu'il y a de meilleur à la fois chez la firme A – modèle américain – et chez la firme J – modèle japonais – pour en faire une meilleure organisation, répondant mieux aux besoins des employés et du contexte de l'époque. En effet, les fondements culturels de la firme Z comprennent aussi bien des valeurs individualistes – tirées du modèle américain – qu'une réelle cohésion et un esprit de communauté – tiré du modèle japonais. La prise de décision est participative et collective, tandis que les responsabilités sont gardées individuelles. La performance et le travail des employés sont aussi bien évalués formellement que contrôlés de manière informelle par la structure sociale inhérente à ce genre d'organisation participative favorisant les rapports humains. Ainsi, l'évolution de carrière est plus lente que dans le modèle américain mais les rapports sont plus forts et la loyauté en est accrue.

Ouchi pense que son modèle de firme Z correspond mieux aux challenges qui nous attendent et est une meilleure solution à la fois pour les employés et pour la performance de la firme. Non seulement elle répond mieux aux besoins du marché, mais l'homme a un besoin d'affiliation – cf. besoins de Maslow – et une telle structure permet de concilier le besoin de liberté et d'identité individuelle avec le besoin d'appartenance. (Grima, 2017)

**Pourquoi adopter une G.P. :**

- Les entreprises fonctionnant sur des modèles participatifs sont basées sur ces principes de la firme Z. En effet, bien que les notions individuelles qui nous tiennent à cœur en Occident soient maintenues – responsabilités, développement personnel et professionnel, etc. – l'entreprise collaborative va amener une culture d'entreprise et une structure sociale complexe et riche qu'on ne retrouve pas dans les modèles de management classique. Couplé au fait que l'employé est plus engagé car il aide à la prise de décisions et est plus valorisé, ce système crée un réel sentiment d'appartenance pour l'employé et donne du sens à son travail.

**Nom :** KRAFCIK John

 -  : 1961 - /.

**Idées Globales :** Lean management (Bhasin, 2015)

**Lien avec la G.P. :** John Krafcik, industriel automobile américain, a théorisé le 'Lean' management en étudiant les méthodes japonaises – notamment chez Toyota – lorsqu'il était étudiant au Massachusetts Institute of Technology (MIT). Cette méthode de management prône une gestion sans gaspillage, 'au plus juste'. (Bhasin, 2015)

En plus de se concentrer sur cette suppression des coûts inutiles et sur l'optimisation des systèmes de production, le Lean management véhicule toute une philosophie et des valeurs fortes. En effet, la culture d'entreprise est très présente et orientée long-terme. Ainsi, l'humain et les groupes efficaces et durables sont favorisés en encourageant fortement la communication et l'autonomie des équipes. Les décisions sont prises sur le terrain par consensus. (Bhasin, 2015)

De plus, un concept intéressant du Lean en lien avec la G.P. est le 'Kaizen'. Ce terme japonais désigne une philosophie d'amélioration continue, au plus proche du problème.



Les employés sont encouragés à régler les problèmes dès qu'ils le peuvent de manière autonome, ce qui donne plus d'agilité à l'entreprise. (Bhasin, 2015)

Notons tout de même qu'il est reproché au Lean management de provoquer facilement des dérives s'il n'est pas implémenté et géré correctement. En effet, cette envie de supprimer les dépenses inutiles et d'optimiser la production peuvent surmener les employés, ou les déshumaniser si l'aspect humain n'est pas suffisamment pris en compte. (INRS, 2018)

**Pourquoi adopter une G.P. :**

- Impliquer largement le personnel en leur donnant plus d'autonomie et en encourageant les prises de décisions rapides afin d'améliorer en continu les processus rend l'entreprise plus agile et performante.

**Nom :** KATZENBACH Jon R. & SMITH Douglas K.

 -  : n/a - /. & n/a - /.

**Idées Globales :** Fonctionnement des groupes ; équipes véritables (Taskin, 2019-2020)

**Lien avec la G.P. :** Smith et Katzenbach ont travaillé sur les notions de groupes et d'équipes véritables. Selon eux, les véritables équipes, au sens où elles apportent une plus-value par rapport à de simples groupes d'employés rassemblés par la force des choses, sont basées sur cinq piliers : la fixation d'objectifs clairs et précis ; des compétences complémentaires au sein du groupe ; une méthode de travail claire ; un objectif ayant du sens pour tous ; et un contrôle mutualisé. Les équipes respectant ces critères sont plus performantes. Notons également que Smith et Katzenbach prônent des équipes de taille réduite, pour une meilleure cohésion et une meilleure efficacité. (Taskin, 2019-2020)

**Pourquoi adopter une G.P. :**

- Les systèmes de gouvernance participative ont tendance à fonctionner avec des équipes véritables. En effet, les objectifs sont fixés clairement et ensemble, les membres des équipes sont choisis pour leurs compétences dans le domaine voulu, une méthode et structure claire régulent les interactions et prises de décisions, l'objectif commun fait sens pour tous car choisi ensemble, et enfin la structure opère un contrôle mutualisé formel et informel de par l'organisation et les

relations interpersonnelles. Ainsi, le fait d'adopter une gouvernance participative – et par extension des équipes véritables – augmente la performance globale de l'entreprise.

### 3.5. 2000' – aujourd'hui : Essor du management participatif

Malgré quelques critiques et un certain déclin au début des années 2000 (Jacquet, 2013 ; Mahieu, 2017), le XXI<sup>e</sup> siècle a réellement vu l'essor du management participatif. En effet, ces dernières années ont connu un nombre croissant de scientifiques/professionnels – mais également de novices (*cf. Figures 3 & 4*) – s'intéresser au sujet, avec notamment l'émergence de nouveaux modèles de gouvernance participative et de théories organisationnelles. Il existe une multitude de méthodes et de courants de pensée, nous allons présenter ici les plus emblématiques.





Figure 3 : Récurrence du terme 'Entreprise libérée' dans les recherches Google à travers le monde, de 2004 à nos jours.  
(Source : GoogleTrends, 2020)



Figure 4 : Récurrence du terme 'Holacracy' dans les recherches Google à travers le monde, de 2004 à nos jours.  
(Source : GoogleTrends, 2020)

**Nom :** LALOUX Frederick

 -  : n/a - /.

**Idées Globales :** Cinq stades d'évolution de l'organisation (Laloux, 2014)

**Lien avec la G.P. :** Frédéric Laloux, coach belge indépendant en entreprise, a développé une théorie décrivant les cinq stades d'évolution des organisations humaines dans l'Histoire. Cette théorie, développée dans son ouvrage *Reinventing Organizations : A Guide to Creating Organizations* (2014), est approuvée par ses pairs et par le grand public : critiques dithyrambiques et plus de 400.000 exemplaires vendus dans le monde (BiblioWall, 2020). La cinquième et dernière évolution présentée par Laloux, l'entreprise 'Opale', décrit le type d'organisation mettant en place des systèmes de

gouvernance participative. Les trois piliers de ce type d'organisations sont la raison d'être évolutive, la plénitude, et l'auto-gouvernance. (Laloux, 2014)

Selon lui, les organisations humaines sont passées par cinq stades d'évolution, représentés ci-dessous (cf. Figure 5). Chacun de ces stades est une réelle amélioration par rapport au stade précédent, avec des avancées qui lui sont propres (Laloux, 2014). Celui qui nous intéresse est le dernier, le plus évolué, sur lequel nous allons nous pencher.

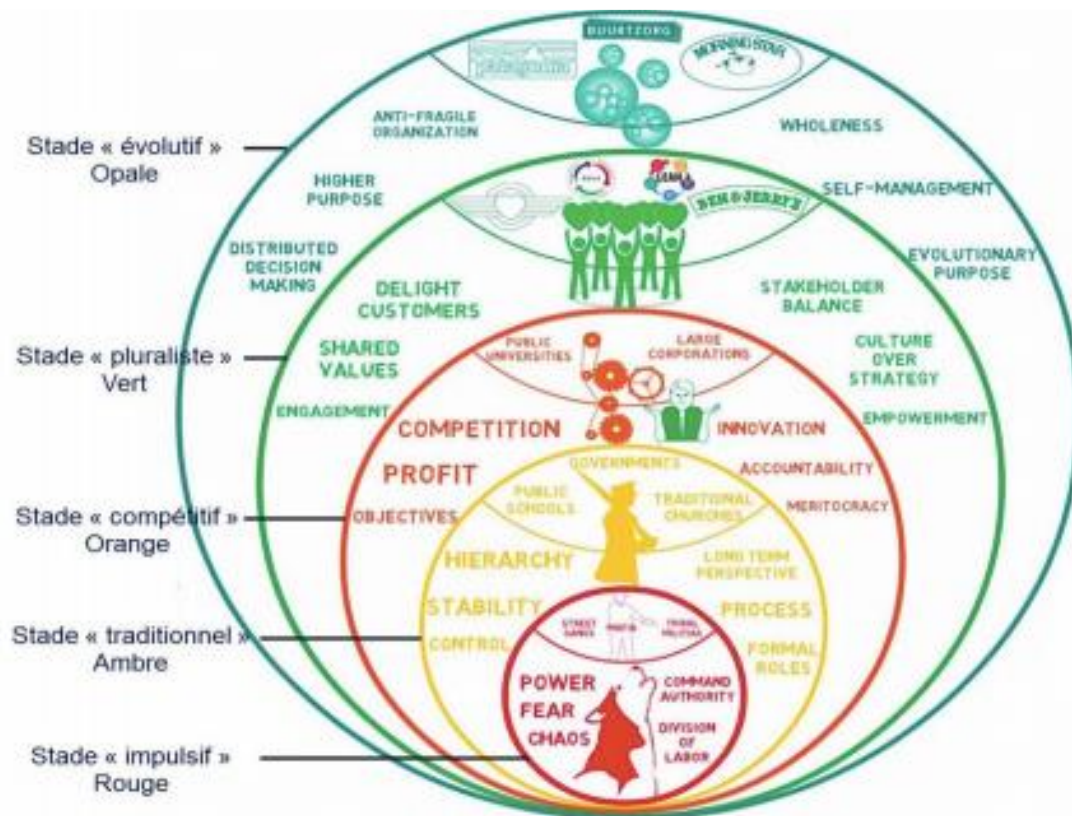


Figure 5 : Les cinq stades d'évolution des modèles organisationnels (Laloux, 2014).  
(Source : Laloux, 2014)

Ce stade évolutif, appelé Opale, conserve les avancées et bonnes pratiques de son prédécesseur, le stade Vert. En effet, l'organisation continue de mettre l'accent sur la valeur partagée, le développement personnel des employés, le relationnel, la prise en compte de toutes les parties prenantes, etc. Les avancées le différenciant de ce dernier sont principalement structurelles, bien que le développement personnel aille plus loin également. (Laloux, 2014)

En effet, dans les entreprises Opales, les descriptions de postes classiques et statiques sont remplacées par des rôles évolutifs, qui contribuent directement aux 'raisons d'être'

de l'entreprise. Les structures de ces organisations ont ainsi été complètement modifiées, et la hiérarchie abolie. Les équipes s'auto-gèrent en totale autonomie, ce qui laisse aux collaborateurs une liberté d'action qui leur permet de prendre les décisions qu'ils estiment juste sans avoir à demander la permission à un supérieur. Cependant, si ces décisions impactent d'une manière ou d'une autre d'autres équipes ou collaborateurs, ils doivent demander leur avis et consentement.



Ce qui nous amène à la dernière avancée clé des entreprises Opales : les décisions sont prises par consentement, et non par consensus comme c'était le cas dans les stades précédents ; c'est-à-dire qu'il faut que personne ne dise explicitement « non ». (Laloux, 2014)

Selon Laloux, ce type d'organisation permet aux employés de s'épanouir et d'entrer en résonance avec leur justice intérieure. Ils participent ainsi au développement de l'entreprise de manière active, en exploitant leurs compétences uniques et leur nature véritable. (Laloux, 2014)

**Pourquoi adopter une G.P. :**

- Les entreprises opales, utilisant des systèmes de gouvernance participative, permettent de satisfaire le besoin le plus élevé de la pyramide de Maslow : l'accomplissement de soi. L'empowerment et la responsabilisation des employés leur permet de s'épanouir selon leur vraie nature, ce qui contribue à leur bonheur. De plus, ce type d'organisation est plus agile et souvent plus performant également en termes de chiffres ; Laloux (2014) démontre ce dernier point avec plusieurs exemples dans son best-seller (FAVI, Buurtzorg, Morning Star, etc.)

**Nom :** SERVAN-SCHREIBER Emile

 -  : n/a - /.

**Idées Globales :** Intelligence collective (Médiapart, 2018)

**Lien avec la G.P. :** Emile Servan-Schreiber, spécialiste du sujet, a défini les quatre 'ingrédients' pour atteindre une réelle intelligence collective, source de plus-value par rapport à un simple groupe d'intelligences individuelles :

- Une grande diversité de points de vue, sur tous les plans possibles : diversité ethnique, mentale, de genre, de formations, de territoires, etc. En effet, les réflexions et points de vue vont s'enrichir et s'additionner, tandis que les biais individuels de chacun vont se diluer dans le collectif ou s'annuler entre eux
- Une grande indépendance de points de vue : il faut encourager les esprits forts, les idées originales et l'anticonformisme. C'est dans la confrontation d'idées divergentes que ressortent les idées les plus intelligentes
- Une récoltante abondante d'informations sur le terrain, afin de décentraliser les sources d'informations et d'enrichir la réflexion
- Un mécanisme objectif pour organiser tout cela et en tirer un consensus de manière transparente

Le management de l'intelligence collective n'implique donc pas d'ignorer les avis individuels ou de les reléguer au second plan, mais bien de construire un consensus riche de cette diversité de points de vue et d'intelligences. (Jacquet, 2013 ; Mediapart, 2018)

Notons que l'expertise ne fait pas partie de la liste. En effet, selon Servan-Schreiber, on peut compenser le manque d'expertise par la diversité des points de vue. Ainsi, cette liste d'ingrédients peut s'appliquer aussi bien aux experts qu'aux novices. (Mediapart, 2018)

Selon Servan-Schreiber, l'intelligence collective démontre toutes ses capacités et avantages dans les domaines de la prévision et de l'innovation. En effet, lors de prévisions en entreprise, l'agrégation des avis d'un grand nombre de prévisionnistes permet d'obtenir des résultats à 75% du temps meilleurs qu'avec les méthodes classiques, avec une précision augmentée de 21% en moyenne. Outre cette plus-value lors de prévisions, il est établi que les entreprises les plus innovantes au monde sont celles qui impliquent le plus leurs employés dans les réflexions créatives, et non celles qui investissent le plus en termes monétaires. (Mediapart, 2018)

Enfin, notons qu'une étude menée par le Massachusetts Institute of Technology (MIT) sur l'intelligence collective a démontré que l'intelligence d'un groupe ne serait pas liée à l'intelligence des individus le composant, mais bien principalement à la sensibilité aux autres et à l'équité dans la prise de parole au sein de ce groupe. (MIT News, 2010)



#### **Pourquoi adopter une G.P. :**

- L'intelligence collective, que les systèmes de G.P. encouragent et utilisent, est plus efficace en termes de qualité et diversité d'idées trouvées. La réflexion est

enrichie, et les résultats sont très souvent meilleurs que dans le cadre de réflexions classiques, principalement dans les domaines de la prévision et de l'innovation.

- Même si les membres d'un groupe de réflexion ne sont pas des experts sur le sujet, l'intelligence collective – de par sa diversité de points de vue et son débat constructif et structuré – permet d'obtenir d'excellents résultats, souvent meilleurs que lorsque la réflexion est faite par des experts individuels.

**Nom :** GETZ Isaac

 -  : n/a - /.

**Idées Globales :** Entreprise libérée (Liberté&Cie, 2020)

**Lien avec la G.P. :** Isaac Getz, docteur en Psychologie et Management, est une des figures les plus connues et médiatisées de la révolution managériale participative. Son livre *Liberté & Cie* (2009), co-écrit avec le journaliste Brian Carney, a fait connaître le concept d'entreprise libérée au grand public, en présentant des cas emblématiques comme FAVI, Gore-Tex, ou encore Harley Davidson.

Le concept d'entreprise libérée ne décrit pas un nouveau modèle de management précis, il n'a pas de réelle définition constructive. C'est une idée créée de l'opposition au management pyramidal et bureaucratique classique. On dit d'une entreprise qu'elle est libérée car elle a opéré une transformation managériale qui a 'libéré' ses employés d'un management taylorien étouffant. (Dortier, 2016)

En effet, la théorie de l'entreprise libérée présentée par Getz est basée sur le postulat que ce sont les employés qui sont les mieux placés pour savoir comment faire leur travail au mieux. Ainsi, dans une entreprise dite libérée, le pouvoir est rendu aux employés et les systèmes de contrôle de tous types sont supprimés. Au lieu de ça, une plus grande autonomie est donnée au personnel, qui s'auto-gère car il sait mieux que quiconque comment s'organiser pour fonctionner au mieux. Ce type d'organisation est basé sur la confiance en l'Homme, et la confiance en l'adage « celui qui fait, sait ». (Getz, 2013)

Par conséquent, les employés se sentent plus valorisés et responsabilisés et il s'en suit un plus grand engagement de leur part. L'entreprise, de son côté, gagne en agilité et

l'organisation interne est plus simple, moins stressante, et plus collaborative, ce qui renforce le sentiment d'appartenance des employés. (Getz, 2013)



Notons tout de même que ce storytelling séduisant ne plaît pas à tout le monde. En effet, Dortier (2016) reproche à Getz et Carney de ne fournir qu'une utopie un peu hypocrite, sans aucune méthode derrière. Simplement libérer une entreprise de toute contrainte et contrôle ne serait pas toujours possible, certains contrôles sont légalement obligatoires (comptabilité, normes en tous genres, etc.). De plus, Dortier n'est pas convaincu de la capacité de chaque chef d'équipe à gérer l'aspect RH des employés. Enfin, il reproche le caractère presque sectaire de ce système d'auto-contrôle, avec une norme de groupe très forte qui pousse à se 'surmotiver' pour garder son job auprès du 'leader libérateur'. (Dortier, 2016)

#### **Pourquoi adopter une G.P. :**

- Les principes de base sur lesquels reposent les entreprises libérées, qui fonctionnent de manière participative, ont prouvé leur efficacité, tant sur le plan humain qu'organisationnel. Faire confiance aux employés et les laisser s'auto-gérer, en collaboration, améliore non-seulement la vie en entreprise et les relations interpersonnelles, mais également l'agilité de l'entreprise et l'engagement des employés, ce qui a un réel impact positif sur la performance économique de la firme.

Néanmoins, il faut faire attention au contexte et à la structure de l'organisation. Trouver un modèle adéquat qui convient bien pour l'entreprise est crucial pour le bien-être de tous et ne pas tomber dans le penchant négatif du 'il faut libérer l'entreprise à tout prix' sans réel plan derrière.

**Nom :** ROBERTSON Brian J.

 -  : n/a - /.

**Idées Globales :** Holacratie (Robertson, 2015)

**Lien avec la G.P. :** Brian J. Robertson, entrepreneur devenu coach organisationnel, a imaginé et développé un nouveau mode de gouvernance : l'Holacratie. Contrairement au concept d'entreprise libérée, l'Holacratie est un système de gouvernance à part entière, dont la marque est déposée, avec une structure et une méthode bien précise. Ce mode de

gouvernance est théorisée par écrit dans une constitution, qui est en constante évolution, et disponible sur le site web de l'entreprise que Robertson a fondé pour faire évoluer son outil et coacher les entreprises désireuses de passer le cap : [Holacracy.org](http://Holacracy.org).

On peut trouver sur ce site leur définition de l'Holocratie :

Holacracy est une nouvelle façon de structurer et de gérer une organisation qui remplace la hiérarchie de gestion traditionnelle. Au lieu de fonctionner du sommet vers la base (top-down), le pouvoir est réparti dans toute l'organisation, ce qui donne aux individus et aux équipes plus de liberté pour s'autogérer, tout en restant aligné sur l'objectif de l'organisation. (Holacracy.org, 2020)

Le système holocratique réorganise totalement la structure de l'entreprise ; un parallèle peut être fait avec le corps humain. Les employés – cellules – sont organisés en départements autonomes appelés 'cercles' – organes – ayant une raison d'être spécifique et contribuant à la raison d'être globale de l'entreprise – le fonctionnement du corps humain. Chaque cercle est ainsi une unité autonome, avec un fonctionnement et un but qui lui est propre, mais ils partagent ensemble un objectif commun : le bien-être et la pérennité de l'organisation. Notons que ces cercles peuvent être divisés en sous-cercles lorsqu'ils deviennent trop grands ou complexes ; ex. : le département marketing peut se subdiviser en sous-cercles remplissant des rôles plus spécifiques, comme la gestion de la pub, la gestion des réseaux sociaux, et le service client. (Robertson, 2015)

Un autre des principes clés de l'Holocratie, en plus de cette structure de cercles imbriqués correspondant chacun à une raison d'être, est l'autonomie quasi-complète de ces cercles. Comme pour les organisations Opales théorisés par Laloux (2014), les cercles sont libres de prendre les décisions qui leur semblent les plus pertinentes sans demander la permission de personne. Notons qu'il faut tout de même consulter les cercles que la décision en question pourrait impacter, comme chez Laloux. (Robertson, 2015)

Globalement, l'Holocratie reprend les principes clés de la Sociocratie présentés plus haut, mais va plus loin en rendant la structure totalement flexible. Cette structure flexible va permettre une plus grande agilité et rapidité de réponses aux 'tensions', terme utilisé par Robertson pour identifier les problèmes à améliorer dans l'entreprise. Il définit ces tensions comme étant les écarts entre ce qui est et ce qui devrait être. Ainsi, le but ultime de la structure holocratique est que toute tension ressentie par un employé, où qu'il soit dans l'organisation, puisse être transformée de façon rapide et fiable en évolution de

l'organisation qui ait du sens par rapport à la raison d'être de l'organisation. (Robertson, 2015)

En plus d'augmenter l'agilité et la performance organisationnelle de l'entreprise, le modèle holocratique est valorisant, gratifiant et bon pour l'estime de soi des employés. Il favorise également une meilleure communication et augmente fortement l'engagement et la motivation ces collaborateurs. Néanmoins, il faut faire attention à ne pas tomber dans le revers négatif de cela, à savoir de trop grosses responsabilités ou de trop grandes charges de travail qui provoqueraient un stress important chez les employés. Tout est une question de dosage. (Agassiz, Gonin, Konishi, Nadeau & Weidmann, 2019)

**Pourquoi adopter une G.P. :**

- L'Holocratie est le système de gouvernance participative allant le plus loin dans la démarche, en fournissant à la fois un cadre clair et une méthode précise, et en poussant les principes et philosophies sous-jacents au management participatif fort loin. Correctement implémenté, ce système est bénéfique pour les employés (développement de soi, motivation, engagement, communication, etc.) et pour l'organisation en elle-même (performance, agilité, capacité d'adaptation, etc.).

### 3.6. Tableau synthétique

NB : Ce tableau synthétisant les différents concepts sous-jacents à la G.P. le fait de manière très simplifiée ; seuls les auteurs principaux sont apparentés à chaque idée et les concepts sont résumés succinctement. Pour plus de détails, se référer aux sections 3.1 à 3.5 ou à la littérature référencée à la section 8.1.

	Concept sous-jacent à la G.P.	Auteur(s)
Vision du Monde	Une société collectiviste et solidaire est préférable à une société individualiste	Proudhon, Marx
	Il faut sortir du capitalisme et transformer les entreprises capitalistiques en entreprises démocratiques et participatives	Marx
	Il faut laisser les citoyens s'auto-gérer	Proudhon
	Les organisations n'ont cessé d'évoluer dans l'Histoire, le dernier stade 'Opale', évolutif, est le plus bénéfique pour toutes les parties prenantes	Laloux
Motivation	Les employés sont plus motivés, engagés et productifs lorsqu'ils évoluent en petits groupes	Mayo, Lewin
	Les employés sont plus motivés lorsque leurs besoins d'appartenance et de reconnaissance sont satisfaits	Mayo, Maslow, Laloux, Robertson
	L'aspect matériel (salaire, environnement, etc.) ne suffisent pas à motiver et satisfaire les employés, ils ont besoin de satisfaire leurs besoins immatériels (sentiment d'appartenance, besoin de reconnaissance, développement personnel, etc.) pour être motivés	Maslow
	Les employés sont plus motivés et productifs lorsqu'ils travaillent par objectifs	Drucker, Gélénier
	Les employés sont plus motivés lorsqu'ils évoluent dans une entreprise dotée de valeurs et d'une culture d'entreprise forte	Drucker, Krafcik
	Théorie Y : les employés sont naturellement motivés et veulent bien faire lorsqu'ils sont dans des conditions managériales adéquates	McGregor

	Les employés sont plus motivés lorsqu'ils participent aux discussions et aux prises de décisions	Gélinier, Endenburg, Ouchi, Laloux, Getz, Robertson
Importance du Groupe	L'intelligence collective fournit de meilleurs résultats que les méthodes traditionnelles	Proudhon, Marx, Servan-Schreiber
	Les employés sont plus productifs lorsqu'ils évoluent en petits groupes	Mayo, Lewin
	Approche sociologique des organisations : l'organisation d'une entreprise est le fruit de l'ensemble des décisions individuelles des employés et de leurs interactions	Crozier & Friedberg
	Les interactions interpersonnelles et la dynamique du groupe participent à la création commune de sens	Weick
	Les systèmes de gouvernance construits en petites équipes sont plus performants et bénéfiques pour les employés et pour l'entreprise	Endenburg, Ouchi, Laloux, Robertson
	Les groupes fonctionnant comme des équipes véritables sont plus performants	Katzenbach & Smith
Vision de l'Humain	Pyramide de Maslow : L'Homme a besoin de satisfaire certains besoins pour être motivé et heureux, non seulement les besoins matériels (physiologiques, de sécurité, etc.) mais également immatériels (besoins de reconnaissance, d'appartenance, de développement personnel, etc.)	Maslow
	Théorie Y : l'Homme est naturellement motivé et veut bien faire, il est tout à fait capable d'autonomie et d'autogestion, et peut être d'une grande aide dans les réflexions et prises de décision	McGregor
Leadership	La méthode de leadership la plus efficace est celle de type démocratique, faisant au dialogue et à l'avis de tous les membres de l'organisation	Lewin
	La direction par objectifs (DPO) permet de mieux concilier les besoins des individus avec celui de l'organisation, ce qui augmente le bien-être des employés et leur performance générale	Drucker

Le style de management le plus efficace est celui de type participatif, qui fait participer tous les niveaux de l'organisation dans la prise de décision	Lykert
Le style de management le plus efficace est celui basé sur le travail d'équipe, portant un grand intérêt à la fois aux tâches et aux hommes	Blake & Mouton
La direction participative par objectifs (DPPO), en plus des avantages de la DPO, entraîne des employés plus motivés et engagés car ils participent eux-mêmes à l'élaboration des objectifs, ensemble	Gélinier
La mise en place de systèmes participatifs permet une meilleure création de sens commun en facilitant les échanges interpersonnels	Weick
La Sociocratie – basée sur la participation des employés – permet une meilleure motivation	Endenburg
L'entreprise Z donne plus de sens au travail et motive les employés par la participation, tout en répondant mieux aux besoins d'agilité du marché	Ouchi
L'entreprise Opale permet aux employés de s'épanouir et d'entrer en résonance avec leur justice intérieure, tout en répondant aux besoins d'agilité croissant	Laloux
Les types de management faisant confiance aux employés et les libérant des systèmes de contrôle de toutes sortes améliore la vie interne à la firme tout en répondant aux besoins croissants d'agilité	Getz
L'Holocratie fournit une méthode précise pour implémenter un système de gouvernance participative qui est bénéfique autant pour le bien-être des employés que pour la performance de l'entreprise	Robertson

Tableau 1 : Synthèse des concepts sous-jacents à la gouvernance participative

## 4. La gouvernance participative aujourd'hui

Après avoir identifié les origines philosophiques, idéologiques et administratives – au sens de management – de la gouvernance participative et son évolution à travers l'Histoire, il est intéressant de faire le point sur ce qu'elle représente aujourd'hui.

Pour ce faire, nous allons dans un premier temps nous pencher sur les réponses à cette question apportées par des experts du management participatif, Roseline Filaine et Christophe Debussche, respectivement consultant et chef de projet chez Phusis et consultant responsable de la transition managériale chez GEM Engie. Ensuite, nous comparerons ces témoignages d'experts du terrain avec la littérature analysée à la section précédente afin de définir de manière plus précise ce qu'est la gouvernance participative aujourd'hui.

Enfin, un tableau synthétique reprendra les différents bénéfices du management participatif avancés par les experts ainsi que ceux présentés dans la littérature pour donner une meilleure vision d'ensemble des raisons de l'implémenter en entreprise.

## 4.1. Avis des experts

a. Roseline Filaine, Chef de projet @ Phusis

### **Définition de la gouvernance participative**

La gouvernance participative, ou collaborative, est un système de gouvernance basé sur certains principes clés : l'autonomie, une structure et un mode de fonctionnement clairs, l'inclusion de tous, le développement personnel de chacun et une culture d'entreprise forte. Pour Roseline Filaine (RF), c'est une réelle remise en question de la relation au pouvoir, tournée vers la culture de la raison d'être et du sens.

### **Pourquoi adopter une G.P. ?**

Ce type de gouvernance permet une plus grande agilité, c'est-à-dire une plus grande flexibilité et rapidité d'adaptation, dans un monde VUCA – volatile, incertain, complexe et ambigu – où le besoin de cette capacité d'adaptation se fait de plus en plus ressentir. Il apporte ainsi un plus grand pouvoir d'action à tous les niveaux. Cette agilité entraîne une meilleure performance interne, aux niveaux des projets, ce qui s'accompagne en général d'une meilleure performance économique également.

De plus, les systèmes de management participatif donnent une place plus importante à l'humain. Ils aident à fournir des raisons d'être, et peuvent ainsi redonner du sens au travail. La gouvernance participative respecte mieux les employés, en les valorisant, et en mettant un point d'honneur au développement personnel de chacun.

Ce remplacement de l'humain au centre de l'organisation et cette volonté de décider ensemble se traduisent par divers bénéfices, aussi bien au niveau interne qu'externe. En effet, RF explique que de meilleurs taux de satisfaction – et par extension, d'engagement – sont observés parmi les employés de firmes opérant le changement, avec des augmentations allant de 15 à 25% en six mois. Cette augmentation de satisfaction se ressent également chez les clients, avec des NPS's (Net Promoteur Score) pouvant passer de négatif à +50%. Parmi ces bénéfices, nous retrouvons également des décisions de meilleure qualité – grâce à l'intelligence collective, une plus grande responsabilisation et valorisation des employés, ainsi qu'une augmentation du développement personnel des employés à tous les niveaux. En effet, ce type de gouvernance développe à la fois les compétences de type professionnelles et de vivre ensemble à travers des formations, et à la fois le ressenti et le bien-être des employés (désirs d'appartenance, d'accomplissement, etc.)

Enfin, selon RF, implémenter ce type d'organisation dans le monde a un réel bénéfice sociétal. En effet, cela change les mentalités et transmet des valeurs plus solidaires ; ce qui apporte une transformation bénéfique durable de 'l'être ensemble' et du monde en général. Notons également que le recours à l'intelligence collective force à prendre en compte des avis et questionnements plus personnels dans les prises de décision, tels que les enjeux sociétaux et environnementaux ; enjeux que le top-management d'entreprises voulant répondre aux attentes des investisseurs ne prendrait probablement pas en compte le cas échéant.

b. Christophe Debussche, Coach Agile et Facilitateur @ Engie

### **Définition de la gouvernance participative**

La gouvernance participative est avant tout un changement de mindset. On passe d'un système globalement 'command & control', dont le paradigme est basé sur la méfiance (il faut dire aux personnes ce qu'ils doivent faire et vérifier que ça a bien été fait), à un système où l'on fait confiance en l'humain, en sa volonté de bien faire, en ses capacités.

Pour aider ce changement de paradigme (la mise en place d'une nouvelle culture), de nouvelles méthodes, outils, structures sont nécessaires. Différents modèles existent, tel que l'Holocratie, la Sociocratie mais chaque entreprise/organisation doit créer le modèle qui convient à son contexte particulier. Il n'y a pas de formule miracle, c'est au cas par cas.

### **Pourquoi adopter une G.P. ?**

Car on le peut. En effet, Christophe Debussche est convaincu qu'il est possible d'organiser des sociétés de sorte qu'elles soient à la fois plus humaines et à la fois plus performantes, et ce dans tous les secteurs.

De plus, ce type de gouvernance apporte toutes sortes de bénéfices comparé aux modes de management classiques. En effet, les rôles sont mieux répartis, les employés sont mieux dans leur peau, sont plus valorisés, plus créatifs, et sont plus en alignement avec les décisions prises étant donné qu'ils y ont contribué. La mise en place de systèmes de G.P. passe également par le développement personnel de chacun, autant au point de vue professionnel (formations, amélioration des compétences, etc.) que personnel (accomplissement de soi, responsabilisation, autonomie, etc.). Enfin, ce type de structure collaborative prend mieux en compte la complexité de l'organisation et du monde, la rendant plus agile et réactive.

Globalement, tout ceci implique des employés plus motivés et engagés, ce qui mène à une firme plus performante.

## 4.2. Comparaison de la littérature et de l'expertise

Grâce à l'analyse de la littérature et aux informations glanées auprès de professionnels experts du sujet, nous pouvons à présent tenter de donner une définition cohérente et éclairée de ce que représente le terme « gouvernance participative » aujourd'hui.

La gouvernance participative – ou collaborative – est un concept générique reprenant une idée du management différente du management hiérarchique classique. Elle représente un changement radical dans la conception de la gouvernance d'entreprise par rapport à ce qui était la norme jusque-là, en transitant d'un modèle de type 'command and control' vers un modèle basé sur la confiance en l'humain et la participation de tous les employés aux prises de décision. La relation au pouvoir est également transformée : on passe de la gouvernance de la hiérarchie et à une gouvernance de la raison d'être et du sens.

Les auteurs théoriciens et les experts de terrain s'accordent à dire que la gouvernance participative décrit une autre vision du monde que le modèle pyramidale et bureaucratique classique. En effet, celle-ci repose sur des concepts novateurs forts, tels que l'autonomie des collaborateurs, un pouvoir décentralisé et plus proche du terrain, une structure déhiérarchisée encourageant la collaboration et la participation de chacun, une culture d'entreprise et des valeurs humanistes fortes. Toute cette vision est basée sur le postulat que l'Homme est intrinsèquement bon, veut bien faire et peut être utile à la gestion de l'organisation si on le met dans de bonnes conditions. C'est pourquoi les systèmes de gouvernance participative prêtent énormément attention au développement personnel de chaque collaborateur, à leur inclusion et à leur bien-être, afin de leur fournir un cadre positif et stimulant leur permettant de s'épanouir et de révéler tout leur potentiel.

Le terme gouvernance participative représente donc un concept, une vision de l'organisation plus humaniste et optimiste ; il ne décrit pas un type unique de management avec une structure et des règles bien définies. Chaque organisation doit voir ce qui lui correspond le mieux, doit trouver sa manière unique de fonctionner qui lui convienne, il n'y a pas de recette miracle. Pour cela, elle peut partir des modèles existants donnant une ligne de conduite générale et des règles de base, comme la Sociocratie ou l'Holocratie, mais n'y est pas obligée.

Outre cela, il est intéressant de noter que la littérature a plus tendance à présenter la gouvernance participative sous le prisme de la performance et de l'intérêt économique, tandis que les experts du terrain mettent plus en avant les avantages humains et sociaux d'un tel type

de management. En effet, bien que ceux-ci soient tout à fait d'accord avec les avantages économiques avancés par la littérature, ils semblent en avoir une vision plus humaniste et désintéressée.

Ainsi, alors que les deux points de vue semblent s'accorder sur le fait qu'une des principales raisons d'implémenter un système de G.P. en entreprise est de la rendre plus agile pour répondre au mieux aux besoins d'un monde en constante évolution, les experts ont tendance à ensuite défendre ce type de gouvernance prioritairement avec des arguments humains, contrairement à la littérature qui avance principalement les performances économiques comme argument de vente.

Aujourd'hui, les raisons poussant à passer à un système de gouvernance participative sont diverses. Elles peuvent aussi bien être économiques et organisationnelles – comme le désir d'être plus agile et de mieux faire face à ce monde VUCA ou encore d'avoir des employés plus engagés – qu'humanistes et idéologiques. Afin d'avoir une vision claire de ces raisons, la section suivante de ce travail va présenter une liste non-exhaustive des principaux bénéfices de la gouvernance participative avancés par la littérature et l'expertise.

### 4.3. Synthèse des bénéfices liés à la gouvernance participative

Organisation plus agile et adaptée au monde VUCA (volatile, incertain, complexe et ambigu) dans lequel elle évolue
Organisation évolutive prenant mieux en compte toutes les parties prenantes (pérennité de l'entreprise, bien-être des employés, enjeux sociétaux, etc.)
Employés plus motivés et engagés, ce qui se traduit par une plus grande productivité également e.g. : Taux de satisfaction des employés augmentant de 15 à 25% en six mois (Filaine, 2020)
Meilleures prises de décisions
Meilleures prévisions et créativité en termes d'innovation
Organisation correspondant mieux aux valeurs et à la vision des employés
Structure 'flat' plus agile et dont les rôles correspondent mieux aux raisons d'être de l'entreprise
Création commune de sens au travail
Employés plus efficaces et équipes plus performantes
Concilie les besoins des employés – et leur développement personnel – avec ceux de l'entreprise
Meilleure satisfaction des clients e.g. : NPS (Net Promoteur Score <sup>1</sup> ) pouvant passer de négatif à +50% (Filaine, 2020)
Impact sociétal bénéfique : participe à changer les mentalités et aller vers un monde plus solidaire
Impact sociétal bénéfique : prend plus en compte les enjeux climatiques et sociaux actuels

Tableau 2 : Synthèse des bénéfices liés à la gouvernance participative

<sup>1</sup> NPS : Outil de mesure de la satisfaction client. Il évalue dans quelle mesure le client recommande la société en question à ses proches. Un NPS positif traduit une bonne satisfaction des clients, et vice-versa.

## 5. Analyse de cas pratiques

Maintenant que les raisons théoriques encourageant à implémenter des systèmes de G.P. en entreprise ont été identifiées, avec tous les avantages qu'on leur a découverts, il est intéressant de les comparer avec ce qu'il se passe en réalité lorsque des firmes prennent ce choix de transiter vers un management collaboratif. A cette fin de comparaison entre théorie et pratique, nous allons analyser des cas d'entreprises ayant réellement passé le cap de la gouvernance collaborative participatif.

Dans cette section seront présentées deux analyses de transformations d'entreprises ayant été interviewées sur le sujet – Zappos et GEM Engie – ainsi qu'une troisième plus particulière d'une nouvelle forme de management engageant également davantage ses employés : Easi. Ces analyses plus 'profondes', basées sur des entretiens semi-directifs directement avec les entreprises concernées, seront suivies d'une analyse plus brève d'un cas d'entreprise dite 'libérée', basée sur la littérature : FAVI.

Notons que l'interview de Zappos n'a pas été faite par mes soins mais est tirée d'un travail universitaire dont l'entreprise fait l'objet, écrit par SERRINI Livia pour l'université romaine LUISS en 2018. L'analyse du cas Zappos se fera donc sur base de cette interview et complétée par l'abondante littérature disponible traitant de ce cas emblématique.

NB : Les comptes-rendus de toutes les interviews qui ont été effectuées dans le cadre de ce travail sont disponibles dans les annexes à ce document.

## 5.1. Zappos

(Interview + Littérature)

Le cas de Zappos est probablement le plus connu et médiatisé d'entreprise classique ayant transité vers un système de gouvernance participative. Ce géant américain de la vente en ligne – chaussures, vêtements, accessoires, etc. – (appartenant désormais à Amazon) a radicalement changé sa manière de fonctionner pour passer à un système entièrement Holocratique en 2014. (Génin, 2019)

### **Raisons derrière la décision de transiter vers un système de G.P.**

Zappos a toujours été une entreprise mettant l'accent sur une culture d'entreprise forte centrée sur les employés, des valeurs humaines partagées et une envie d'offrir un service client irréprochable, bien avant leur shift vers l'Holocratie. Zappos avait déjà opéré par le passé des restructurations et des changements organisationnels pour conserver ces valeurs fortes et cette vision particulière de l'entreprise malgré leur croissance extrêmement rapide. (Serrini, 2018)

Malgré tout, l'entreprise continuant de grandir, il fallut trouver une réelle structure adaptée à une entreprise de cette taille – approximativement 1.500 employés – et permettant de garder cette vision d'entreprise humaine et cette flexibilité propre aux plus petites organisations. Ainsi, Tony Hsieh, CEO de Zappos, pris la décision de passer à un modèle Holocratique en 2013 – décision qui fut pleinement effective en 2014 – pour des raisons humaines et culturelles, non financières. (Serrini, 2018)

### **Méthode utilisée pour la mise en place d'une G.P. au sein de l'entreprise**

Tout a démarré en 2013 par une phase 'test', à savoir la mise en place de l'Holocratie uniquement au service des ressources humaines, comptant une centaine de personnes. Ce projet pilote de 12 mois expérimenta directement le modèle holocratique complet, avec la structure en cercles, les réunions extrêmement structurées, les prises de décision en collaboration, etc. Les résultats furent mitigés au début, l'équipe RH ayant du mal à se faire à ce changement radical dans leur manière de fonctionner et penser le management, mais petit à petit la transition se fit et finalement le service RH vota en faveur de l'implémentation de l'Holocratie dans toute l'entreprise. (Serrini, 2018)

Ainsi, dès 2014, l'Holocratie fut graduellement étendue à toute l'entreprise. Cette transformation fut assez douloureuse, comme c'est souvent le cas lors des débuts d'un tel changement organisationnel (Robertson, 2015), les employés devant s'habituer à de toutes

nouvelles manières d'évoluer. Les différents problèmes que Zappos a rencontrés durant cette transition seront détaillés plus loin.

En 2015, alors que la transition complète était planifiée pour durer un an, seuls 85% de l'entreprise avaient entamé la transition vers l'Holocratie. Ainsi, Hsieh pris la décision d'accélérer les choses en laissant un choix clair et sans équivoque à ses employés : embrasser le nouveau système Holocratique et l'accepter pleinement, ou quitter l'entreprise avec une indemnité de trois mois de salaires. À la suite de cette décision, 14% des employés décidèrent de prendre l'offre et de quitter l'organisation, chiffre augmentant à 18% quelques mois plus tard. (Feloni, 2015 ; Serrini, 2018)) Bien que négatif au premier abord, ce départ d'employés était en réalité nécessaire, afin de ne continuer qu'avec des collaborateurs convaincus et désireux d'opérer le changement.

Une fois cette décision prise, l'entreprise pu aller de l'avant et Zappos implémenta pleinement l'Holocratie au sein de tous ses services, transformant radicalement leur manière de fonctionner et la relation au pouvoir. Pour aider à la transition, Zappos s'aida de coachs en Holocratie et même de Robertson lui-même. Hsieh conseilla d'ailleurs à tous ses employés de lire le livre de Laloux, *Reinventing Organizations*, pour mieux comprendre les raisons de ce choix. (Serrini, 2018)

Zappos parvint pour finir à switcher totalement vers ce système de gouvernance participative, en transformant quelques 150 départements 'classiques' en 500 cercles holocratiques, qui sont agiles et peuvent changer en fonction des besoins de l'entreprise.

### **Problèmes rencontrés lors de la transition vers le modèle participatif**

Les principaux problèmes rencontrés sont apparus au début de la transition, ce qui est souvent le cas dû à la résistance au changement de certains employés. L'acceptation de cette transition vers l'Holocratie s'est donc faite lentement, dans la douleur pour certains, ce qui a poussé une partie des employés à quitter l'entreprise. (Gélin, 2018) Néanmoins, avec du temps, des explications et l'aide de coachs spécialisés en transition, cette résistance initiale au changement a graduellement disparu.

En réalité, le changement structurel ayant posé le plus de problèmes et qui est resté malgré l'acceptation de l'Holocratie est l'organisation des réunions. En effet, l'Holocratie fonctionne avec des réunions extrêmement structurées, durant lesquelles tout est normé et régulé (temps de parole, réactions, etc.), elles peuvent presque être qualifiées de 'militaire'. Or,

pour le personnel de Zappos habitué à une culture d'entreprise familiale et à des relations et interactions informelles, cette structure de réunions ne convenait réellement pas. C'est pour cela que Zappos s'est adapté et a décidé d'édulcorer cette facette de l'Holocratie, pour mieux correspondre à leurs valeurs. (Serrini, 2018)

Globalement, on peut dire que les problèmes rencontrés – en dehors de la résistance initiale au changement – étaient d'ordre culturel. Zappos a donc pris le parti d'adapter certaines pratiques de l'Holocratie pour mieux correspondre aux valeurs et à la culture d'entreprise qui fait son identité.

### **Résultats obtenus après la mise en place du système de G.P.**

Malheureusement, Zappos faisant partie du groupe Amazon, ils ne sont pas autorisés à communiquer directement leurs résultats en termes de chiffres. (Serrini, 2018) Cependant, nous savons que Zappos a effectué une croissance de 75% de profits en 2015 à la suite de son changement organisationnel, ce qui laisse présager que les résultats sont bons du point de vue économique. (Bernstein, E., Bunch, J., Canner, N. & Lee, M., 2016)

De plus, l'entreprise identifie beaucoup d'avantages et d'améliorations depuis cette transition vers l'Holocratie. Tout d'abord, en termes de performance, cette nouvelle forme de gouvernance permet d'accélérer la prise de décisions et l'implémentation de celles-ci, l'absence de bureaucratie facilitant tous les processus décisionnels. Ensuite, leur capacité d'innovation et leur créativité est renforcée car les employés sont encouragés à donner leur avis et à penser de manière créative. Enfin, la satisfaction client s'en est vue grandement impacté positivement, Zappos pouvant réagir plus vite à leurs demandes et avec moins d'efforts. (Serrini, 2018)

Enfin, concernant l'aspect humain, la gouvernance participative permet un plus grand engagement et une plus grande motivation de la part des employés, grâce à la confiance qui leur est accordée et à leur responsabilisation, qui les motivent.

### **Analyse du cas Zappos**

Zappos a décidé de procéder à cette transformation afin de rester aussi agile qu'une petite entreprise familiale tout en étant dans une structure de grande taille et en forte croissance. Selon eux, passer à la gouvernance participative – et plus particulièrement à l'Holocratie – leur permet de mieux gérer le bien-être des employés, de fournir un meilleur service plus réactif aux clients et de conserver cette culture

d'entreprise forte, proche des employés. Cela concorde bien avec les raisons théoriques fournies par la littérature et les résultats attendus de ce type de gouvernance.

En outre, après une phase de transition quelque peu compliquée, les résultats ont l'air d'être au rendez-vous. Les avantages sont nombreux d'un point de vue humain (engagement et motivation, sentiment d'appartenance, écoute de l'avis de chacun, etc.), et la performance organisationnelle en est accrue (meilleure satisfaction clients, prises de décisions de meilleure qualité et exécution plus rapide, etc.). La croissance de 75% du profit de Zappos à la suite de la transition vers l'Holocratie est également révélatrice de la plus-value apportée par la G.P. à Zappos.

Néanmoins, la transition ne s'est pas faite sans complications, bien au contraire. (Bernstein et al., 2016 ; Kumar & Mukherjee, 2018) Les principaux problèmes ont été la résistance au changement de la part d'employés confus, et l'application à la lettre de certaines mesures qui ne concordaient pas avec la culture d'entreprise originelle.

Ainsi, ce cas nous démontre qu'il est extrêmement important lors de la mise en place d'un système de G.P. de faire attention à ce que la culture soit bien implémentée et entremêlée avec la structure et les pratiques de l'organisation ; et que ce nouveau mode de gouvernance n'interfère pas avec les valeurs clés de l'entreprise. (Kumar & Mukherjee, 2018). De plus, il faut correctement préparer et informer les employés en amont afin que la transition s'opère de la manière la plus douce et avec le moins de résistance possible.

Globalement, l'implémentation de l'Holocratie chez Zappos est un succès, et nous y retrouvons beaucoup des avantages théoriques avancés par les penseurs de la littérature. Cependant, ce cas nous montre également que la façon dont ce nouveau système de gouvernance est implémenté est cruciale et que c'est dans cette phase de transition et d'adaptation que des problèmes peuvent être rencontrés ; il faut ainsi y porter une attention particulière lors d'un projet de ce type.

## 5.2. GEM Engie

(Interview)

Global Energy Management (GEM) est une des business units du groupe Engie. Christophe Debussche, Coach Agile et Facilitateur de la transition chez GEM, a gentiment accepté de donner son témoignage de la transition managériale en cours chez eux. GEM est une business unit regroupant 2500 collaborateurs, et est la première – et seule à ce jour – business unit de la multinationale à s’être lancée dans un projet de gouvernance participative.

### **Raisons derrière la décision de transiter vers un système de G.P.**

Les raisons qui ont poussé le management de GEM à se poser des questions à décider de changer leur manière de fonctionner ne sont pas d’ordres financières mais d’ordre humaines. En effet, les chiffres étaient plutôt bons, mais les enquêtes annuelles de satisfaction auprès des employés traduisaient un certain mal-être au travail. C’est à la suite de ces enquêtes que le management a décidé d’agir.

### **Méthode utilisée pour la mise en place d’une G.P. au sein de l’entreprise**

Premièrement, une fois ce constat posé et la décision de remédier à ce problème prise, de grandes sessions de brainstorming – ouvertes à tous les collaborateurs – ont eu lieu pour discuter de la nouvelle vision du management au sein de GEM, et de la direction à prendre pour y arriver. Ces séances se sont étalées sur un an, avec une centaine de collaborateurs volontaires y ayant activement participé. Les idées qui en sont ressorties ont ensuite été présentées à l’ensemble du personnel, et ont été globalement bien reçues par tout le monde. Cela a donné le feu vert pour lancer l’ensemble du projet.

Ce projet, il a fallu l’imaginer et le mettre sur pied, en fonctions des attentes et de la vision qui étaient ressorties des séances de réflexion collective. Ainsi, la question du type d’organisation et de gouvernance nécessaire pour atteindre cet idéal a été abordé, et ce à nouveau de manière collaborative. Ce projet (appelé O&G – Organisation & Gouvernance) a été terminé récemment et est en application depuis le 1<sup>er</sup> juillet 2020.

Concrètement, le précédent système de management a été complètement modifié et la structure pyramidale supprimée. A présent, deux types d’entités coexistent et collaborent : les Business Platforms (BP), qui sont orientées business et sont les moteurs productifs de l’entreprise, et les Expertises Centers (EC), qui se focalisent sur la compétence/les outils qui alimentent les BP pour les faire fonctionner. Les employés, ici appelés experts, appartiennent à

des EC en fonction de leurs compétences et sont appelés à travailler dans les BP (souvent de leur choix en consentement avec les leaders de son EC et de la BP).

Chaque entité – abrégée ici par BP/EC – a brainstormé en interne et décidé de sa manière de fonctionner. Elles ont réfléchi sur leur purpose, leur accountability, leur structure interne et leur manière d’interagir avec les autres entités. Ainsi, certains BP/EC ont poussé la transformation loin et fonctionnent de manière participative et flat, tandis que d’autres restent sur des systèmes plus classiques de management. Chaque entité est libre de travailler comme elle l’entend.

Il faut garder en tête que le but est de garder une organisation dynamique, évolutive, qui puisse constamment changer et s’adapter aux besoins et désirs des employés. Rien n’est gravé dans la pierre. De nouvelles BPs peuvent être créées, d’autres peuvent disparaître en fonction des besoins du marché. Les ECs, de leur côté, sont plus stables.

Enfin, une mise en place de ‘relais’ a été opérée, c’est-à-dire que des points de contact ont été nommés dans chaque entité pour faire le rôle de porte-parole et donner un feedback constant sur cette nouvelle organisation. Cette communauté de relais pourra aussi proposer des adaptations à la gouvernance globale si le besoin s’en fait sentir.

### **Problèmes rencontrés lors de la transition vers le modèle participatif**

Malheureusement, il y a toujours de la résistance de la part de certains employés, même si Christophe Debussche aimerait que ce ne soit plus le cas. Une autre frustration personnelle est qu’il aimerait aller encore plus loin dans la transformation, mais, selon ses dires, il se rend compte qu’il faut du temps et qu’il ne faut surtout pas imposer les choses.

De plus, certaines réglementations en place empêchent une approche plus agile. Idéalement, ils auraient aimé tester les changements sur un nombre réduit d’équipes pour pouvoir apprendre de la pratique, et adapter pour les équipes suivantes, mais cela n’est pas possible à cause de la législation liée aux restructurations.

### **Résultats obtenus après la mise en place du système de G.P.**

La transition managériale chez GEM ayant démarré récemment, elle est toujours en cours et il n’est malheureusement pas possible d’en tirer de réelles conclusions pour le moment. Notons tout de même que cela à l’air bien parti, et que Christophe Debussche précise qu’ils sont optimistes au vu du bon déroulement jusqu’ici.

## **Analyse du cas GEM Engie**

La branche Global Energy Management de chez Engie a décidé de procéder à cette transition vers la G.P. prioritairement pour des raisons de bien-être des employés. En effet, comme nous l'avons vu précédemment, la G.P. est censée aider à satisfaire les besoins internes des employés (besoins d'appartenance, de reconnaissance, de valorisation, etc.) et ainsi contribuer à leur bien-être. Ils ont ainsi décidé ensemble d'implémenter une nouvelle forme d'organisation, en cercles, en s'inspirant de l'Holocratie. La transition semble, jusqu'ici, se dérouler plutôt bien.

D'un point de vue personnel, je pense que le fait de ne pas imposer de manière de fonctionner au sein même des cercles est une bonne décision pour cette phase d'adaptation. En effet, nous avons vu qu'il ne fallait pas brusquer les employés et que la phase d'implémentation devait se passer en douceur, sans imposer de changements trop profonds simultanément, sous peine de se trouver face à des employés résistants et opposés au changement. De plus, le système organisationnel actuel ayant été pensé et validé par les employés, la majorité de ceux-ci devraient bien s'acclimater et s'engager activement dans le processus de management participatif (bien qu'il y ai toujours une minorité résistante à cette transformation, ce qui est selon moi indissociable de ce type de transformation profonde).

Bien que la transformation soit toujours en cours et que l'on ne puisse pas encore en tirer de résultats clairs, il ressort de ce cas de GEM Engie que, tout comme pour le cas de Zappos, la phase de transition et la manière dont le projet est amené auprès des employés et implémenté sont les parties les plus sensibles du projet ; et qu'il faut y apporter une attention toute particulière.

### 5.3. Cas particulier : Easi

(Interview)

Le cas de l'entreprise belge Easi diffère des autres exemples repris dans ce travail. En effet, Laurent Delime, HR Manager, a à l'origine été interviewé dans l'optique que Easi fonctionnait avec un système de gouvernance participative. Or, bien que l'entreprise diffère des entreprises dites 'classiques' et ait d'ailleurs essayé certaines méthodes de management participatif, elle ne fonctionne pas de manière collaborative. Néanmoins, Easi reste un cas intéressant à analyser pour comprendre comment ils connaissent de bons résultats à la fois sur le plan économique et sur le plan bien-être des employés, et pourquoi ils ne ressentent pas l'envie ou le besoin de passer à la gouvernance participative. Notons qu'Easi a reçu de nombreux prix pour la qualité de leur environnement de travail, ainsi que le titre d'Entreprise de l'année 2019.

#### **Type de management et principes clés**

Easi ne fonctionne pas de manière participative, mais implique tout de même plus ses employés et porte un regard attentif sur leur développement personnel et leur bien-être.

Bien que l'entreprise repose toujours sur une structure dite classique, hiérarchique, une caractéristique majeure la distingue du modèle de gouvernance traditionnel : l'actionnariat salarié. Concrètement, cela signifie que tout le capital de Easi appartient uniquement à des membres d'entreprise (100% des actions sont actuellement détenues par 25% des employés).

En effet, le fondateur de la société, Salvatore Curaba, détenait à l'origine la quasi-totalité des actions de Easi. Au fil du temps, il les vend petit à petit aux employés le désirant et remplissant certains critères : min. 2 ans d'ancienneté, min. 15.000€ d'investissement et évaluation positive de min. 80% à la dernière évaluation personnelle. Curaba détient toujours actuellement 60% des parts, qui vont bientôt descendre à 40% suite à une décision récente d'en revendre 20% supplémentaires. Cette décision de garder les parts de la société uniquement en interne, parmi les employés, s'est faite dès le départ, petit à petit, car cela semblait logique et juste : le fruit de leur travail revient directement aux employés.

Ce principe d'actionnariat salarié pousse les collaborateurs à vouloir le mieux pour la société, à s'engager et à donner le meilleur d'eux-mêmes tout en donnant encore plus de sens à leur travail. Cela diminue ainsi l'absentéisme, augmente la rétention des talents et la motivation.

## **Structure de l'organisation**

La société est organisée sur une structure classique de gouvernance – départements, cadres et top-down management – se voulant néanmoins plus humaniste et responsable. Ainsi, le management est assez large, avec en moyenne un manager pour dix employés, et il se réunit toutes les semaines pour prendre toutes les décisions ensemble. Ce système assure une bonne représentativité des collaborateurs ainsi que des prises de décision optimales pour l'ensemble de l'organisation. De plus, ce management est régulièrement renouvelé car ils essayent de le garder jeune. Concrètement, au-dessus d'un certain âge – approximativement 55 ans, il est gentiment demandé au collaborateur manager de laisser sa place et de se réorienter vers un autre poste au sein de Easi.

Enfin, il est intéressant de relever que, bien qu'ils organisent régulièrement des élections pour former une délégation syndicale, il n'y en a pas, car personne ne se présente. Notons que c'est en général symptomatique d'une entreprise où les employés se sentent déjà bien représentés au sein du management.

## **Plus-value par rapport aux entreprises classiques**

Comme dit précédemment, Easi se veut plus humaniste et responsable envers ses employés. Ainsi, en plus de leur actionnariat salarié et de leur management proche des collaborateurs, l'entreprise met en place certaines choses pour contribuer à l'épanouissement et au bien-être de tous les collaborateurs.

Selon Laurent Delime, il faut bien différencier deux dimensions de l'épanouissement des employés en entreprise : le bien-être au travail, et le bonheur au travail.

Le bien-être au travail concerne principalement la satisfaction et le ressenti sur le lieu de travail, il aide à la productivité et au bien-être mais pas aux besoins profonds des employés. Pour cela, Easi met en place plusieurs choses : télétravail, coiffeur sur le lieu de travail, salle de détente (billard, kicker, console de jeux, etc.), entretien de voiture annuel directement au bureau, etc.

La dimension bonheur au travail, quant à elle, est plus importante. En effet, c'est ce qui rendra les employés heureux chez Easi au long-terme. La reconnaissance, l'autonomie, la responsabilité sont autant de choses dont un employé a besoin pour se sentir bien, et Easi essaye de manager en gardant toujours cela en tête.

## **Désir – ou non – de se diriger vers un système de gouvernance participative et justification**

Easi n'a pas l'intention de transiter vers un système de gouvernance participative. En effet, ils sont très contents de leur système actuel, les employés aussi, et Laurent Delime explique qu'il ne faut pas changer pour changer, que vu que tout fonctionne bien en l'état pour toutes les parties prenantes, il n'a pas de réelle raison de changer.

En outre, ils ont déjà expérimenté des méthodes de management participatives par le passé, sans grand succès. En effet, le management avait mis en place six workshops portant sur des sujets importants pour les collaborateurs (jours de congé, télétravail, etc.) fonctionnant de manière participative afin que tous donnent leur avis et participent à la prise de décision, mais les résultats n'étaient pas concluants. Les employés avaient trop tendance regarder à leurs avantages personnels directs et non au bien-être de l'entreprise dans son ensemble.

### **Analyse du cas Easi**

Bien qu'Easi ne désire pas transiter vers un modèle de gouvernance participative, il est intéressant de noter que – selon leurs dires et les différents prix qu'ils reçoivent régulièrement depuis quelques années – leur organisation semble porter ses fruits et également mettre un accent particulier sur le bien-être et l'inclusion de leurs employés. Les systèmes de management participatifs ne sont donc pas les seuls moyens adéquats d'organiser une entreprise au XXI<sup>e</sup> siècle qui fasse aussi bien attention aux préoccupations des employés que celles de la firme.

Notons toutefois que si leurs 'expériences' de management participatif, sous forme de workshops par groupes, n'ont pas été concluantes, c'est probablement dû au fait qu'elles n'étaient pas opérées dans un contexte plus général de gouvernance participative. En effet, la littérature et les experts insistent sur le fait que la transition doit être globale, aussi bien au niveau de la structure, que de la culture et des pratiques journalières. Ainsi, tenter à petite échelle des workshops participatifs alors que les employés évoluent toujours à côté de ça dans un environnement 'classique' a peu de chance de se révéler être un exercice concluant. Les employés vont toujours penser selon leurs valeurs et objectifs habituels, car ils n'auront pas appris à penser et évoluer dans un paradigme collaboratif. Cela nous démontre l'importance d'un engagement général de la part du management et

d'une transition vers du management participatif se faisant sur les plans culturels, organisationnels et opérationnels simultanément.

#### 5.4. Cas d'entreprise 'libérée' : FAVI

Le terme 'entreprise libérée', selon son théoricien Isaac Getz, désigne « Une forme organisationnelle dans laquelle les salariés sont totalement libres et responsables dans les actions qu'ils jugent bon – eux, et non leur patron – d'entreprendre ». (Gilbert, Raulet-Croset & Teglborg, 2019). Ainsi, le concept d'entreprise libérée n'entraîne théoriquement pas obligatoirement de la gouvernance participative ; mais dans les faits, des systèmes de management collaboratif sont mis en place pour encadrer ces nouvelles libertés et responsabilités.

Nous allons nous pencher sur un cas emblématique et représentatif d'entreprise 'libérée', FAVI, et plus particulièrement sur les raisons qui ont poussés cette entreprise au changement et sur les résultats obtenus *in fine* ; ce afin d'étoffer notre analyse pratique et d'enrichir nos conclusions.

##### **Présentation**

Le cas de la fonderie FAVI est emblématique car pionnier dans le domaine de l'entreprise libérée. Jean-François Zobriest, son patron de l'époque, a décidé dans les années 80' de radicalement changer leur management, et ce afin de revaloriser les employés et de les libérer des contraintes de contrôle, qui les empêchent de bien faire leur travail. (Meissenier, Poutte & Uebersfled, 2015).

Concrètement, Zobriest est parti du principe que l'Homme était bon et allait naturellement bien faire, et que « celui qui fait, sait ». Il explique également que le contrôle coûte plus, en termes monétaire, que la confiance. (Meissenier, et al., 2015) Ainsi, il a ainsi procédé à des changements radicaux au sein de l'organisation. Tout d'abord, il a divisé la structure en mini-usines, unités autonomes – aussi bien opérationnellement que financièrement parlant – dédiées à chaque client. De ce fait, il a supprimé toute hiérarchie, son poste de directeur inclus, en laissant simplement un rôle de 'leader' pour chaque mini-usine, rempli par un collaborateur de ladite mini-usine et choisi par ses pairs. Il a également supprimé toutes les formes de contrôle interne. De plus, Zobriest a augmenté drastiquement le budget dédié aux formations et aux stages, qui se déroulent au Japon. Enfin, il a supprimé les récompenses individuelles et instauré des récompenses collectives. (Jacquet, 2013).

Les résultats se font rapidement voir : FAVI devient le leader mondial de la vente de fourchettes d'embrayage, avec des *cash flows* oscillant entre 10% et 20% chaque année, et les employés reçoivent des primes salariales hors normes. (Jacquet, 2013). En outre, ils se disent plus heureux au travail qu'auparavant, car plus libres, autonomes et responsabilisés. Enfin, la créativité et l'innovation sont boostées, car des primes sont données aux employés proposant de bonnes idées d'améliorations. (Meissener et al., 2015).

### **Analyse**

FAVI fonctionne en réalité de manière participative. En effet, bien que ne suivant pas un modèle existant – comme c'était le cas pour Zappos et GEM Engie avec l'Holocratie –, l'entreprise met en œuvre les principes de la gouvernance participative : structure déhiérarchisée et sous forme de 'cercles' (les mini-usines), responsabilisation des employés, confiance en l'Humain, etc. Les résultats sont probants, avec une croissance économique forte, une culture d'entreprise humaniste, des employés engagés, ainsi qu'une plus grande réactivité et un meilleur service pour les clients. (Meissener et al., 2015)

Néanmoins, il est intéressant de noter que certains détracteurs soulignent le fait que ce type de management a un mauvais côté : l'autocontrôle des salariés et le caractère quasi sectaire de ce type d'organisation. En effet, dans le cadre d'entreprises dites 'libérées', le leader libérateur peut parfois faire penser à un gourou, pour lequel les employés ont beaucoup d'admiration, ce qui crée des normes très fortes au sein de l'organisation. Or, les employés pour lesquels ce changement ne convient pas partent d'eux-mêmes. En fin de compte, les employés restants sont tellement engagés et convaincus qu'ils s'autocontrôlent de manière informelle, par la dynamique du groupe et leurs objectifs communs. (Dortier, 2016)

Globalement, les méthodes de gouvernance participative dans le cadre de cette entreprise libérée se sont révélés être efficaces, avec les mêmes bénéfices que lors des modèles plus classiques comme l'Holocratie. De plus, ce cas pratique a permis de mettre en lumière une autre conséquence de la G.P., que l'on pouvait déjà retrouver chez Zappos : ce type de management permet de faire le 'tri' de manière douce parmi les employés afin de ne garder que ceux qui sont réellement motivés, tandis que les non-convaincus partent d'eux-mêmes.

## 6. Guide méthodologique – Conseils pour implémenter efficacement un système de gouvernance participative

Au vu des problèmes rencontrés lors des cas pratiques que nous venons d’analyser, et à l’aide des informations données par nos experts, nous pouvons constituer une liste non-exhaustive de conseils pour une bonne mise en place de systèmes de gouvernance de participative.

### 1. Bien informer les collaborateurs et les mettre en confiance

*Il faut faire attention à ce que les employés opposent le moins de résistance possible au changement organisationnel. Pour cela, il faut les mettre en confiance et bien les informer en amont du projet. Il est également important d’être à l’écoute de leurs retours pour pouvoir adapter le projet à leurs besoins*

### 2. Ne pas vouloir aller trop vite dans le processus

*Un tel changement structurel et culturel prend du temps, et il ne faut surtout pas vouloir presser les choses ; auquel cas les collaborateurs risquent de s’opposer à la transformation. Il faut leur laisser le temps de s’acclimater, de prendre leurs nouveaux rôles et leur nouvel environnement de travail en main*

### 3. Ne pas faire les choses à moitié

*Les professionnels s’accordent à dire qu’un des aspects clés les plus importants est de s’engager dans la transition à 100%. Il faut opérer un changement total de la relation au pouvoir, de la structure, et du sens du travail. La transformation doit se faire aussi bien sur le plan structurel qu’organisationnel et culturel, un de ces aspects ne peut être laissé de côté.*

### 4. Bien déconstruire la structure actuelle avant de formaliser la nouvelle

*L’idée, théorisée par Lewin dans son idée de dégel-mouvement-gel (cf. section 3.3), est que pour correctement établir une nouvelle manière de faire, il faut bien déconstruire la précédente. En effet, il est important de clairement retirer le système précédent afin que les employés ne soient pas tentés d’y rester.*

*NB : Il peut être pertinent, comme dans le cas de GEM Engie, de procéder par étape et de laisser certaines libertés à des endroits bien définis de la méthode pour ne pas brusquer les collaborateurs.*

5. Accompagner personnellement tous les employés

*La transition peut ne pas être évidente pour certains employés, il est important de les accompagner personnellement et de leur fournir un soutien psychologique ou méthodologique si nécessaire. Une attention particulière doit être accordée aux anciens managers et rôles à responsabilités, car ils sont susceptibles de ne pas bien gérer leur perte de pouvoir et de ne pas savoir mettre leur ego de côté (ou, au contraire, de ne plus oser rien dire de peur d'imposer une autorité qu'ils n'ont plus).*

6. Ne pas être dogmatique

*Il est extrêmement important de ne pas vouloir appliquer de manuel à la lettre. Chaque entreprise doit trouver sa propre méthode de gouvernance participative qui lui est propre et qui correspond à sa culture et à ses besoins.*

7. Faire attention à la culture d'entreprise et aux valeurs

*Les experts insistent là-dessus et les cas analysés leur donnent raison, il est important de faire attention à la culture de l'entreprise et aux valeurs des employés lors du choix du projet de management participatif. En effet, il ne faut pas que ce nouveau modèle de gouvernance se heurte à celles-ci mais bien qu'il les épouse et les intègre dans sa manière de fonctionner.*

## 7. Conclusion

Nous avons tenté, tout au long de ce mémoire, de répondre à la question « *Pour quelles raisons adopter un système de gouvernance participative en entreprise ?* ». Pour cela, nous avons d'abord procédé à une analyse de la littérature existante, en recherchant l'apparition au cours de l'Histoire des concepts clés sous-jacents à la notion de gouvernance participative. Cette analyse historique des fondements de la G.P. nous a fourni une liste des raisons théoriques encourageant la mise en place de systèmes de management participatif en entreprise.

Une fois cette liste établie, une analyse pratique de terrain a été menée, constituée d'entretiens avec des professionnels et d'analyses de cas d'entreprises ayant franchi le cap et transité vers un type de gouvernance participatif. Cette partie de recherche pratique nous a permis de comparer les résultats théoriques avec ce qui est constaté sur le terrain.

Au terme de ce mémoire universitaire, nous pouvons retirer certains enseignements clés de nos recherches. Premièrement, nous constatons que les raisons de vouloir implémenter un système de gouvernance participative en entreprise sont diverses. En effet, ce type de management a des effets aussi bien sur l'aspect économique de la firme que sur les aspects organisationnels et humains, et tous peuvent motiver une volonté de changer de la part d'une organisation. Néanmoins, il est intéressant de voir que, bien qu'ils s'accompagnent également d'améliorations du point de vue économique, les entreprises analysées ont tendance à mettre l'emphase sur les bénéfices humains que la transformation leur a apportés. Cela peut potentiellement signifier que, peu importe les raisons initiales qui les ont poussées à changer, ce sont les impacts sur leur ressenti personnel et la dimension humaine de l'entreprise qui se sont le plus fait ressentir et pour lesquels elles sont le plus satisfaites.

Ensuite, nos recherches démontrent que les bénéfices de la gouvernance participative sont variés et substantiels, ayant des impacts non-négligeables autant sur les aspects tangibles de l'organisation que sur les aspects plus psychologiques et relationnels (cf. section 4.3). Les principaux bénéfices sont une plus grande agilité de l'entreprise, un plus grand engagement de la part des employés et une meilleure qualité de décision. Néanmoins, nous pouvons également constater que ces bénéfices liés à la G.P. apparaissent dans le cas où ce nouveau système de management est correctement implémenté. En effet, transiter vers un système de G.P. est bénéfique sur beaucoup de plans si cette transition est opérée de la bonne manière, mais elle peut se retrouver être négative pour l'entreprise et particulièrement difficile pour les employés

le cas échéant. C'est pourquoi la méthode d'implémentation est cruciale, et il faut s'adapter en étant bien à l'écoute des collaborateurs (cf. section 6).

En ce qui concerne les limites de ce travail, la principale est que le *scope* des entreprises analysées est limité. En effet, bien que la littérature et les experts semblent affirmer que la gouvernance participative – si implémentée correctement – peut être bénéfique pour toute organisation dans tout type de secteur, nous n'avons analysé ici que des cas d'entreprises à but lucratif pour lesquelles la G.P. est bénéfique au long terme. La vérité est que je n'ai pas trouvé de cas pour lequel un système de management participatif, une fois implémenté et accepté, s'est révélé ne pas convenir ou avoir un impact négatif. Bien sûr, si de tels cas existent, ils sont probablement moins médiatisés et facilement trouvables que les cas de 'réussite'. Notons tout de même que des cas d'entreprise ayant essayé la transition et ayant fait demi-tour face aux problèmes lors de la phase d'adaptation ne sont pas rares, mais ils ne peuvent réellement témoigner de l'efficacité de la G.P. car ils ne l'ont en réalité jamais expérimenté.

Enfin, il serait donc intéressant, pour aller plus loin, de se pencher sur le cas des organisations à but non-lucratif. En effet, nous n'avons pas analysé de cas d'asbl, organismes politiques, ou autres équipes de sport qui s'organiseraient de manière participative ; mais il serait pertinent de vérifier si les acquis déterminés à travers ce mémoire pour les entreprises lucratives sont aussi d'application pour ceux-ci. Notre SPF-Mobilité, par exemple, s'est 'libéré' en 2015 sous l'impulsion de Laurent Ledoux, fondateur de Physis ; mais je laisse le soin à quelqu'un d'autre de mener cette analyse.

## 8. Bibliographie

### 8.1. Sources référencées

- Agassiz, I., Gonin, F., et al. (2019). Holocratie, la force de l'autonomie. *Gestion*. 3(44). 34-40. Retrieved from <https://www.cairn.info/revue-gestion-2019-3-page-34.htm>
- Altena, B. (2010). Analysing Revolutionary Syndicalism : The Importance of Community. In Berry, D. & Bantman, C. (Eds.), *New Perspectives on Anarchism, Labour, and Syndicalism: The Individual, the National and the Transnational*. (pp. 180 – 220). Newcastle upon Tyne: Cambridge Scholars Publishing.
- Autissier, D., Jhonson, K. & Moutot J-M. (2016). L'innovation managériale : rupture ou évolution du management. *Questions de management*. 2(13). 25-33. Retrieved from <https://www.cairn.info/revue-questions-de-management-2016-2-page-25.htm>
- Barney, J. (2004). William Ouchi's "Theory Z": How American Business Can Meet the Japanese Challenge. *The Academy of Management Executive*. 18(4). 106-107. Retrieved from <http://www.jstor.com/stable/4166127>
- Bernstein, E., Bunch, J., Canner, N. & Lee, M. (2016). Beyond the Holacracy Hype. *Harvard Business Review*. Retrieved from <https://hbr.org/2016/07/beyond-the-holacracy-hype>
- Bhasin, S. (2015). *Lean Management Beyond Manufacturing*. Switzerland: Springer International Publishing. DOI 10.1007/978-3-319-17410-5\_1
- BiblioWall, 2020. Index: Reinventing Organizations. Consulted on the 18/07/2020, [https://bibliotheques.wallonie.be/index.php?lvl=notice\\_display&id=63095](https://bibliotheques.wallonie.be/index.php?lvl=notice_display&id=63095)
- Burnes, B. & Bargal, D. (2017) Kurt Lewin: 70 Years on. *Journal of Change Management*. 17(2). 91-100. DOI: 10.1080/14697017.2017.1299371
- Chong, D. (2013). The relevance of management to society: Peter Drucker's oeuvre from the 1940s and 1950s. *Journal of Management History*. 19(1). 55-72. DOI 10.1108/17511341311286196
- Crozier, M. & Friedberg, E. (1977). *L'acteur et le système : les contraintes de l'action collective*. Paris: Seuil.
- Davis, A., Prottas, D. & Koppelman, R. (2008). *Journal of Managerial Issues*. 20(2). 255-271.

- Desreumaux, I. (2015). *Théorie des organisations*. Coll. Les essentiels de la gestion: EMS Editions. Retrieved from <https://www.cairn.info/theorie-des-organisations---9782847697049.htm>
- Dizikes, P. (2010). *Putting heads together*. Retrieved from MIT News <http://news.mit.edu/2010/collective-intel-1001>
- Dortier, J-F. (2016). L'entreprise libérée, réalité ou imposture ? In Saussois, J-M. *Les Organisations*. (pp. 423-429) Retrieved from <https://www.cairn.info/les-organisations---page-423.htm>
- Encyclopædia Universalis. (2014). *MARX (Karl) 1818-1883*. Paris: Encyclopædia Universalis SA.
- Encyclopædia Universalis. (2014). *DRUCKER (Peter) 1909-2005*. Paris: Encyclopædia Universalis SA.
- Encyclopædia Universalis. (2014). *FAYOL (Henri) 1841-1925*. Paris: Encyclopædia Universalis SA.
- Encyclopædia Universalis. (2014). *MAYO (Elton) 1880-1949*. Paris: Encyclopædia Universalis SA.
- Encyclopædia Universalis. (2014). *Principles of Scientific Management (Taylor)*. Paris: Encyclopædia Universalis SA.
- Encyclopædia Universalis. (2014). *PROUDHON (Pierre-Joseph) 1809-1865*. Paris: Encyclopædia Universalis SA.
- Feloni, R. (2015). *Zappos CEO Tony Hsieh to employees: Embrace self-management or leave by the end of the month*. Retrieved from <https://www.businessinsider.com/tony-hsieh-self-management-memo-to-zappos-employees-2015-4?r=US&IR=T>
- Geschwill, R. & Nieswandt, M. (2020). *Lateral Management: A new approach to strategic transformation in the digital era*. Ed. Springer. DOI: [https://doi.org/10.1007/978-3-030-46496-7\\_4](https://doi.org/10.1007/978-3-030-46496-7_4)
- Gélin, R. (2019). *Quels sont les challenges de l'implémentation d'une gouvernance collaborative, et plus particulièrement de l'holocratie, en entreprise ?*. (Master's Thesis, UCLouvain). Retrieved from <http://hdl.handle.net/2078.1/thesis:20827>

- Getz, I. (2013). *Isaac Getz: Libérer l'entreprise*. Retrived from Youtube <https://www.youtube.com/watch?v=9oZUMzQDaw8>
- Gilbert, P., Raulet-Croset, N. & Teglberg, A-C. (2019). *Mythes et réalités de l'entreprise libérée*. Retrieved from <https://theconversation.com/mythes-et-realites-de-lentreprise-liberee-118214>
- Grima, F. (2017). XXI. Michel Crozier – Acteurs et systèmes : l'analyse stratégique des organisations. In Sandra, Charrere, Petit et al., *Les grands auteurs en management*. (pp. 331-342). Retrieved from <https://www.cairn.info/les-grands-auteurs-en-management---page-331.htm>
- Grima, F. (2017). XXIII. William Ouchi – La cohésion organisationnelle en question. In Sandra, Charrere, Petit et al., *Les grands auteurs en management*. (pp. 358-367). Retrieved from <https://www.cairn.info/les-grands-auteurs-en-management---page-358.htm>
- Hayat, S. (2011) Démocratie industrielle (démocratie ouvrière). In Gaillard, C. & Navet, G. (Eds.), *Dictionnaire Proudhon*. Bruxelles: Aden Editions.
- House, R. (2008). *Les théories comportementales du leadership*. USA: University of Pennsylvania.
- INRS. (2018). *Dossier 'Lean Management'*. Retrieved from [www.inrs.fr/risques/lean-management.html](http://www.inrs.fr/risques/lean-management.html)
- Ionescu, G. & Negrusa, A. (2013). Elton Mayo, an Enthusiastical Managerial Philosopher. *Review of International Comparative Management*. 14(5), 671-688.
- Jacquet, S. (2013). *Du management participatif au management coopératif : Coopérer pour construire et donner du sens au management*. Retrieved from <https://creg.ac-versailles.fr/du-management-participatif-au-management-cooperatif>
- Jeannerod-Dumouchel, N. (2014). La reconnaissance du métier : acte premier d'un management participatif. @GRH. 2(11). 7-29. Retrieved from <https://www.cairn.info/revue-@grh-2014-2-page-7.htm>
- Kumar, V. & Mukherjee, S. (2018). Holacracy, the future of organizing? The case of Zappos. *Human Resource Management International Digest*. 26(7). 12-15. Retrieved from <https://doi-org.proxy.bib.ucl.ac.be:2443/10.1108/HRMID-08-2018-0161>

- Laloux, F. (2014). *Reinventing Organizations : A guide to creating organizations*. Ed. Nelson Parker.
- Larousse. (2020). *Définition de 'gouvernance' et de 'participatif'*. Retrieved from <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/>
- Liberté&Cie. (2020). *Isaac Getz*. Retrieved from the web site of Liberté&Cie <https://liberteetcie.com/isaac-getz/>
- Mahieu, G. (2017). *Les effets du management participatif sur le bien-être, la productivité du travailleur et l'efficacité économique de l'entreprise*. (Master's Thesis, UCLouvain). Retrieved from <http://hdl.handle.net/2078.1/thesis:10020>
- Marmion, J-F. (2017). *La pyramide des besoins*. Editions Sciences Humaines. Retrieved from <https://www.cairn.info/la-motivation---page-21.htm>
- Maurel, D. (2010). Sense-making : un modèle de construction de la réalité et d'appréhension de l'information par les individus et les groupes. *Etudes de communication*. 35. DOI : 10.4000/edc.2306
- Mediapart. (2018). *Emile Servan-Schreiber, spécialiste de l'intelligence collective*. Consulted on 21/07/2020, <https://blogs.mediapart.fr/vivre-est-un-village/blog/231118/emile-servan-schreiber-specialiste-de-l-intelligence-collective>
- Meier, O. (2017). III. Henry Fayol – Les principes de « saine » administration de l'entreprise. In Sandra, Charrere, Petit et al., *Les grands auteurs en management*. (pp. 41-53). Retrieved from <https://www.cairn.info/les-grands-auteurs-en-management---page-41.htm>
- Meier, O. (2017). V. Frederick Winslow Taylor – le management scientifique des entreprises. In Sandra, Charrere, Petit et al., *Les grands auteurs en management*. (pp. 67-79). Retrieved from <https://www.cairn.info/les-grands-auteurs-en-management---page-67.htm>
- Myers, R. & Tietjen, M. (1998). Motivation and job satisfaction. *Management Decision*. 36(4). 226-231.
- Obstfeld, D., Sutcliffe, K. & Weick K. (2005). Organizing and the Process of Sensemaking. *Organization Science*. 16(4). 409-421. Retrieved from <http://www.jstor.com/stable/25145979>

- Pesqueux, Y. (2020). *L'école des relations humains et la question de la motivation*. (Doctoral thesis, France.) Retrieved from <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-02523223>
- Robertson. (2015). *Brian Robertson - Holacracy: A Radical New Approach to Management*. Retrieved from Youtube <https://www.youtube.com/watch?v=tJxfJGo-vkI>
- Rostan, G. (2005). *Histoire du management : Théorie des organisations*. Retrieved from Conservatoire National des Arts et Métiers de Lyon.
- Serrini, L. (2018). *Rethinking organizations: the Holacracy practice*. (Master's Thesis, LUISS (Italy)).
- Steffens, E. (2019). *Les cas de burn-out continuent d'augmenter : "Les travailleurs sont soumis à trop de stress"*. Retrieved from the VRT website <https://www.vrt.be/vrtnws/fr/2019/04/08/les-chiffres-du-burn-out-continuent-daugmenter-les-travailleur/>
- Taskin, L. (2019-2020). *Management Humain : Dynamique des Groupes*. [Slides .ppt] Retrieved from UCLouvain (Moodle – Cours 'Management Humain').
- Tinel, B. (2006). Karl Marx, l'organisation et l'exploitation du travail. In Allouche, J. (Eds.), *Encyclopédie des ressources humaines*. (pp. 1557 – 1564). Retrieved from <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00266214>
- Tonero, C. (2019). *Explosion du burn-out: "des travailleurs qui se sentent traités comme des pions"*. Retrieved from the RTBF website [https://www.rtf.be/info/belgique/detail\\_explosion-du-burn-out-des-travailleurs-qui-se-sentent-traites-comme-des-pions?id=10390677](https://www.rtf.be/info/belgique/detail_explosion-du-burn-out-des-travailleurs-qui-se-sentent-traites-comme-des-pions?id=10390677)
- Verley, P. (1985). *La révolution industrielle*. Paris: MA Editions

## 8.2. Pour aller plus loin

- AlterNego. (2015). *L'entreprise libérée par la confiance (interview Jean-François Zobrist)*. Retrieved from [https://www.youtube.com/watch?v=N\\_4DzvRn-Qg](https://www.youtube.com/watch?v=N_4DzvRn-Qg)
- Holacracy.org (Site officiel) <https://www.holacracy.org/>
- Laloux, F. (2014-2019). *Reinventing Organizations*. [Youtube Channel]. <https://www.youtube.com/channel/UCUiCCzSI58oP0p62Z2m3zQ>
- Poutte, M. & Uebersfeld, L. (Producteurs), & Meissonier, M. (Réalisateur). (2015). *Le Bonheur au Travail*. [Documentaire] France: ARTE.
- Sociocracy3.0 (Site officiel) <https://sociocracy30.org/>
- SoFA. (2017-2020). *Sociocracy For All*. [Youtube Channel]. <https://www.youtube.com/channel/UCJhU0G6Hm2-Xk8T7BvpKhRw>
- TEDxGrandRapids. (2015). *Brian Robertson : Holacracy – A radical new approach to management*. Retrieved from <https://www.youtube.com/watch?v=tJxfJGo-vkI>
- TEDxRennes. (2015). *Alexandre Gérard : Et si les entreprises libérées pouvaient changer le monde ?* Retrieved from <https://www.youtube.com/watch?v=VebUucpwAZc>
- TEDxSaclay. (2018). *Alexandre Gérard : Entreprise libérée, le patron qui a changé son regard sur les autres*. Retrieved from <https://www.youtube.com/watch?v=EW2xjH2Py2s>
- TEDxSaintSauveur. (2013). *Isaac Getz : Libérer l'entreprise*. Retrieved from <https://www.youtube.com/watch?v=9oZUMzQDaw8>
- TEDxUMD. (2018). *John Buck : Sociocracy – Thinking smarter together*. Retrieved from <https://www.youtube.com/watch?v=K3s6Ak-iCug>
- TEDxVaugirardRoad. (2015). *Sylvain Pierre : Pourquoi je ne crois pas à l'entreprise libérée*. Retrieved from <https://www.youtube.com/watch?v=7PmmhzljJdw>
- Van de Kamp, P. (2014). *Elements of the Software Development Process*. (pp. 13-26). Netherlands: University of Amsterdam. DOI: 10.13140/2.1.3740.8645

UNIVERSITÉ CATHOLIQUE DE LOUVAIN  
Louvain School of Management

Chaussée de Binche 151, 7000 Mons, Belgique | [www.uclouvain.be/lsm](http://www.uclouvain.be/lsm)