

Louvain School of Management

Le management participatif pour stimuler l'innovation en entreprise

Étude exploratoire

Auteure : Emma Trentels

Promoteur : Philippe Depaepe

Année académique : 2020-2021

Travail de fin d'études en vue d'obtenir le titre de
Master 120 en Ingénieur de gestion

RESUME

Ce mémoire traite de la mise en œuvre d'une gestion participative au sein des organisations voulant améliorer leur capacité d'innovation. Aux vues du monde subissant énormément de changements dans lequel celles-ci évoluent, il leur est devenu primordial d'être capable d'innover pour survivre. L'objectif de cette recherche est d'explorer les éléments d'un management participatif pouvant favoriser l'innovation au sein d'une entreprise. Nous répondons à deux questions :

- Est-ce qu'un fonctionnement participatif peut aider les organisations à améliorer leur capacité d'innovation ?
- Quels sont les éléments de la gestion participative pertinents pour stimuler l'innovation au sein d'une organisation ?

Pour répondre à ces deux questions de recherche, nous avons d'abord mené une analyse théorique sur ces deux concepts afin de déterminer de potentielles pistes de réponse. Nous avons ensuite mené une recherche qualitative au travers de sept entretiens semi-directifs avec des professionnels (ayant instauré une gestion participative) afin de confronter nos suppositions avec leurs avis plus pratiques.

Ce mémoire suggère qu'un management participatif, bien que coûteux et complexe à mettre en place, est un fonctionnement intéressant pour des organisations voulant être plus innovantes. En effet, il permet d'assouplir les résistances aux changements présentes chez chaque travailleur, de développer chez ces derniers un comportement prompt à supporter de nouveaux projets innovants, de rendre le leader motivant et inspirant pour ses collaborateurs et de permettre à l'entreprise d'être plus agile face aux changements.

REMERCIEMENTS

Tout d'abord, je tiens à remercier mon promoteur, Monsieur Philippe Depaepe, pour son accompagnement et ses précieux conseils qui ont permis la réalisation de ce mémoire.

J'aimerais également remercier mes interlocuteurs : Mesdames Tonia Gaggini et Anne-Catherine Trinon ainsi que Messieurs Arnaud Delforge, Damien Le Grand, Jacques Crahay, Luc Teerlinck, Jérôme Techy et Quentin Vankerckhoven, qui m'ont accordé de leur temps afin de répondre à mes questions et faire avancer ma recherche. Leur collaboration a rendu ce mémoire possible.

Je remercie aussi ma famille et mes proches pour leur aide et soutien dans la rédaction de ce mémoire et plus particulièrement Nicolas, Chloé, Emiline et Marie.

Pour finir, je tiens à remercier toutes les personnes ayant participé à faire de mes années d'étude une expérience extraordinaire.

TABLE DES MATIERES

RESUME	I
REMERCIEMENTS	III
TABLE DES MATIERES	V
LISTE DES ILLUSTRATIONS ET TABLEAUX	VII
INTRODUCTION	1
PARTIE 1 : REVUE DE LITTERATURE	5
1. Chapitre 1 : L'innovation dans les organisations	5
1.1. Qu'est-ce que l'innovation ?	5
1.1.1. Définitions et caractéristiques	5
1.1.2. Pourquoi les organisations innove-t-elles ?	9
1.1.3. Barrières	11
1.2. Écosystème stimulant l'innovation interne	13
1.2.1. Développer les bonnes capacités	13
1.2.2. Les intrapreneurs	15
1.2.3. Le leadership	16
2. Chapitre 2 : Le management participatif	19
2.1. Évolution du management : De l'OST à la participation	19
2.1.1. L'Organisation Scientifique du Travail	19
2.1.2. L'école des relations humaines	21
2.1.3. Vers un management participatif	22
2.2. Le management participatif aujourd'hui	23
2.2.1. Émergence	23
2.2.2. Définitions et caractéristiques	24
2.2.3. Avantages	28
2.2.4. Limites et défis	31
3. Chapitre 3 : Réponses potentielles à la problématique	35
3.1. Réponses potentielles	35
PARTIE 2 : METHODOLOGIE	39

4. Chapitre 4 : Méthodologie de recherche	39
4.1. Définition de l'objet de recherche	39
4.2. Choix de la méthode qualitative	39
4.3. Échantillon	39
4.4. Récolte des données	41
4.5. Méthode d'analyse des données	42
PARTIE 3 : RESULTATS	43
5. Chapitre 5 : La participation au sein des entreprises interviewées	43
5.1. Rappel des critères de définition	43
5.2. Comparaison des cas sur la nature, l'intensité et l'ampleur de la participation	44
5.2.1. Nature de la participation	44
5.2.2. Ampleur et intensité de la participation	45
6. Chapitre 6 : Comparaisons des suppositions théoriques avec la pratique	49
6.1. Le management participatif pour faciliter l'acceptation du changement	49
6.2. Le management participatif pour générer des comportements innovants	52
6.3. Le management participatif pour aider le leader à encourager l'innovation	55
6.4. Influences supplémentaires	57
PARTIE 4 : DISCUSSION	59
7. Chapitre 7 : Contributions	59
7.1. Adaptation au changement	59
7.2. Comportement des collaborateurs favorable à l'innovation	60
7.3. Leader stimulant l'innovation	61
7.4. Développement de l'agilité	62
8. Chapitre 8 : Recommandations	63
9. Chapitre 9 : Limites et futures recherches	65
9.1. Limites de cette recherche	65
9.2. Pistes potentielles pour mener la recherche plus loin	66
CONCLUSION	69
BIBLIOGRAPHIE	73

LISTE DES ILLUSTRATIONS ET TABLEAUX

Figure 2 : Innovation = Changement + Nouveauté	6
Figure 3: Les types d'innovation selon Keeley et al (2013).....	8
Figure 1 : Les différentes natures de la participation selon Hermel	26
Tableau 1 : Caractéristiques de l'échantillon	41

INTRODUCTION

Le monde dans lequel nous vivons évolue rapidement et continuellement. Pour survivre dans cet environnement, il est indéniable que les organisations doivent être en mesure de s'adapter à ces changements. Les nouvelles technologies, ainsi que la connectivité apportée par *l'Internet of Things*¹ (IoT), transforment le monde des entreprises de maintenant. Les organisations ne peuvent plus se permettre de faire l'autruche quant à ces changements venant bouleverser leur environnement. Les directeurs d'entreprise doivent y trouver une réponse et pour cela, il se doivent d'innover afin d'être en phase avec leur nouveau monde. L'innovation est maintenant devenue une activité importante et nécessaire pour une société (Gailly, 2020 ; Viki, Toma, Gons, 2017).

L'action d'innover n'est pas quelque chose qui se fait en un claquement de doigts. Les entreprises voulant se montrer innovantes vont rencontrer plusieurs obstacles et difficultés sur leur chemin. Selon James G. March cité par Viki et al (2017) : « *The basic problem confronting an organization is to engage in sufficient exploitation to ensure its viability and, at the same time, devote enough energy to exploration to ensure its future viability*² ». Le fonctionnement des entreprises traditionnelles nous paraît alors inadapté face à cette nécessité de flexibilité entre l'utilisation des actifs actuels d'une société et l'exploration d'opportunités futures.

Ce constat personnel nous a poussés à explorer les nouveaux modes d'organisation avec l'idée qu'en repensant le fonctionnement de l'organisation, celle-ci pourrait alors être plus à même de faire face au nouveau monde dans lequel elle évolue. Notre attention s'est particulièrement portée sur le management participatif proposant de faire participer un plus large nombre de travailleurs à la prise de décision et à la conception des activités de l'entreprise.

Ce modèle de management ayant piqué notre curiosité, nous nous sommes alors demandés si une gestion participative pourrait alors être bénéfique pour ces entreprises désireuses d'innover, et quels seraient les éléments pertinents sur lesquels son attention devrait se porter en instaurant

¹ Définition : L'Internet of Things désigne les milliards d'appareils physiques dans le monde qui sont désormais connectés à l'internet, et qui collectent et partagent tous des données (Ranger, 2020).

² Traduction : Le problème fondamental auquel une organisation fait face est d'entreprendre une exploitation suffisante pour assurer sa viabilité, tout en accordant assez d'énergie à l'exploration, afin d'assurer sa viabilité future.

ce genre de gestion. Ce mémoire tente alors de proposer une réponse à deux questions de recherches :

- Est-ce qu'un fonctionnement participatif peut aider les organisations à améliorer leur capacité d'innovation ?
- Quels sont les éléments de la gestion participative pertinents pour stimuler l'innovation au sein d'une organisation ?

L'objectif de ce mémoire est d'éclairer le lecteur sur les influences d'une dynamique participative sur l'innovation au sein d'une organisation. Nous tenterons également de mettre en lumière les éléments pertinents du management participatif, en mettant en exergue ses influences sur l'innovation.

La méthodologie que nous avons suivie lors de cette recherche se base sur une revue de littérature explorant les concepts d'innovation et de management participatif de manière indépendante, donnant suite sur une génération de suppositions d'influence du management participatif sur l'innovation. Celles-ci nous ont servi à cadrer et à orienter notre recherche qualitative de collecte de données. Sept entretiens semi-directifs ont été menés auprès de professionnels ayant de l'expérience dans ce genre de fonctionnement. Au travers de ces interviews, nous tenterons d'apporter une réponse à nos questions de recherche.

Ce mémoire est articulé en quatre grandes parties. La première, notre revue de littérature, nous permettra d'étoffer notre compréhension de ces concepts et de déjà supposer des liens possibles entre ces deux notions. Elle est divisée en trois chapitres : l'innovation dans les organisations, le management participatif et les réponses potentielles à la problématique.

Ensuite, la deuxième partie détaillera la méthodologie que nous avons utilisée pour mener notre collecte et notre analyse de données qualitatives. Elle aura pour but d'expliquer notre choix de recherche et permettre la compréhension de notre fonctionnement.

Dans la troisième partie, nous présenterons les résultats de nos entretiens. Le premier chapitre de cette partie sera dédié à la description des modes de participation des organisations rencontrées selon les critères de définition d'Hermel (1988) et le chapitre suivant amènera les réponses de nos interlocuteurs au regard de nos suppositions tirées de la théorie.

Finally, the last part will be divided into three chapters. The first will detail the contributions of our research, following the data collected during our interviews. The second chapter will present our recommendations regarding this mode of operation in innovation and to finish, the third chapter will identify the limits encountered in our research, as well as new perspectives for going further.

PARTIE 1 : REVUE DE LITTÉRATURE

1. Chapitre 1 : L'innovation dans les organisations

Pour ce premier chapitre relatant de l'innovation, il nous semble sage de le commencer par définir les termes utiles à la compréhension de ce concept. Par la suite, nous nous emploierons à expliciter les caractéristiques, ainsi que les différents types d'innovations présentes au sein d'une organisation. Nous concluons en détaillant les avantages et barrières rencontrées par les entreprises désireuses d'instaurer une infrastructure propice à l'innovation.

1.1. *Qu'est-ce que l'innovation ?*

1.1.1. *Définitions et caractéristiques*

Pour plus de clarté et de compréhension, nous allons commencer cette section en explicitant les notions clés liées à l'innovation.

L'**innovation** étant un concept très diversifié, il peut vouloir être interprété différemment selon chaque personne. L'innovation peut varier en termes de contexte, rythme, risques, complexité... (Gailly, 2011). Il est cependant indispensable pour une organisation désireuse de développer une stratégie d'innovation de bien comprendre ce que cela implique. En 2018, l'OECD/Eurostat définissait l'innovation comme un produit ou un processus nouveau ou amélioré, différant des produits ou processus précédents de l'organisation, et mis à la disposition des utilisateurs ou en service par l'organisation. Dans cette définition, nous voyons déjà ressortir deux types d'innovation ; l'innovation de produit et l'innovation de processus, que nous décrirons plus loin dans cette section.

L'innovation est la motivation de continuer à chercher des manières de booster et de développer les processus de production, d'appliquer de nouvelles méthodes de management, ou encore de progresser dans le développement des infrastructures (Koziol-Nadolna, 2020). D'un point de vue managérial, l'innovation est vue comme la combinaison de la nouveauté et du changement, comme l'illustre la figure ci-dessous (Gailly, 2018).

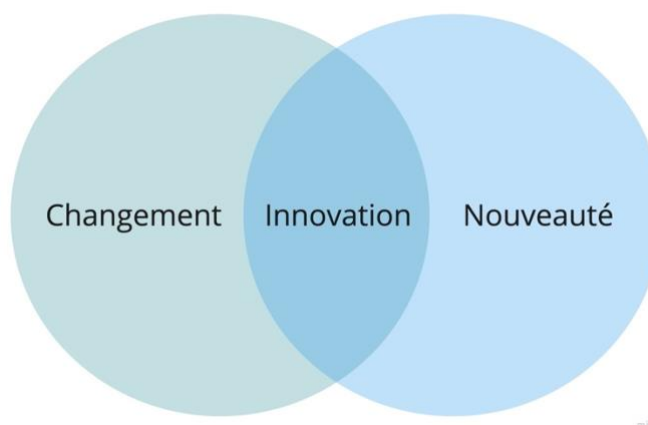


Figure 1 : Innovation = Changement + Nouveauté

Source : Gailly (2018)

Évidemment, l'innovation sera quelque chose de **nouveau pour l'organisation**. Cela peut venir d'une invention ou d'une découverte, déterminée par les capacités technologiques de l'organisation, par les idées qu'elle peut traiter et par sa base de connaissances. Mais innover c'est aussi être capable **de générer un changement** ayant un impact sur la structure du marché et/ou de l'organisation. Ce changement sera appréhendé grâce au savoir-faire de l'organisation, ainsi que sa capacité à mobiliser ses ressources et à modifier sa structure. L'innovation va donc perturber ce qui est déjà en place (Gailly, 2011).

En conséquence, la capacité d'une organisation à **manager l'innovation** est déterminée par sa capacité à gérer la nouveauté et sa capacité de faire bouger les choses. Cette définition amène trois implications. Premièrement, la nouveauté est quelque chose de relatif. Ce qui est nouveau pour une organisation ne l'est pas forcément pour une autre (Gailly, 2011). Une innovation ne doit pas spécialement être nouvelle pour tout le monde, mais juste pour le marché ou l'organisation (Keeley, Pikkell, Quinn & Walters, 2013). Deuxièmement, le fait d'innover va plus loin que le fait d'inventer (Gailly, 2011 ; Keeley et al, 2013). En effet, le mot « innovation » est parfois confondu avec « invention », bien qu'ils ne soient pas tout à fait identiques ; alors qu'innovation fait référence à de meilleures idées, méthodes ou l'intégration d'un nouveau fonctionnement, invention est plus réduit à la création de quelque chose de nouveau (Lumen | Boundless Management, n.d.). Troisièmement, l'innovation n'est pas qu'une question de créativité. Gérer l'innovation peut impliquer une dose de créativité, mais ce n'est pas tout ; il s'agit de faire bouger les choses et de gérer ce changement (Gailly, 2011).

Keeley et al. (2013, p.5) complètent ce que l'on sait déjà de l'innovation en ajoutant que « *Innovation is the creation of a viable new offering* »³. On peut alors rajouter deux implications à celles précédemment citées. Tout d'abord, l'innovation doit rapporter de la valeur pour l'organisation et pour se supporter elle-même. De plus, l'innovation ne concerne pas que les produits. Elle peut inclure, par exemple, de nouvelles méthodes de gestion, de nouveaux systèmes de produits et services, ou encore de nouvelles formes d'interactions entre l'organisation et les clients (Keeley et al., 2013).

Nous retenons également de Keeley et al (2013, p.6) que « *Innovating requires **identifying** the problems that **matter** and **moving through them** systematically to **deliver elegant** solutions* »⁴. En décomposant cette citation nous pouvons mettre en évidence cinq éléments qu'une organisation devrait avoir à l'esprit lorsqu'elle cherche à innover. Premièrement, avant même de lancer un projet d'innovation, il est important d'identifier la bonne opportunité à saisir, ainsi que de mettre au clair la nature de l'innovation visée (Keeley et al, 2013). Ces opportunités peuvent être externes ou internes à l'organisation et il est donc important pour cette dernière d'inspecter régulièrement son environnement (Coeurderoy, Neysen & Pâque, 2020). Deuxièmement, il n'est pas nécessaire de vouloir adresser tous les problèmes identifiés ; il suffit de chercher à résoudre les quelques plus importants. Ensuite, Keeley et al (2013) recommandent de ne pas se satisfaire d'une réponse incomplète. Cela demande de la patience et la capacité d'être à l'aise avec l'ambiguïté d'une solution immature, mais il faut viser la solution complète et finale. Quatrièmement, le processus d'innovation ne sera pas abouti tant que la solution ne sera pas sur le marché et ne rapportera pas de valeur. Finalement, les meilleures innovations sont celles qui amènent simplicité et élégance à un problème complexe et non pas celles qui rendent compliqué ce qui était simple (Keeley et al, 2013).

Innover peut se faire à des degrés différents, la question à se poser ici est « ***Quelle est l'ampleur du changement ?*** » (Gailly, 2011, p.20). Un élément clé pour un innovateur est donc de décider de ce degré. Pour ce faire, il peut décider d'avancer dans son processus d'innovation de manière incrémentale ou radicale. La première méthode consiste en des changements mineurs, modifiant certains aspects de l'offre existante et visant une amélioration de celle-ci, tout en gardant le cadre général de travail. L'organisation maîtrise déjà le savoir-faire nécessaire mais cherche à

³ Traduction : L'innovation est la création d'une nouvelle offre viable.

⁴ Traduction : Innover requiert d'**identifier** les problèmes **importants** et de **les résoudre** de manière systématique afin de **proposer sur le marché** des solutions **élégantes**.

le rendre meilleur. La deuxième méthode fait plutôt référence à une révolution de l'offre existante. Elle consiste en un changement majeur ou structurel, rendant les offres alternatives obsolètes (Gailly, 2019 ; Coeurderoy et al, 2020).

A tort, on assimile souvent l'innovation uniquement avec la création ou l'amélioration d'un produit. De même, la capacité d'innovation d'une organisation est souvent mesurée en termes de dépenses R&D, de chiffres de ventes ou de nouveaux produits lancés. Cependant, une entreprise peut innover de plein d'autres façons. Lorsqu'on parle de typologie d'innovation, lancer un nouveau produit n'est pas la seule possibilité ; il y en a d'autres, qui sont nombreuses et variées. L'innovateur doit alors se poser la question « *Qu'est ce qui est nouveau ?* » (Gailly, 2011, p.20). Pour analyser la typologie des innovations, nous nous aiderons du schéma ci-dessous reprenant les dix types d'innovation selon Keeley et al (2013) et divisé en trois catégories. Le côté gauche représente les types d'innovation qui sont plus concentrés sur ce qui se passe en interne (et donc les plus distants des clients). Plus nous nous déplacerons vers la droite, plus les types deviendront visibles et évidents pour les clients extérieurs à l'organisation (Keeley et al, 2013). L'objectif ici est d'élargir notre compréhension sur tous les moyens que possède une organisation pour innover – en plus de la création d'un nouveau produit – pour ses clients.



Figure 2: Les types d'innovation selon Keeley et al (2013)

Source : Traduit de Keeley et al (2013 : pp. 16-17)

La première catégorie (en bleu) regroupe les innovations dites « **de configuration** ». Ces innovations se concentrent sur les fonctionnements internes et sur le système de gestion. Premièrement, les organisations peuvent adopter un modèle de profit innovant, ce qui leur permet d'adopter une nouvelle manière de convertir leurs offres et autres sources de valeur en rentrée d'argent. Deuxièmement, innover sur le réseau veut dire changer la manière dont l'entreprise interagit avec les autres pour créer de la valeur. Ensuite, une organisation peut décider d'innover sa structure, c'est à dire sa manière d'organiser son fonctionnement et la gestion de ses ressources. Finalement, nous remarquons également les innovations de

processus, celles-ci sont déjà plus connues que les précédentes. Elles traduisent les nouvelles manières adoptées par l'organisation pour produire et travailler (Keeley et al, 2013).

Ensuite, la catégorie **d'offre (en jaune)** se concentre sur les produits et services d'une organisation. Cette dernière peut changer leur performance ou leur système. La performance du produit fait référence à toutes améliorations ou extensions du produit/service existant ou alors à la création d'un nouveau. Le système du produit, quant à lui, concerne la complémentarité entre les produits/services, c'est à dire la manière dont ils sont connectés entre eux afin de créer un système cohérent et complémentaire (Keeley et al, 2013).

Pour finir, la catégorie **d'expérience (en rouge)** englobe les innovations propres aux éléments en contact avec la clientèle. Ici, les innovations de service cherchent à mieux supporter et amplifier la valeur de l'offre de l'organisation. Les innovations de canal, elles, englobent toutes les méthodes que l'organisation possède pour connecter son offre avec les utilisateurs et les clients. Une organisation peut aussi décider d'innover sur sa marque, afin de s'assurer que les clients la reconnaissent et la préfèrent aux autres marques. Finalement, une organisation peut innover dans sa manière d'engager ses clients, c'est-à-dire dans sa compréhension de leurs aspirations profondes, afin de développer une relation entre elle et eux (Keeley et al, 2013).

Nous sommes maintenant bien au clair sur ce en quoi consiste l'innovation ainsi que ses différentes caractéristiques. A la suite de cette section, nous tâcherons de comprendre pourquoi les organisations sont désireuses de développer un environnement propice à l'innovation, mais aussi les barrières rencontrées lors de la conception et l'implémentation de celui-ci.

1.1.2. Pourquoi les organisations innovent-elles ?

Dans cette section, nous explorerons les tendances influençant la décision des organisations à être innovantes, pour ensuite citer brièvement ses avantages potentiels.

Nous vivons actuellement dans un monde évoluant très vite et les avancées technologiques que nous connaissons y sont pour quelque chose. Il devient donc impératif pour les organisations d'y faire face en acceptant ce changement, en le suivant et en l'utilisant pour innover (Viki et al, 2017). Selon Viki et al (2017, p.11), l'innovation est maintenant « *the way to do business in*

the 21st century and a key driver of sustainable growth »⁵. Dans les paragraphes suivants, nous regrouperons les tendances poussant à innover en deux grandes catégories : les tendances globales et les tendances du secteur (Gailly, 2011 ; Coeurderoy et al, 2020).

Les deux **tendances globales** que nous remarquons sont l’omniprésence des innovations et l’augmentation de l’intensité de la concurrence internationale. Selon une enquête de l’OCDE menée en 2009, la majorité des organisations avaient introduit une innovation durant les années 2006 et 2008. De plus, la disparition grandissante de nos frontières géographiques favorise la diffusion d’innovations. En conséquence, les innovations se généralisent internationalement et les partenaires d’aujourd’hui peuvent devenir les compétiteurs de demain (Gailly, 2011).

Ensuite, les organisations sont également soumises à des **tendances dans leur secteur industriel**. Plusieurs éléments peuvent initier ou influencer un changement et ces tendances doivent pouvoir y répondre. Parmi ces éléments, nous retenons entre autres : l’environnement réglementaire et le développement de nouvelles normes en constante évolution ; la déréglementation et l’ouverture des marchés ; les attentes grandissant des consommateurs et actionnaires ; les perturbations technologiques de plus en plus fréquentes ; et enfin, les innovations dans un secteur influençant la chaîne de valeur des autres secteurs. Ces événements sont alors susceptibles d’influencer les organisations et de les obliger à changer pour s’adapter (Gailly, 2011 ; Coeurderoy et al, 2020).

Comme ces tendances nous l’indiquent, nous vivons dans un nouveau monde où les organisations se battent pour rester compétitives. Les entreprises innovantes seraient alors plus aptes à **s’adapter à ces changements et à leur environnement extérieur**, ce qui leur permet de réagir rapidement et efficacement afin d’éviter les risques, tout en saisissant les opportunités se présentant (Lumen | Boundless Management, n.d.). En effet, lorsque l’on parle de gestion de l’innovation, il est conseillé de ne pas avancer avec des œillères, mais plutôt de regarder régulièrement ce qu’il se passe autour de soi et de ne pas hésiter à changer de direction (Gailly, 2019). Ces organisations vont donc devoir développer de nouvelles capacités, afin de gérer l’innovation de manière effective. Nous verrons plus en détails en quoi cela consiste plus loin dans ce mémoire (cf. section 1.2.).

⁵ Traduction : L’innovation est maintenant la manière de faire des affaires au 21^{ème} siècle et un déterminant important pour atteindre une croissance durable.

Les avantages recherchés par ces entreprises sont multiples, variés et dépendent du type d'innovation concernées. Selon une enquête en entreprise de Jézéquel (2017), les principales raisons pour lesquelles les entreprises cherchent à innover sont la recherche d'efficacité et de réduction de coûts, les possibilités de croissance et le développement d'un avantage concurrentiel. Mais ils peuvent être autres, comme par exemple la valorisation de l'image de marque, l'augmentation de la motivation des employés, la découverte de nouveaux marchés ou d'océans bleus⁶, l'implémentation de nouveaux fonctionnements, l'augmentation de la productivité et de la performance, ... (Lumen | Boundless Management, n.d. ; Weil, n.d.).

1.1.3. Barrières

Maintenant que nous comprenons pourquoi les organisations voudraient être innovantes, nous allons explorer les barrières qu'elles rencontrent lors de l'implémentation et du fonctionnement d'une structure propice à l'innovation. Pour ne pas trop se répandre en informations superflues pour ce mémoire, nous ne nous concentrerons ici que sur les barrières rencontrées en interne et non sur celles venant du monde extérieur.

Pour répondre aux tendances explorées ci-dessus, les organisations se doivent de développer de nouvelles capacités étant à même de gérer efficacement l'innovation. Cependant, cela est plus facile à accomplir en théorie qu'en pratique. En effet, ces organisations vont rencontrer un certain nombre de défis avant d'y arriver. La première difficulté rencontrée est **d'agir en tant qu'entrepreneur** (Gailly, 2011). En effet, être une organisation déjà bien établie et fructueuse peut, de temps en temps, être un désavantage pour elle-même. Ce confort peut la rendre aveugle aux changements ayant lieu dans son secteur ou plus lente à réagir, du fait de sa taille plus conséquente et/ou de sa culture plus traditionnelle. De fait, gérer une innovation au sein d'une entreprise ne se fait pas de la même manière que la gestion d'un produit de base (Viki et al, 2017). Deuxièmement, les ressources de l'entreprise doivent être en mesure de **nourrir le processus entrepreneurial** mis en place. C'est une chose d'avoir les bonnes personnes et la bonne structure pour innover, mais encore faut-il être capable de les garder. Ne pas pouvoir compter sur celles-ci représente un obstacle conséquent que se doivent de surmonter les innovateurs. Troisièmement, l'innovation ne doit **pas être vue comme un objectif final** mais comme un moyen d'atteindre les objectifs, une mission et une vision définies par l'organisation.

⁶ Un océan bleu est un marché qui est encore inconnu, qui n'existe pas encore (Blue Ocean, n.d.).

C'est une démarche nécessitant d'être guidé par l'entreprise (Gailly, 2011 ; Coeurderoy et al, 2020).

En plus des challenges liés à l'entité en elle-même, nous pouvons également remarquer des freins venant de **la dimension humaine de l'organisation**. En effet, lorsqu'une entreprise décide de développer des processus et une structure favorables à l'innovation, elle peut se heurter à des obstacles venant de ses parties prenantes. Premièrement, nous savons que la peur ou la résistance au changement peut bloquer beaucoup d'initiatives et c'est également le cas ici. Cette réticence (justifiée ou non) peut avoir beaucoup de causes et est inhérente au comportement humain. L'organisation doit alors trouver un moyen de gérer cet élément. Cette résistance au changement fait partie des plus grands obstacles rencontrés par les organisations et est même capable de conduire à une inertie organisationnelle (Dubouloz, 2013 ; Gailly, 2011 ; Keeley et al, 2013). La peur de l'échec ou l'aversion pour le risque est aussi une barrière importante que rencontrent les organisations. Pour susciter la créativité chez les collaborateurs, il faut également accepter le droit à l'erreur qui va avec. Or, cette peur de l'échec est parfois un vrai frein pour certains et peut les pousser à stagner (Ferry, 2019 ; Gailly 2019). Pourtant, l'échec est important pour l'innovation car c'est en faisant des erreurs que l'on apprend le mieux (Gailly, 2011). Troisièmement, tous les salariés peuvent ne pas se sentir au même niveau quant à l'innovation dans leur entreprise. Ceux sur le terrain, directement en lien avec les opérations, peuvent se sentir moins impliqués, voire moins sollicités, par les processus d'innovation que les managers et dirigeants. Finalement, il est possible que certains membres de l'organisation n'ayant pas l'impression de partager cette mission se sentent exclus des processus d'innovation mis en place (Ferry, 2019). Bien que l'on pourrait le penser, le manque de créativité ne fait pas partie des obstacles les plus récurrents rencontrés chez les innovateurs (Gailly, 2011).

Finalement, **le temps** peut également être un facteur de blocage à l'instauration et au fonctionnement de processus d'innovation. Le temps nécessaire à la mise en place et au fonctionnement de processus stimulant l'innovation peut être très long et finir par en décourager certains (Ferry, 2019 ; Gailly, 2011).

Au terme de cette section, nous en connaissons davantage sur l'innovation et sur ses tenants-et-aboutissants. Par la suite, nous verrons comment les organisations peuvent stimuler l'innovation en leur sein, mais aussi comment surmonter certaines barrières citées ci-dessus.

1.2. *Écosystème stimulant l'innovation interne*

Maintenant que nous avons établi ce qu'est l'innovation, pourquoi les entreprises cherchent à être innovantes et quelles en sont les barrières, nous allons maintenant aborder l'écosystème à développer au sein d'une entreprise pour stimuler l'innovation. L'écosystème pour un innovateur est très important, c'est l'environnement dans lequel il travaille. Cet environnement est composé d'organisations, de ressources et d'individus générant de nouvelles manières de créer de la valeur. Pour cette section, nous nous concentrerons principalement sur ce qui concerne la génération d'innovation en interne.

1.2.1. *Développer les bonnes capacités*

Comme déjà répété plus haut, une organisation se doit de développer les bonnes capacités afin de gérer l'innovation efficacement. Pour rappel, si l'entité veut faire face au nouveau monde dans lequel elle vit, elle doit être capable d'avoir un comportement d'entrepreneur, de nourrir le processus entrepreneurial qu'elle va mettre en place et de voir l'innovation comme un processus et non une fin en soi. Pour ce faire, l'organisation doit se construire de nouvelles capacités (Gailly, 2011) dont nous explorerons certaines en détails par la suite :

1. Développer et partager sa vision stratégique expliquant pourquoi et comment elle compte innover.
2. Attirer et retenir ses ressources entrepreneuriales, car innover est surtout une histoire de personnes et d'équipes.
3. S'assurer d'analyser constamment son environnement à la recherche d'opportunités et de menaces.
4. Ne pas se concentrer uniquement sur un projet, mais plutôt gérer un portefeuille de plusieurs projets innovants.
5. Avoir une attitude dynamique afin de pouvoir saisir les opportunités repérées et répondre aux risques.

Regardons le premier point plus en détail : pour innover, une organisation doit le mettre à l'ordre du jour de sa stratégie. Selon Viki et al (2017), l'innovation doit **faire partie et être alignée à la stratégie générale et aux objectifs de l'entreprises**. Les auteurs suggèrent la stipulation d'une « *Innovation Thesis* » (Viki et al, 2017, p.29) définissant clairement la vision de l'organisation quant au futur et aux objectifs de l'innovation. En plus de développer cette stratégie, il est aussi important de la partager à tous les collaborateurs de l'entreprise afin que chacun se sente impliqué et concerné par cette volonté d'innover. L'innovation n'est donc pas

l'affaire d'une personne isolée, mais une activité collective (Gailly, 2019, Cœurderoy et al, 2020).

Les points trois et cinq sont assez liés et interagissent ensemble. Pour innover, une organisation est amenée à **analyser son environnement** régulièrement à la recherche de nouvelles opportunités ou de menaces et **d'être capable d'y réagir efficacement**. Pour ce faire, elle peut régulièrement analyser les risques potentiels pouvant affecter son fonctionnement et/ou son environnement, afin de s'y préparer (Coeurderoy et al, 2020). La R&D est, certes, une source importante d'innovation qu'une organisation peut exploiter, or ce n'est pas la seule. En matière d'autres sources internes, on compte aussi : les défis posés aux pratiques, les révolutions des processus et des technologies de l'entreprise ou les connaissances et expériences des salariés. Afin de mieux récolter en interne ces connaissances, les organisations innovantes doivent combiner différents types de comportements de recherche dans toute l'entité. Elles peuvent développer des processus permettant de gérer les formes de savoir tacite et explicite créés par les collaborateurs, afin d'en ressortir les idées et opportunités intéressantes. Étant donné que les opportunités évoluent, il est nécessaire pour les organisations de savoir prendre du recul, reconsidérer leurs actions et s'adapter si nécessaire. Pour ce faire, celles-ci peuvent choisir d'avancer pas-à-pas en aérant les opérations du projet par des phases de recul et de prise de décisions (Gailly, 2011 ; Keeley et al, 2013).

Finalement, le deuxième point est très important pour les organisations voulant être innovantes. En effet l'innovation est aussi, et surtout, **une activité humaine dépendant des collaborateurs au sein de l'entreprise**. Pour les attirer et les garder dans le processus d'innovation, ceux-ci doivent sentir que leurs idées sont valorisées et qu'ils sont encouragés à essayer, quitte à se tromper. Lorsqu'ils perçoivent leur organisation comme ouverte au changement et favorable aux idées créatives et qu'ils estiment que les ressources telles que le temps, le personnel et le financement sont suffisantes, ils sont plus susceptibles de percevoir le climat organisationnel comme favorable à l'innovation et donc, de prendre des risques et défendre l'innovation. Les organisations peuvent, de fait, soutenir l'innovation en interne en encourageant, en reconnaissant et en récompensant la créativité et l'essai-erreur, ainsi qu'en fournissant des quantités adéquates de ressources (Gailly, 2019 ; Gumusluoglu & Ilsev, 2009). De plus, les organisations peuvent encourager l'innovation en l'intégrant à sa culture d'entreprise, car elle devrait concerner tout le monde sans être une option (Lumen | Boundless Management, n.d. ;

Keeley, 2013). Nous verrons à la suite que ces talents recherchés, ces intrapreneurs, « *are made, not born* ⁷ » (Gailly, 2018, p.58).

1.2.2. Les intrapreneurs

Comme il vient d'être dit précédemment, l'innovation est le l'accomplissement de personnes. Il est donc pertinent de s'entourer des bons individus. Nous parlerons ici du concept d'intrapreneur et de comment favoriser et stimuler ce comportement chez les travailleurs. Un intrapreneur est un employé agissant comme un entrepreneur au sein de son organisation. Il développe des comportements d'innovateur cherchant à explorer les nouvelles solutions s'offrant à lui, mais sans encourir les risques rencontrés par un entrepreneur isolé (Investopedia, 2021). À la suite de cette section, nous verrons comment une organisation peut encourager ces comportements chez ses collaborateurs.

Premièrement, il est temps d'oublier le mythe de l'entrepreneur seul dans son garage créant une nouvelle invention révolutionnaire grâce à ses propres capacités. La plupart des innovateurs ne naissent pas entrepreneurs et ne sont pas des personnes isolées. Ce sont, la plupart du temps, des personnes ordinaires au sein d'une entreprise, qui un jour décident de faire bouger les choses. C'est alors à l'entreprise de les aider à atteindre leur but en favorisant leur développement en tant qu'intrapreneur. Souvent, les meilleurs acteurs pour proposer une idée innovante sont ceux qui travaillent directement sur le terrain ou en lien avec cette innovation (Gailly, 2018 ; Viki et al, 2017).

Les intrapreneurs n'agissent pas comme des travailleurs traditionnels. Ils tentent de trouver et mobiliser les bonnes ressources disponibles pour identifier, évaluer et lancer de nouvelles initiatives, tout en restant flexible et en ajustant les objectifs et les attentes en cours de route (Gailly, 2018). Ces comportements peuvent être gérés et encouragés. Comme déjà cité plus haut dans le paragraphe expliquant comment retenir les talents, la tolérance de l'échec, les systèmes de récompense, ainsi que le développement des compétences peuvent créer les bonnes attitudes et aider un esprit novateur à réaliser pleinement son potentiel. L'organisation peut aussi développer sa confiance en la capacité de ses salariés à innover et leur accorder un plus grand niveau d'autonomie. (Gailly, 2018 ; Cheng & Chien-Chi, 2019 ; Lumen | Boundless Management, n.d.). Ce genre de mécanismes permet de développer un système de renforcement

⁷ Traduction : Ces intrapreneurs ne naissent pas, ils créent.

positif qui stimulerait la productivité et communiquerait l'importance d'un comportement innovant (Cheng & Chien-Chi, 2019).

Comme déjà mentionné, un innovateur agit rarement seul car il a besoin de connexions avec les autres et avec son environnement. Pour cela, l'organisation peut former et supporter des « *Innovation Teams* » ou « *I-teams* », dont le but est de penser de nouvelles innovations (Cheng & Chien-Chi, 2019, p.112). Afin qu'elles soient effectives, elles peuvent être composées d'employés de milieux différents – comme le marketing, la production, la recherche – pour tirer parti des expertises de chacun et des synergies potentielles entre leurs milieux (Gailly, 2018 ; Cheng & Chien-Chi, 2019).

Finalement, il sera plus facile pour un intrapreneur ou une *I-Team* de se sentir à l'aise pour innover dans un environnement adéquat et encourageant. Cheng & Chien-Chi (2019) suggèrent de réduire les frontières organisationnelles en encourageant les initiatives et en ayant confiance en celles-ci. Bien qu'un projet innovant prenne du temps, les personnes impliquées et l'organisation doivent garder confiance et comprendre que les échecs inévitables font avancer un projet. De plus, des activités de soutien et de partage de l'information favorisent la création d'un environnement ouvert. En déclarant une stratégie d'innovation et en la partageant clairement à toute l'organisation, celle-ci s'assure que chacun perçoive son environnement comme favorable à l'innovation. Cette perception est importante pour un innovateur, car elle est essentielle pour souligner l'importance de l'engagement de la direction envers le personnel et les projets innovants (Gailly, 2018 ; Cheng & Chien-Chi, 2019).

1.2.3. *Le leadership*

Nous avons parlé des employés développant un comportement d'entrepreneur au sein de leur organisation, mais qu'en est-il du rôle du dirigeant dans cet écosystème ? C'est ce que nous allons aborder pour terminer ce chapitre sur l'innovation.

Il ressort de la littérature que l'attitude du dirigeant influence fortement le comportement et la participation des employés dans les processus d'innovation et donc, l'innovation de l'entité en elle-même. Amabile, Schatzel, Moneta et Kramer (2004) ont remarqué que certains comportements des dirigeants avaient des effets négatifs sur la motivation des collaborateurs à participer à l'innovation ainsi que sur leur créativité. Les auteurs précisent que la surcharge de tâches inappropriées, le manque de clarté dans les directions, le manque d'avis constructifs, le

contrôle excessif de l'état d'avancement des tâches, l'évitement de résolution de conflit, ... sont perçus comme des comportements ne favorisant pas l'innovation, ni même la motivation, chez les salariés. C'est pourquoi Follet, cité par Gailly (2011), définissait que le « *Leadership is not defined by the exercise of power but by the capacity to increase the sense of power among those who are led. The more essential work of the leader is to create more leaders* »⁸

Koziol-Nadolna (2020) ajoute que « *Today's organizations need leaders who will not only guide other people directly, but above all will work with them to attain common goals, develop new risk-taking and responsibility skills* »⁹. Il ajoute que les dirigeants de notre époque se doivent de supporter l'innovation, suivre de nouvelles approches de leadership et d'abandonner les approches traditionnelles basées sur un dirigeant et un dirigé. En effet, les approches de leadership transactionnel ne sont pas ce qui inspire les travailleurs à innover alors que le leadership transformationnel va stimuler les employés en les inspirant. Pour être innovante, une organisation requiert donc ce style de leadership. En effet, ce genre de dirigeant va échanger les activités de commandement et contrôle par une combinaison de motivation, de stimulation intellectuelle et d'apprentissage (Koziol-Nadolna, 2020 ; Gailly, 2018).

Le leader d'une organisation innovante n'est pas un dirigeant traditionnel exerçant un pouvoir sur ses subordonnés. Il va plutôt chercher à se rapprocher des autres, être ouvert d'esprit, avoir une vision large des problèmes, la capacité de les résoudre et être capable de s'adapter aux changements. Ce dirigeant transformationnel doit aussi être en mesure de prôner la communication au sein de l'entité et des équipes et être empathique vis-à-vis des sentiments et ressentis des autres (Koziol-Nadolna, 2020 ; Gailly, 2018).

Dans ce chapitre nous avons abordé différentes notions liées à l'innovation en entreprise, tout en gardant notre attention sur les éléments internes. Nous avons commencé par explorer l'innovation dans son ensemble pour ensuite expliciter les raisons pour lesquelles les entreprises veulent et doivent innover. Par la suite, nous avons abordé les différentes barrières rencontrées par les organisations désireuses d'être innovantes. Pour clôturer ce chapitre, nous avons passé

⁸ Traduction : Le leadership ne se définit pas par l'exercice du pouvoir mais par la capacité à accroître le sentiment de pouvoir chez ceux qui sont dirigés. Le travail le plus essentiel du leader est de créer d'autres leaders.

⁹ Traduction : Les organisations d'aujourd'hui ont besoin de leaders qui non seulement guideront directement les autres, mais qui, surtout, travailleront avec eux pour atteindre des objectifs communs, développer de nouvelles compétences en matière de prise de risque et de responsabilité.

en revue les caractéristiques et les mécanismes propres au développement et au fonctionnement d'un écosystème stimulant l'innovation au sein d'une entreprise.

2. Chapitre 2 : Le management participatif

Pour ce deuxième chapitre propre au fonctionnement participatif, il nous semble judicieux de commencer par retracer brièvement l'historique de l'organisation du travail afin d'asseoir notre compréhension du contexte ayant donné naissance au management participatif. Par la suite, nous nous emploierons à expliciter les différentes notions le formant, ainsi que ses caractéristiques. Nous conclurons en détaillant les avantages et barrières rencontrées par les organisations en gestion participative.

2.1. Évolution du management : De l'OST à la participation

Cette section apportera un bref historique de ce qu'ont été les différents modes de gouvernance d'entreprise en partant de l'Organisation Scientifique du Travail (OST) jusqu'au début de la participation.

Le but ici n'est pas de donner une description trop détaillée de ces modes de gestion, mais plutôt de comprendre comment se déroulait la participation des travailleurs en entreprise suivant ces méthodes de management.

2.1.1. L'Organisation Scientifique du Travail

Dès le début du 20^{ème} siècle, on voit émerger et se répandre différentes théories relatives à l'organisation et la gestion du travail. La première d'entre elles, que nous aborderons ici, est l'Organisation Scientifique du Travail (OST) avec le taylorisme et le fordisme.

Dans les années 1910, **le taylorisme** est une des premières théories à aborder la mesure scientifique du travail. L'objectif du taylorisme est d'optimiser l'organisation du travail et de la production. Pour cela, son fondateur, Taylor (1856 - 1915), un ingénieur américain, propose de diviser le travail selon deux axes. Premièrement, une division horizontale selon laquelle la production est décomposée en gestes simples, spécifiques et répétitifs, permettant à tout individu d'exécuter sa tâche correctement. La qualité du travail effectué ne dépend donc plus de l'exécutant mais de la bonne conception et division du processus (Arnould, 2016). Taylor suggère même de chronométrer chaque tâche afin d'élaborer le processus de production le plus efficace possible qu'il nomme « *one best way* » (Foudriat, 2011). Le deuxième axe de division de Taylor est une division verticale hiérarchique du travail, selon laquelle il suppose une distinction entre les concepteurs et les exécutants – les premiers étant alors hiérarchiquement supérieurs aux seconds (Foudriat, 2011).

La participation du travailleur dans cette théorie est uniquement industrielle, basée sur l'exécution de tâches répétitives. Pour F.W. Taylor, l'employé est paresseux et intéressé, il faut donc le contraindre à participer par différents moyens (Bervost, 2013). Il propose alors un salaire différentiel, afin de satisfaire l'appât du gain des employés, tout en gardant pour but d'améliorer les rendements finaux de l'entreprise (Foudriat, 2011).

Après quelques années, Henri Ford (1863 – 1967), un industriel américain et fondateur du fordisme, propose un nouveau système de production se basant sur les préceptes du taylorisme qu'il applique lors de la conception et production de la Ford T. Nous allons voir naître la première voiture produite de façon totalement industrielle. (Coppens et Van Gastel, 2003).

Bien que basé sur les divisions verticales et horizontales du travail amenées par Taylor, **le fordisme** de Henri Ford compte trois grands principes supplémentaires (Ford, 1930) :

1. Ford instaure le travail à la chaîne immobilisant les ouvriers à leur poste de travail. Selon lui, les déplacements entre les différents postes des ouvriers étaient une perte de temps et donc de rentabilité. Une fois l'employé fixé à son poste, sa cadence peut augmenter. C'est ainsi que la production de masse voit le jour.
2. Le fordisme se base également sur la standardisation de la production, dans un but de rendre les gestes des exécutants aussi basiques et répétitifs que possible, et de réaliser des économies d'échelle et donc ; de diminuer le coût de production. Une fois les coûts plus bas, Ford peut proposer ses voitures à des prix moins élevés.
3. Finalement, Ford entend développer la consommation de masse. Il s'aide dans un premier temps du prix moins élevé de ses voitures. Ensuite, il décide d'augmenter le salaire des ouvriers. Cette dernière décision a une utilité double : premièrement, elle augmente le pouvoir d'achat des travailleurs – ce qui leur permet d'acheter une voiture Ford – et deuxièmement, elle permet de les remotiver pour continuer ce travail à la chaîne devenu difficile et répétitif.

Ici aussi, le travailleur est vu comme un simple exécutant et sa participation ne se fait que via sa force d'exécution, qui n'est donc qu'instrumentale. Dans l'Organisation Scientifique du Travail, l'ouvrier n'est qu'une machine à diriger et à optimiser (Bevort, 2013).

2.1.2. *L'école des relations humaines*

Suite à l'Organisation Scientifique du Travail, une conscience plus axée sur l'humain voit le jour. Plusieurs travaux mènent à l'appréhension d'un facteur humain dans le travail et à la nécessité de compréhension de la dimension psychologique propre au travail et aux travailleurs (Bervost, 2013).

Dans les années 1930, le psychologue et sociologue australien **Elton Mayo** (1880 – 1949) a mené plusieurs expériences à la *Western Electric Company*, dans lesquelles il proposait des protocoles expérimentaux faisant varier différents facteurs organisationnels (Foudriat, 2020). Il identifie trois facteurs influençant la productivité et la motivation des travailleurs : une bonne communication entre employés et managers, l'intérêt que portent les managers à leurs salariés et le travail en groupe ou en équipe (Stervinou, 2014). Mayo met en lumière que la rémunération et les conditions de travail (humidité, chaleur, lumière) ne consistent pas à elles seules le travail, mais que celui-ci est, en réalité, une activité collective. Cela implique que les travailleurs sont liés entre eux par des relations interpersonnelles, qu'ils forment un groupe et qu'il est donc important d'être attentif à la coopération et à la hiérarchie présentes dans ce collectif (Bervost, 2013).

A partir des années 1950, **les théories des besoins** voient petit à petit le jour. Celles-ci visent à expliquer la motivation au travail et à déterminer les facteurs facilitant l'implication et la participation des travailleurs à la réalisation des objectifs de l'entreprise. Ces théories sont divisées en deux grandes familles ; les théories du contenu de Maslow, Herzberg et McClelland, et les théories du processus de Skinner et Vroom. Les premières cherchent à comprendre ce qui motive les travailleurs et suggèrent que leur motivation vient de leur recherche à satisfaire un besoin. Celles de Skinner et Vroom s'intéressent plutôt au fonctionnement de la motivation et suggèrent que c'est l'environnement externe à l'individu qui l'influence et non ses besoins internes (Foudriat, 2020).

Ces théories, formant **l'école des relations humaines**, repensent la gestion des travailleurs et attirent l'attention sur l'importance d'un climat psychologique stipulant que la reconnaissance des travailleurs améliore leur productivité (Bervost, 2013).

Bien que soumise à des critiques, l'école des relations humaines représente une grande avancée, tant théorique que pratique, par rapport à l'Organisation Scientifique du Travail. Dans *The Human Side of Enterprise* (1966), Douglas McGregor résume cette avancée au moyen de deux théories. La première, la théorie « X », voit le travailleur comme paresseux, nécessitant un contrôle externe. La théorie « Y », quant à elle, suggère que le travailleur n'a pas d'aversion au travail et qu'il s'y engagera s'il en retire une satisfaction ou une réalisation de soi. Dans cette deuxième théorie, la participation des employés aux objectifs de l'entreprise se fait lorsque le management instaure un climat leur permettant d'atteindre leurs propres buts (McGregor, 1966 ; Bervost, 2013).

Ces théories, plus orientées vers une considération des travailleurs, ne remettent cependant pas en cause les bases de l'organisation du travail provenant du taylorisme et du fordisme. Le travailleur n'a toujours aucun pouvoir sur ses tâches (Mousli, 2016).

2.1.3. Vers un management participatif

Le 20^{ème} siècle est également le théâtre d'une deuxième révolution organisationnelle cherchant à valoriser la faculté de réflexion du travailleur déjà abordée précédemment par McGregor et déclenchée par Taiichi Ohno (1912 – 1990), directeur et président de Toyota et artisan du « *Toyota Production System* » (TPS). Ce nouveau concept, **le toyotisme**, voit les travailleurs comme des hommes dont l'implication et la productivité sont favorisées lorsqu'ils sont associés à la conception et à la recherche de qualité de ce qu'ils produisent car cela leur procure fierté et épanouissement (Mousli, 2016).

Chez Toyota, la théorie « Y » est respectée. Toutes les personnes impliquées, y compris les exécutants, sont invitées à étudier les difficultés ou améliorations possibles. Selon Ohno, les ouvriers sont les plus à même à repérer les problèmes et dysfonctionnements des équipements, étant donné que ce sont eux qui les utilisent au jour le jour. Le toyotisme débute un nouveau mode de gestion du travail, bien loin de l'OST, mais aussi bien différent de l'école des relations humaines, qui était attentive aux conditions de travail mais ne laissait pas aux exécutants la liberté de gestion de leurs tâches (Mousli, 2016). Le président de Toyota a ainsi déclaré que « *Une des caractéristiques des travailleurs japonais est qu'ils se servent de leurs cerveaux tout autant que de leurs mains. Nos ouvriers nous apportent 1 million et demi de suggestions par an* » (Eiji Toyoda, cité dans Mousli, 2016).

Alors que Taylor s'en remettait au concepteur pour penser l'organisation des tâches et du travail, chez Toyota, c'est dans l'atelier que cela se passe. Dans ces usines, les difficultés sont étudiées autour des machines par les personnes impliquées dans l'utilisation de celles-ci. Les exécutants, qui travaillent avec ces machines tous les jours, sont alors les mieux placés pour connaître ce qui va mal et ce qui pourrait être amélioré dans leur équipement et l'organisation de leurs tâches. C'est pourquoi la participation des travailleurs chez Toyota est axée sur leur force de proposition, d'innovation et d'amélioration des équipements et processus de production (Mousli, 2016). Malheureusement, en pratique, Toyota visait la productivité maximale et c'est seulement à force de combats que les employés ont finalement obtenu des formations, des récompenses financières pour les suggestions d'améliorations, ainsi que le paiement des heures supplémentaires (Mousli, 2016).

Quelques années plus tard, dans les années 1980, et suite à la crise économique, aux évolutions socio-culturelles et économiques et à l'augmentation de la concurrence internationale, on voit le taylorisme être remis en cause « *tant pour les problèmes qu'il pose au plan humain que pour son inadéquation au monde complexe et turbulent dans lequel vivent les organisations* » (Hermel, 1988, p. 20 ; Foudriat, 2020). Après avoir retracé les différents événements précédents, c'est dans ce contexte que va émerger le management participatif, qui sera abordé en détail à la suite de ce chapitre.

2.2. *Le management participatif aujourd'hui*

Dans cette section, nous aborderons plus en détails la notion de management participatif. Nous commencerons par retracer ses débuts en tant que tels, pour ensuite, s'attarder plus longtemps sur ses caractéristiques. Cette section finira en abordant les avantages et les limites théoriques liés à celui-ci.

Il est important de garder à l'esprit que, comme le rappelle Hermel (1988), le concept de management participatif peut avoir des représentations diverses selon les praticiens et peut aussi être constitué de différentes facettes.

2.2.1. *Émergence*

La notion de management participatif n'est pas nouvelle et était déjà abordée dans les années 1950 par Chris Argyris. Selon lui, « *the subordinate should be given an opportunity to participate in the various decisions that are made in their organization which affect them*

directly or indirectly »¹⁰ (Argyris, cité dans Gilbert, Teglberg, & Raulet-Croset, 2017, p.39). En 1960, dans les pays du Nord de l'Europe, on voit apparaître un programme de démocratie industrielle proposant de nouveaux principes de travail comme l'accord de liberté lors de décisions relatives à la quantité et la qualité de la production et le partage de l'information. Des structures participatives de production sont expérimentées dans les années 1970. Dans celles-ci, le niveau de production est fixée par la direction et les travailleurs sont ensuite libre d'y arriver en organisant leur travail selon leur décision (Gilbert et al., 2017).

Ceci nous amène dans les années 1980 où le concept de management participatif est finalement formalisé. Ce modèle est associé à divers instruments parmi lesquels nous retrouvons les cercles de qualité réunissant un petit groupe de salarié autour d'une même question liée à leur activité. Ces derniers font partis des instruments visant la participation au fonctionnement productif mais on voit apparaître également des instrument visant à stimuler la participation comme le management par les valeur, l'innovation participative ou encore les remises de récompenses (Gilbert et al., 2017). À ce même moment, est introduit en France un droit d'expression directe et collective des salariés « *sur le contenu et l'organisation de leur travail, ainsi que sur la définition et la mise en œuvre d'actions destinées à améliorer les conditions de travail dans l'entreprise* » (art. L. 461-1 du Code du travail, cité dans Gilbert et al., 2017).

2.2.2. Définitions et caractéristiques

Définitions

Afin de bien comprendre la notion de management participatif, il semble judicieux, dans un premier temps, de donner une définition de ce qu'est le management ainsi que la participation pour ensuite dériver sur une définition du concept qui nous intéresse.

Dans LeRobert en ligne, nous pouvons trouver que **le management** est « *Des techniques d'organisation et de gestion des entreprises.* » (LeRobert, 2020). Toutefois, cette définition fait référence plutôt à des techniques alors que le Management aujourd'hui est composé de bien plus. C'est pourquoi, Hermel (1988, p.71) propose une définition différente et un tant soit plus globale : « *Ensemble de démarches, méthodes et processus de conduite, organisation,*

¹⁰ Traduction : le subordonné doit avoir la possibilité de participer aux différentes décisions qui sont prises dans son organisation et qui le concernent directement ou indirectement.

allocation de ressources, contrôle, planification, activation et animation d'une entreprise ou d'une unité de travail ». Selon cette vision, le management serait réparti à différents degrés entre plusieurs acteurs concevant ou organisant la mise en œuvre de tâches ou de missions (Hermel, 1988).

En abordant la notion de **la participation**, on entre déjà dans le vif du sujet de ce mémoire. Pour reprendre la définition donnée par N'Gahane, De Rongé, Henaux, Léonard et Cerrada (1996, p.130), la participation est « *le fait que les membres du personnel aient la possibilité de prendre part au fonctionnement de l'entreprise en intervenant, moyennant certaines modalités, dans les décisions concernant le travail ou l'entreprise* ». Hermel (1988) précise qu'elle peut être de différentes formes et s'exercer à différents degrés. Il va jusqu'à distinguer les formes de participation financière des formes de participation active.

Hermel (1988, p.188) définit **le management participatif** comme « *un processus managérial global consistant à créer chez tout salarié un comportement d'acteur-concepteur, contributif de l'amélioration du fonctionnement de l'organisation* ». Dougall (2011), complète cette définition en ajoutant que ce processus consiste à donner aux travailleurs du pouvoir sur les facteurs les concernant. Il ajoute aussi qu'une autre façon de les motiver et de les responsabiliser est de les impliquer dans la propriété de l'entreprise ou de l'organisation. En d'autres mots, le management participatif encourage l'implication des parties prenantes à tous les niveaux d'une organisation dans l'analyse des problèmes, l'élaboration de stratégies et la mise en œuvre de solutions. Les employés sont invités à prendre part au processus décisionnel de l'entreprise en participant à diverses activités collectives (McMillan, n.d.).

Stervinou (2014, p.5), donne une définition intéressante de la participation en entreprise, assez proche de celle que nous utilisons pour le management participatif, elle serait « *l'implication des salariés dans les décisions concernant leur propre travail, mais également au-delà, dans les décisions concernant plus largement la gestion de l'entreprise, son organisation, sa mission, sa politique stratégique, sa politique de rémunération, etc.* ».

Caractéristiques

Il semble judicieux ici de commencer par expliciter les différents axes, identifiés par Hermel (1988) définissant la typologie de la participation des travailleurs dans une organisation. C'est

grâce à ces critères que nous caractériserons la mise en œuvre du management participatif dans les entreprises interviewées.

Le premier axe identifié est **l'axe de nature** répondant à la question : la participation à quoi ? Trois cas se présentent ici : la participation aux moyens, aux processus et aux résultats. Ceux-ci sont représentés à la figure 1 ci-dessous.

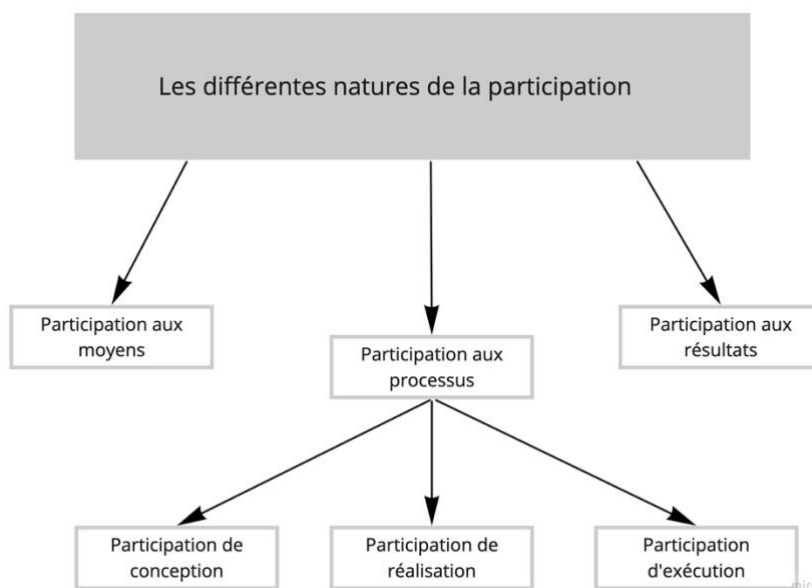


Figure 3 : Les différentes natures de la participation selon Hermel

Source : Hermel (1988)

Le premier cas, la participation aux moyens, concerne une participation financière permettant aux employés d'acquérir des parts sociales. Ceci permet au travailleur de participer au contrôle de son organisation et au choix des grandes orientations de celle-ci. Le deuxième cas, la participation au processus, est définie comme « *une contribution à la création de valeur ajoutée, qui transforme les entrants en extrants* » (Hermel, 1988, p.117). Ainsi, qu'il le veuille ou non, tout membre d'une entreprise participe aux processus. Ce cas peut être divisé en trois types de participation : la participation de conception, de réalisation et d'exécution. Le premier type porte sur la participation à la détermination des objectifs et produits à réaliser. Le deuxième consiste à exécuter le travail et à créer les procédures pour ce faire. La participation d'exécution permet au travailleur de n'être qu'un exécutant respectant des procédures déjà établies. Le troisième et dernier cas de l'axe de nature, la participation aux résultats, fait référence à la perception, par les travailleurs, de primes ou dividendes (Hermel, 1988).

Le deuxième axe, **l'axe de degré**, définit par Hermel (1988, p.127) comme « *le degré en volume ou en quantité dans le temps et dans l'espace de la participation pratiquée dans l'organisation* ». Cet axe nous renseigne donc si la participation est forte ou faible en analysant si elle est régulière ou occasionnelle et si elle est généralisée à toute l'organisation ou seulement dans certains départements.

L'axe d'acteurs répond à la question de : Qui est concerné par la participation ? Est-ce les managers ? Tout le personnel ? Seulement quelques membres choisis par les travailleurs ? Il s'agit ici d'identifier qui est invité à participer (Hermel, 1988).

Finalement, le quatrième axe, **l'axe de médiation**, détermine si la participation est directe ou indirecte. La participation directe a lieu lorsqu'un groupe a le pouvoir d'influencer son propre environnement immédiat. Au contraire, une participation indirecte se présente lorsque les travailleurs font parvenir leurs avis par l'intermédiaire de tierces personnes (Hermel, 1988). Ce deuxième mode implique que les intermédiaires soient représentatifs des acteurs de l'organisation et donc qu'ils puissent agir en leur noms. Dans la pratique, dès que l'organisation atteint une certaine taille, la participation directe est plus difficile à implémenter au vue du nombre d'acteurs (Dion & Solasse, 1968).

Une gestion participative conduit donc à la participation, au **partage du management**, (Hermel, 1988). Ici, on suggère que les missions propres au manager peuvent être partagées avec le managé dans un cadre défini propice à la recherche d'une amélioration collective. Ce partage de pouvoir prône des décisions prises collectivement bien que cela prenne plus de temps. Ce processus décisionnel mène aussi à des décisions relevant de la coresponsabilité de chaque partie prenante (Berthet, Bosschaert & Maréchal, 2012). Comme le souligne également Stervinou (2014), l'avis des salariés est souvent consulté sous forme de groupe de travail où des questions relatives à la gestion, aux projets de R&D, à la sécurité... sont adressées collectivement.

Les entreprises sont souvent soumises à des difficultés de prise de recul dans leur fonctionnement. De ce fait, les problèmes du quotidien prennent parfois le pas sur les préparations pour le moyen et long terme. Le management participatif tend à éviter cette situation en proposant dans le quotidien d'une entreprise, des occasions pour prendre du recul au moyen d'échanges, de préventions, de concertations, d'analyses des risques... Cependant

ces activités ne sont pas opposées à la production, au contraire, le management participatif cherche à atteindre **une complémentarité entre le fonctionnement au quotidien et la prise de recul** afin de permettre à l'organisation de réagir et de s'adapter au besoin (Hermel, 1988).

Il est aussi important d'ajouter que, comme le précise Hermel (1988), le management participatif tend à être **contingent**. C'est à dire qu'il amène au sein de l'entreprise les « *capacités d'adaptation aux spécificités du contexte* » (Hermel, 1988, p.203). Pour ce faire, on peut déjà prendre comme point de départ lors de la mise en œuvre d'un fonctionnement participatif la volonté d'éviter toute rigidité en refusant de suivre des techniques préétablies, en visant une grande adaptabilité et en évitant de suivre des lois universelles de management (Hermel, 1988).

Nous venons de décrire brièvement quelques caractéristiques décrivant le management participatif. Bien évidemment, il est important de noter que ce concept est très large et peut varier en fonction de l'entreprise concernée. Nous verrons à la suite de ce chapitre ce qu'une gestion participative peut apporter à l'organisation ainsi que les limites et freins de ce modèle.

2.2.3. Avantages

Le management participatif étant très large, il est normal que les avantages qu'il apporte soient tout aussi variés dépendant de sa mise en œuvre. Dans une optique de rester concis et de ne pas noyer le lecteur sous trop d'informations, nous aborderons ici les bénéfices qui nous semblent, à première vue, pertinents pour la suite de ce travail.

Tout d'abord, le management participatif tend à responsabiliser les travailleurs, ils ne sont plus que des exécutants mais également des acteurs-concepteurs présents dans l'organisation (Hermel, 1988). Cette responsabilisation des travailleurs leur permet un **développement positif sur le plan personnel** en leur faisant gagner en autonomie et en confiance en soi (Castel, Lemoine, & Durand-Delvigne, 2011). Ces derniers sentent alors qu'ils sont valorisés et que leurs opinions sont considérées (Berthet, Bosschaert & Maréchal, 2012).

Ensuite, une gestion participative permettrait **une amélioration du cadre relationnel** au sein d'une organisation. Tout d'abord, laisser une partie de la gestion aux travailleurs faciliterait la résolution des conflits rendue possible grâce à une meilleure circulation des informations et une atmosphère plus démocratique (Defourny, 1988). Etant donné que le management participatif

visé à impliquer d'avantage les travailleurs dans le processus décisionnel, il en découle une relation où la répartition du pouvoir décisionnel est plus équilibrée entre eux et leurs supérieurs et que les relations hiérarchiques sont plus modérées (Hermel, 1988 ; Thuderoz, 1995). Ce cadre relationnel rendu positif engendrerait une meilleure collaboration au sein des acteurs de l'organisation, une plus grande cohésion sociale ainsi qu'une plus grande solidarité (Berthet et al., 2012 ; Thuderoz, 1995). De plus, cela contribuerait à créer un climat de travail serein et donc à réduire certains coûts liés à la gestion du personnel ou à la résolution de conflits (Commeau & Davister, 2008).

Pour continuer, le fait d'impliquer et de faire participer les travailleurs à la gestion de l'organisation générerait **la mobilisation** de ceux-ci (Davister, 2010). Cette mobilisation va amener les employés à rassembler leurs énergies individuelles à des fins collectives et à une cause commune. Ils sont alors entièrement consacrés à leur travail avec énergie et dévouement (Tremblay & Wils, 2005). Des travailleurs mobilisés pourraient alors être un facteur du développement d'un avantage concurrentiel. En effet, si ce phénomène est présent dans l'organisation, alors les travailleurs tendront à être plus productif, plus rentable mais aussi à augmenter leur qualité de production (Davister, 2007 ; Davister, 2010).

De plus, le management participatif prône **une communication entre tous les acteurs**, ainsi l'information des travailleurs peut plus facilement remonter jusqu'aux dirigeants ou aux managers. Il est donc plus aisé pour les salariés de faire remonter les problèmes et défaillances encourus lors de l'exercice de leurs fonctions (Defourny, 1988 ; Dougall, 2011). Comme déjà signalé précédemment, ce sont les exécutants, directement en lien avec la production, qui sont les plus aptes à repérer les pistes d'amélioration et les problèmes liés à leur travail (Mousli, 2016). Cette idée est partagée par Yohe et Hatfield (2003) selon qui les travailleurs vont suggérer des idées innovantes à leur organisation et la mener à s'améliorer constamment.

Un point qui nous semble important à soulever est **la motivation de l'individu**. La gestion participative aurait un impact positif sur celle-ci. Les théoriciens expliquent que l'autonomie des travailleurs « *promote basic need satisfaction, intrinsic motivation, and full internalization of extrinsic motivation, and that these in turn lead to (...) job satisfaction, positive work*

attitudes, organizational commitment »¹¹ (Gagné & Deci, 2005, p.346 ; Rousseau & Aubé, 2013). Ces retombées positives de la motivation nous amènent au paragraphe suivant traitant de l'épanouissement du travailleur.

Plusieurs théoriciens s'accordent pour dire que le management participatif a des répercussions positives sur **l'épanouissement du travailleur et sur le sens de son travail**. De par la sollicitation de leur participation, ceux-ci seraient plus satisfaits de leur travail dans l'organisation et y trouveraient également plus d'intérêt (Yohe & Hatfield, 2003 ; Abdulai & Shafiwu, 2014 ; Castel et al., 2011, Dougall, 2011). Le facteur principal de cette augmentation du niveau de satisfaction serait la cohésion apportée par un fonctionnement participatif (Castel et al., 2011 ; Gagné & Deci, 2005). Davister (2010), ajoute que l'implication des acteurs est aussi plus grandement améliorée grâce à une meilleure diffusion de la culture et des valeurs de l'entreprise favorisée par la participation.

Pour finir, nous pouvons ajouter à tout cela que, grâce à la cohésion de groupe amenée par le management participatif, l'organisation pourrait bénéficier de **l'intelligence collective**¹² de tous les acteurs en son sein (Dacheux & Goujon, 2013). En effet, si toutes les parties concernées se concertent au moment de prendre une décision et confrontent leurs idées, elles seraient à même de prendre de meilleures décisions étant donné la multitude des points de vue apportée avant de trancher. Nous pouvons aussi ajouter à cela que, étant donné l'implication de chaque partie, l'acceptation et l'implémentation de la décision en est facilitée (Halloy, 2019 ; Dougall, 2011). Cette participation des travailleurs dans le processus décisionnel engendrerait une plus grande efficacité de décisions mais aussi une meilleure diffusion de celles-ci (Parnell, Carraher & Holt, 2002).

En résumé, nous considérerons sept avantages du management participatif pour la suite de ce travail. À savoir : un développement personnel positif chez les travailleurs, une amélioration du cadre relationnel, une mobilisation des acteurs de l'organisation, une meilleure

¹¹ Traduction : L'autonomie favorise la satisfaction des besoins fondamentaux, la motivation intrinsèque et la pleine internalisation de la motivation extrinsèque, et que ces éléments conduisent à leur tour à (...) la satisfaction au travail, à des attitudes professionnelles positives, à l'engagement organisationnel.

¹² Définition : « *Nous parlons d'intelligence collective quand plusieurs personnes entrent en relation et adressent un sujet, en utilisant les connaissances et l'expérience de chacune, pour atteindre un objectif commun. L'intelligence collective est liée à une intention et à une finalité. Ensemble, on construit un nouveau raisonnement, de nouvelles idées, un nouveau chemin... pour atteindre un résultat, ensemble.* » (Kalfon, Batton & Courcelle, 2020, p.15)

communication au sein de l'entreprise, un développement de la motivation chez les individus, l'épanouissement des travailleurs et le développement d'une intelligence collective. Ces avantages sont résumés en Annexe 1. Nous pouvons maintenant passer à la prochaine section relatant des limites et défis d'un fonctionnement participatif.

2.2.4. Limites et défis

Malgré les nombreux avantages qu'il apporte, son implémentation et son fonctionnement ne se font pas toujours sans heurt. Nous aborderons ici quelques défis et limites rencontrés lors de l'implémentation et de l'exécution d'une gestion participative. Bien que nous tâchions de rester complets dans cette section, nous rappelons que les défis et limites dépendent fort du contexte et ne sont donc pas à considérer comme universels ou exhaustifs. Un tableau récapitulatif de ces défis et freins est également présent en Annexe 2.

Premièrement, la responsabilité et l'autonomie des travailleurs prônées par un management participatif sont perçues comme un avantage. Cependant, il faut être conscient des problèmes qui y sont également liés et qui impactent **l'état d'esprit des travailleurs**. Si un travailleur a beaucoup de responsabilités, il peut également être sujet à une augmentation de son niveau de stress (Yohe & Hatfield, 2003). Yohe et Hatfield (2003) et Charles (2012) mettent en avant que le management participatif puisse résulter en une augmentation de la charge pesant sur les travailleurs. La participation serait alors perçue comme un investissement personnel en temps et en énergie que certains n'ont pas envie de fournir (Charles, 2012).

Comme mentionné précédemment dans les avantages, le management participatif aurait un impact sur **le cadre relationnel**. Cependant, celui-ci ne serait pas que positif. Comme le fait remarquer Stervinou (2014), il est difficile pour les parties prenantes d'une décision collective de faire abstraction de leurs relations entre elles en faisant opposition à la proposition d'une autre. De plus, tous les acteurs n'ont pas le même degré d'implication, il est donc possible de voir émerger des conflits et des tensions au sein du groupe. Ces derniers seraient dû à la perception différente des acteurs quant à l'implication des autres et à la difficulté à s'exprimer de certains. Chaque personne est différente et tous n'ont donc pas les mêmes facilités à s'exprimer ou à prendre position (Stervinou, 2014 ; Charles, 2012 ; Borzeix, Charles & Zimmermann, 2015).

Les fonctionnements liés au mode participatif peuvent représenter un frein lors de son implémentation. La sollicitation de tous les acteurs peut prendre du temps et être lourde en termes de processus. En effet, la communication et la prise de décision au travers de débats, consultations, discussions sont des fonctionnements qui prennent du temps et ne sont pas toujours efficaces (Nowicki & Summers, 2008 ; Stervinou, 2014 ; Couret, 2002). Afin que l'ensemble des personnes impliquées lors de la prise de décisions puisse trancher en connaissance de cause, il est nécessaire qu'elles soient informées sur le contexte, les enjeux ou autres éléments pouvant impacter la décision (Castoriadis & Mothe, 1974). Cette transparence et cette communication peuvent se révéler être coûteuses en termes de temps et de moyens pour l'organisation et les acteurs qui la composent (Berthet et al., 2012 ; Comeau & Davister, 2008). De plus, les procédures garantissant une gestion démocratique sont plutôt complexes à mettre en œuvre du fait de la multitude des parties prenantes impliquées possédant des caractéristiques et des habitudes de travail différentes (Comeau & Davister, 2008 ; Davister, 2007).

Ces individus, présents dans l'organisation, peuvent également représenter un frein à l'implémentation du management participatif en fonction de leur personnalité et caractère. Étant donné que l'humain est au centre de ce concept, sa réussite et sa perception par les tiers au sein de l'organisation seront **subjectives** car elles ne dépendent pas de variables constantes et facilement contrôlables. Un travailleur peut se montrer réticent à ce genre de gestion par peur des responsabilités ou par manque de confiance en soi entraînant une peur de prendre de mauvaises décisions (Yohe & Hatfield, 2003). De plus, si les travailleurs n'éprouvent aucun intérêt et/ou enthousiasme face à ce fonctionnement, il sera plus difficile de l'implémenter correctement (Charles, 2012 ; Yohe & Hatfield, 2003). Il est donc difficile pour des dirigeants d'entreprises voulant implémenter une forme de management participatif d'anticiper avec certitude les réactions qu'auront les travailleurs.

Finalement, en plus des freins posés par le comportement des individus, on peut également remarquer **des freins organisationnels**. Premièrement, comme Hermel (1988) le mentionnait, une des conditions de réussite à l'implémentation du management participatif est une bonne communication au sein des acteurs. Sans une culture d'entreprise basée sur le dialogue, la gestion participative peut en être entravée (Yohe & Hatfield, 2003). Yohe et Hatfield (2003), ajoutent à ça qu'un management de contrôle ainsi qu'une organisation bureaucratique ne joueront pas en faveur de la mise en place d'un management participatif. De plus, l'attitude et le rôle que le dirigeant prend est important, celui-ci se doit d'être motivé, d'avoir la

reconnaissance des travailleurs et d'être prêt à laisser une partie de son contrôle aux autres (Hermel, 1988 ; Yohe & Hatfield, 2003). Il doit avoir un rôle d'entraîneur, de fédérateur mais aussi d'animateur en laissant les autres piloter les projets (Stervinou, 2014).

Dans ce chapitre nous avons planté le contexte du management participatif en retraçant l'évolution de l'organisation du travail de l'OST jusqu'à l'émergence de la participation en entreprise. Nous avons continué en définissant les différents concepts de management, participation et management participatif ainsi que leurs caractéristiques. Nous avons clôturé ce chapitre en détaillant de manière non-exhaustive les avantages, limites et freins rencontrés dans le cadre de son implémentation et de son fonctionnement. Nous retenons de ce chapitre que la gestion participative est un concept très large et variant selon les manières de l'implémenter et les entreprises concernées.

3. Chapitre 3 : Réponses potentielles à la problématique

Maintenant que notre connaissance de ces deux concepts est plus complète, nous pouvons passer à la suite de ce mémoire. Suite à notre exploration théorique, nous sommes en mesure de proposer des pistes de réponses théoriques à notre problématique déclinée en deux questions :

1. Est-ce qu'un fonctionnement participatif peut aider les organisations à améliorer leur capacité d'innovation ?
2. Quels sont les éléments de la gestion participative à mettre en avant pour stimuler l'innovation au sein d'une organisation ?

Nous attirons l'attention du lecteur que nous parlons bien ici d'innovation en général et pas d'innovation participative, qui est un des mécanismes possibles à utiliser pour générer de l'innovation.

3.1. Réponses potentielles

Grâce à notre revue de littérature, nous pouvons à présent dégager plusieurs pistes sur les potentielles influences du management participatif sur la stimulation de l'innovation au sein même des organisations.

Une des barrières principales auxquelles une organisation fait face est la résistance au changement. Ainsi lorsque celle-ci veut innover en instaurant de nouveaux processus en son sein, elle peut se heurter à des réticences de la part de ses salariés (Dubouloz, 2012). Le management participatif prône à impliquer les différents acteurs au sein de l'organisation, afin qu'ils se sentent concernés par les améliorations nécessaires. La discussion et la participation aux prises de décisions avant un changement permet alors d'engager et d'impliquer les différents acteurs dans celui-ci (Hermel, 1988). Ce qui nous amène à notre première supposition :

La participation des travailleurs rend leur acceptation d'un changement plus facile et plus rapide ou, en tout cas, permet de trouver un compromis.

Nous l'avons bien compris maintenant, le management participatif et l'innovation ont en commun leur dimension humaine. En effet, pas d'innovation sans personne pour la stimuler ou la soutenir. Comme nous l'avons dit plus haut, pour être innovante, une organisation a besoin

d'intrapreneurs capables et osant challenger les règles et processus établis, dans le but de trouver une meilleure manière de les réaliser. De plus, il semblerait que ce soient les personnes au plus près de l'activité concernée qui seraient les plus aptes à innover sur celle-ci. Une fois ces intrapreneurs en place, l'entreprise se doit de les garder et de les maintenir impliqués en instaurant un climat organisationnel positif et prônant l'ouverture d'esprit et l'innovation (Gailly, 2018 ; Viki et al 2017 ; Cheng & Chien-Chi, 2019 ; Lumen | Boundless Management, n.d.). Comme précisé dans les avantages apportés par le management participatif, celui-ci rend les salariés plus autonomes, plus satisfaits de leur travail et augmente leur motivation. Il vise à les rendre acteurs-concepteurs de leurs tâches et occupations. Il vise aussi à donner la parole aux personnes plus proches des opérations, en les faisant participer et en instaurant un climat de confiance. Par ce développement d'un cadre relationnel positif, l'organisation facilite sa rétention de collaborateurs. (Hermel, 1988 ; Castel et al, 2011 ; Gagné & Deci, 2005 ; Commeau & Davister, 2008 ; Yohe & Hatfield, 2003 ; Abdulai & Shafiwu, 2014 ; Dougall, 2011). Nous pouvons donc formuler notre deuxième piste de réponse comme ceci :

Le management participatif permet de développer un comportement d'intrapreneur favorable à l'innovation interne, y compris chez les acteurs les plus proches des opérations, tout en les motivant à rester au sein de l'entreprise.

Comme déjà abordé en détail plus haut, une organisation innovante a besoin d'un leadership transformationnel, qui inspire et motive les autres acteurs de l'organisation à adopter des comportements d'innovation. Un leader de ce genre va contribuer à créer un environnement d'ouverture pour les employés, afin de promouvoir leur capacité d'innovation (Koziol-Nadolna, 2020). Yohe et Hatfield (2003), Stervinou (2014) et Hermel (1988) voient également le rôle du dirigeant dans le management participatif comme étant différent d'un dirigeant traditionnel. Celui-ci doit inspirer et motiver les autres, prôner la communication et laisser de l'autonomie aux travailleurs dans la réalisation de projets. Notre troisième potentielle réponse se formule donc ainsi :

Un dirigeant d'entreprise instaurant une gestion participative dans son organisation se rapproche du comportement d'un leadership transformationnel favorisant l'innovation.

Ce troisième chapitre conclut donc notre revue de littérature au cours de laquelle nous avons exploré les deux concepts de management participatif et d'innovation, afin de déduire de

potentielles synergies entre les deux. La suite de ce mémoire sera consacrée d'abord à la description de notre méthodologie, pour ensuite passer à la partie pratique analysant les résultats recueillis lors de nos interviews avec des professionnels. Celles-ci auront pour but d'analyser nos pistes de réponses déjà abordées ci-dessus et de déterminer quels sont les éléments les plus pertinents ou à améliorer dans le management participatif pour que celui favorise concrètement l'innovation.

PARTIE 2 : METHODOLOGIE

4. Chapitre 4 : Méthodologie de recherche

Ce quatrième chapitre s'emploie à définir la méthodologie suivie lors la réalisation de ce mémoire. L'objectif ici est de rendre les résultats obtenus lors de notre analyse reproductibles et/ou transférables et crédibles, du fait qu'ils s'appuient sur une méthodologie développée ici.

4.1. Définition de l'objet de recherche

Grâce à notre revue de littérature, nous avons pu voir qu'il y avait peu d'informations et d'analyses sur les impacts d'une gestion participative à propos de l'innovation dans les entreprises. C'est ce qui nous a poussé à adopter une démarche d'exploration afin de « *découvrir ou approfondir une structure ou un fonctionnement pour servir (...) la recherche de la compréhension* » (Charreire-Petit & Durieux, 2014, p. 78). Pour mener notre exploration, nous avons défini précédemment deux questions de recherche, ainsi que trois potentiels éléments de réponse, afin d'orienter notre exploration. Notre analyse devrait alors nous permettre de valider ou d'invalidier ces derniers avec des retours d'expériences de professionnels, ayant de l'expérience en termes de fonctionnement participatif et d'innovation.

4.2. Choix de la méthode qualitative

Pour répondre à nos deux questions de recherche, nous avons décidé de suivre une méthode qualitative pour collecter nos données. Notre but ici est de mieux comprendre un phénomène peu analysé et l'utilisation de données qualitatives semble, pour nous, être la meilleure façon de procéder dans cette direction. Cette méthode nous apporte également des informations riches sur le sujet d'études et nous permet de rester flexibles (Pleyers, 2020).

Par ailleurs, suite à notre revue de littérature, nous savons maintenant que la gestion participative et l'innovation sont des concepts où la dimension humaine est très présente. Il nous semble alors judicieux d'utiliser cette méthode, afin de laisser la parole le plus possible aux autres et de récolter des avis non-bridés (ce qui n'aurait pas été le cas si nous avions utilisé une recherche quantitative).

4.3. Échantillon

Pour constituer notre échantillon, nous nous sommes intéressés aux entreprises suivant une forme de gestion participative. Nous avons contacté des CEO d'entreprise, ainsi que des managers ou des directeurs de département. Nous avons également interrogé un consultant en management indépendant (LGG Management) ayant des connaissances et expériences dans le domaine de la gestion participative. Dans un souci de facilité et pour ne pas nous éparpiller, nous nous sommes concentrés sur des entreprises présentes en Belgique.

Notre échantillon est constitué de sept organisations décrites brièvement dans le tableau suivant. Une description plus détaillée de ces entreprises se trouve en Annexe 4. Ces sept entretiens se basant sur le principe de saturation sémantique, nous avons donc arrêté nos interviews lorsque l'information que l'on recevait arrivait à saturation (de Moerloose., Jacquemin & Malcourant, 2020).

	Secteur d'activité	Création	Nombre de travailleurs	Personne de contact	Fonction
Sodexo BRS Belgique	Service aux consommateurs	1966	240	Tonia Gaggini	Directrice RH
Cosucra	Production alimentaire	1852	+300	Jacques Crahay	CEO
LGG Management	Conseil en gestion	2007	/	Damien Le Grand	Consultant
EASI	ICT ¹³	1999	+300	Arnaud Delforge	Executive Business Manager - Actionnaire
Salary Solution	Administration Salariale	2010	24	Jérôme Techy et Quentin Vankerckhoven	Fondateurs - Associés
Altavia ACT*	Marketing et publicité	1997	+70	Anne-Catherine Trinon	CEO

¹³ *Information and Communication Technology*

Décathlon Belgium	Création et distribution de produits sportifs	1976	2 500	Luc Teerlinck	Innovation – Business Model Transformation
------------------------------	--	------	-------	---------------	---

Tableau 1 : Caractéristiques de l'échantillon

Source : Entretiens et site web des entreprises

Toutes ces entreprises, excepté LGG Management, fonctionnent selon une gestion participative, mais diffèrent selon leur taille, secteur d'activité ou leur fonctionnement participatif. Nous avons délibérément voulu un échantillon diversifié afin d'explorer plusieurs formes de participation.

4.4. Récolte des données

Pour confronter la théorie à la pratique et en apprendre davantage sur l'impact d'un fonctionnement participatif sur l'innovation, nous avons réalisé un entretien au sein de chaque entreprise identifiée précédemment. Nous avons décidé d'interroger un responsable ou un manager, afin de s'assurer de la connaissance des raisons et conséquences derrière le fonctionnement participatif de l'entreprise de l'interlocuteur. L'objectif des entretiens avec ces managers est de déterminer si les trois impacts positifs tirés de notre revue de littérature ont bien lieu dans la pratique ou ne sont en fait pas réalisables.

Nous avons opté pour des entretiens semi-directifs, afin de pouvoir comparer nos résultats tout en laissant de la flexibilité aux répondants. Pour diriger ces interviews, nous avons constitué un guide d'entretien posant des questions sur les thèmes à aborder. Les résultats pourront ensuite être comparés car chaque intervenant aura alors abordé les mêmes sujets. L'intervieweur, ici le mémorant, a gardé une certaine souplesse par rapport à ce guide. En effet, l'ordre des questions ou la manière de les poser change quelque peu en fonction de l'interlocuteur. Il est également possible que des questions soient ajoutées, afin d'obtenir de plus amples informations sur le sujet ou pour reformuler une question mal interprétée par la personne en face.

Comme mentionné plus haut, le mémorant a lui-même interrogé chaque personne afin que ces entretiens soient conduits de manière cohérente. Ceux-ci ont soit eu lieu via vidéo-conférence (à cause de la crise sanitaire que nous vivons actuellement) ou en face à face, quand la situation le permettait. Ce dernier mode de fonctionnement était privilégié lorsque cela était possible afin

d'établir un contact plus humain avec le répondant. Le guide d'entretien était construit de sorte que les interviews durent approximativement une heure. Il nous a semblé que des entrevues plus longues auraient pu décourager certaines personnes à nous accorder du temps.

Le guide d'entretien utilisé est disponible en Annexe 3 et a été réalisé à suite de la revue de littérature et de l'élaboration de nos pistes de réponses. Nous avons commencé ces entretiens en expliquant le contexte et en nous renseignant sur le caractère confidentiel ou non de l'entretien. Une fois cela fait, nous lui avons laissé la parole, afin qu'il se présente ainsi que son organisation. Dans un deuxième temps, nous l'avons amené à caractériser la participation au sein de son entreprise. Par après, nous avons articulé nos questions autour de nos trois pistes à explorer pour ensuite conclure en demandant à chacun des sept interviewés s'il pensait personnellement qu'une gestion participative était un bon moyen pour stimuler l'innovation.

4.5. Méthode d'analyse des données

Afin de garder une trace de chaque interview (et dans un souci de pouvoir analyser nos données qualitatives récoltées), chaque entretien a été enregistré et retranscrit par le mémorant lui-même. Ces retranscriptions sont mises à disposition dans les Annexes 6 à 12 (nous avons retravaillé quelques peu ces dernières pour plus de lisibilité). Nous avons donc retranscrit les répétitions de mots lors d'une hésitation ou les onomatopées, ainsi que les fautes de syntaxe.

Une fois ces entretiens retranscrits, ils ont également été analysés par le mémorant, selon le découpage de l'interview. En effet, celle-ci étaient divisée en quatre parties : présentation du fonctionnement participatif de l'organisation et partage de l'expérience au regard de nos trois suppositions orientant notre recherche. Le chercheur a alors comparé les modes participatifs de chaque organisation avant de comparer les informations recueillies sur chacune de nos suppositions.

PARTIE 3 : RESULTATS

Cette troisième partie est consacrée à la présentation des résultats de notre recherche. Pour ce faire, nous analyserons, dans un premier temps, le fonctionnement participatif au sein des entreprises interviewées selon les critères de Hermel (1988). Nous allons ensuite tenter de confronter nos trois potentielles réponses théoriques avec la réalité sur le terrain (en fonction des avis récoltés auprès de nos interlocuteurs).

5. Chapitre 5 : La participation au sein des entreprises interviewées

5.1. Rappel des critères de définition

Il nous semble opportun, pour la bonne compréhension de cette section, de rappeler les critères mobilisés pour caractériser une gestion participative. Nous nous baserons sur ceux décrits plus haut dans ce mémoire et tirés d'Hermel (1988).

Nous identifierons dans un premier temps la nature de la participation. Pour ce faire, nous déterminerons la participation selon les définitions suivantes :

- **Participation aux moyens** : participation financière permettant aux employés d'acquérir des parts sociales ou des actions.
- **Participation aux processus** : contribution à la création de valeur ajoutée.
 - **Participation de conception** : participation à la détermination des objectifs et produits à réaliser.
 - **Participation de réalisation** : participation via l'exécution du travail et la création des procédures pour ce faire.
 - **Participation d'exécution** : le travailleur n'est qu'un exécutant (nous n'aborderons pas cette participation dans la suite de ce travail car elle n'entre pas dans une structure de fonctionnement participatif).
- **Participation aux résultats** : se réfère à la perception, par les travailleurs, de primes ou dividendes (nous n'aborderons pas non plus cette participation car elle n'a pas pour but premier de susciter un comportement collaboratif).

Nous analyserons également l'intensité et l'ampleur de la participation. Pour ce faire, nous identifierons qui est amené à participer et sur base de quels critères, si la participation est forte

ou faible (si elle a lieu occasionnellement ou régulièrement et si elle est généralisée à l'entreprise ou dans certains départements) et si elle est directe ou indirecte.

La suite de ce chapitre comparera les fonctionnements participatifs des entreprises interviewées, sur base de ce que nous avons appris lors des entrevues.

5.2. Comparaison des cas sur la nature, l'intensité et l'ampleur de la participation

Nous pouvons maintenant utiliser les critères d'Hermel (1988), redéfinis ci-dessus, pour caractériser le fonctionnement participatif mis en œuvre dans les entreprises interrogées. Pour rappel, nous ne caractérisons pas la participation chez LGG Management car il s'agit d'un consultant indépendant nous ayant partagé son expérience sur les effets de la participation sur l'innovation. Un tableau de synthèse de ce cas est disponible en Annexe 5.

5.2.1. Nature de la participation

Lors de nos recherches, nous n'avons rencontré que deux entreprises ayant implémenté **la participation aux moyens**. Premièrement, chez EASI, les travailleurs ayant minimum deux ans d'ancienneté et ayant des évaluations positives sur les valeurs de l'organisation se voient offrir la possibilité de devenir actionnaires en achetant des parts. Monsieur Delforge, notre interlocuteur, insiste sur le fait que ses actions ne sont pas données aux salariés, mais rachetées par ceux-ci. L'autre organisation que nous avons rencontrée ouvrant son capital aux salariés est Salary Solution. Depuis janvier 2021, les cadres de la société ont la possibilité d'acheter des parts du capital et ainsi de participer au Conseil d'administration de manière trimestrielle.

En ce qui concerne **la participation aux processus**, elle est observable dans toutes les organisations interviewées. Dans certaines, elle est plus modérée que d'autres, mais ces entreprises laissent généralement leurs salariés prendre part à la réalisation ou à la conception de leur travail. La participation de réalisation varie fort en fonction de l'entreprise. Dans la plupart, le travailleur est assez libre de la manière dont il va exécuter son travail. Par exemple, chez EASI, la responsabilisation des collaborateurs fait partie de leur ADN ; ainsi lorsqu'ils travaillent sur un projet avec un client, les salariés sont libres de mener à bien leur travail, du moment que les résultats suivent. Dans des organisations comme Altavia ACT*, Cosucra ou Sodexo BRS, qui ont instauré un fonctionnement participatif durant les douze dernières années, la participation des salariés va jusque qu'à la participation de conception. Certaines personnes sont mises en équipe afin de travailler ensemble sur un projet et de prendre des décisions sur

celui-ci. Ces équipes sont amenées à délimiter les frontières du sujet, son objectif ainsi que les manières de l'atteindre. Chaque personne communique ensuite les décisions prises à ses pairs, afin que le projet soit mis en application. Chez Décathlon, notre interlocuteur nous expliquait que chaque individu dans l'organisation écrivait lui-même son propre rôle. Il est aussi libre de prendre les décisions qu'il juge nécessaires, à condition d'en avoir discuté avec au moins cinq personnes impactées. Le but ici de Décathlon Belgium est de promouvoir l'autonomie de ses collaborateurs au sein même de l'entité. Chez Salary Solution, la participation s'est toujours faite de manière informelle ; selon ses fondateurs, comme ils sont une petite société, c'est facile d'entendre tout le monde et eux-mêmes sont très ouverts à toutes discussions avec leurs salariés. En 2019, Messieurs Techy et Vankerckhoven (Salary Solution) ont voulu formaliser un management participatif en instaurant une plateforme en interne sur laquelle tout membre de l'organisation pouvait aller discuter d'un sujet ou proposer une idée, mais malheureusement, cette expérience n'a pas été concluante pour eux. C'est pourquoi ils ont décidé d'aller plus loin en partageant l'actionnariat, comme mentionné précédemment.

5.2.2. *Ampleur et intensité de la participation*

En ce qui concerne **les acteurs** amenés à participer, ils sont variables selon les entreprises et les activités nécessitant une participation ou une prise de décisions collective. Chez EASI, certaines conditions doivent être remplies avant qu'un salarié ne puisse devenir actionnaire de l'organisation. Ce travailleur doit accumuler au moins deux ans d'ancienneté dans l'entreprise et avoir une évaluation positive sur les valeurs que prône EASI chez ses collaborateurs. Ces critères sont jugés nécessaires avant de s'assurer que quiconque deviendrait actionnaire serait une personne sur qui l'organisation pourrait compter. En ce qui concerne Salary Solution, les règles pour devenir actionnaire sont « intuitives ». Chez eux, un cadre a l'occasion de devenir actionnaire en achetant minimum 1% des parts du capital. Dans les autres entreprises¹⁴, les personnes amenées à participer varient selon les besoins du projet. Lors de l'ouverture d'un nouveau projet au sein de ces entreprises, une équipe transverse aux départements est constituée en fonction des profils nécessaires à sa bonne réalisation. Il n'y a pas de conditions particulières, si ce n'est d'être concerné par le sujet, d'avoir la bonne expertise et un bon état d'esprit à partager avec le reste du groupe. Madame Triron, CEO d'Altavia ACT*, nous expliquait que, chez elle, ces profils étaient choisis selon un test de personnalité, basé sur les neurosciences, qui s'appuie sur le talent inné afin de déterminer les personnes les plus aptes à réaliser la tâche. Au

¹⁴ Altavia ACT*, Cosucra, Décathlon Belgium et Sodexo

début de la crise sanitaire, Sodexo BRS a fait appel à des volontaires au sein de ses collaborateurs, afin de travailler sur les manières dont l'organisation pourrait faire face aux éventuelles retombées économiques de cette crise et au télétravail. Le projet était positif puisqu'au final, près de 40 personnes ont accepté de participer et se sont engagées à travailler ensemble sur le projet. Décathlon Belgium, lui, laisse l'opportunité à tous ses collaborateurs de rentrer dans le processus décisionnel et de développer un comportement autonome quant aux décisions à prendre. Quant aux fondateurs de Salary Solution, ils nous ont expliqué qu'au vu de leurs expériences précédentes dans d'autres grosses organisations, il était bien plus difficile de faire participer mille personnes que vingt. C'est pourquoi la participation se fait également de façon naturelle, c'est-à-dire via des discussions informelles dans leur petite organisation.

L'intensité de la participation est variable selon les entreprises. Pour la plupart des organisations interviewées, elle est guidée par les besoins du projet. L'équipe en charge de celui-ci se réunit quand cela se montre nécessaire et implique d'autres collaborateurs, si le besoin se fait ressentir. Dans un modèle comme chez Décathlon Belgium, les moments de participation ne sont pas planifiés de manière régulière, mais arrivent de manière spontanée et récurrent lorsqu'un employé en a le besoin ou le décide. Chez EASI, les actionnaires salariés se réunissent une à deux fois par an afin de se tenir au courant de ce qu'il se passe dans l'environnement interne et externe de l'organisation. Chez Salary Solution, les actionnaires se réunissent chaque trimestre pour discuter de sujets stratégiques concernant l'entreprise. De plus, comme tous les cadres sont devenus actionnaires, ils participent également tous les mois à une réunion opérationnelle.

Finalement, nous analysons **la médiation de la participation** dans les entreprises interrogées. Dans chacune d'entre elles, il est rare que tout le monde soit appelé à participer pour des raisons d'efficacité. Chez Altavia ACT*, Cosucra et Sodexo BRS, les équipes sont formées en fonction des besoins du projet, et même si ce sont principalement les managers qui sont appelés à y prendre part, les travailleurs peuvent y être invités également. Une fois le projet lancé, les membres sont encouragés à partager les informations sur l'avancée de celui-ci avec leurs pairs, ainsi que les décisions prises. Ils sont aussi incités à prendre les avis de ces derniers, afin de les partager lors des prochaines réunions liées au projet et ainsi, les représenter. Le fonctionnement de recrutement de Sodexo BRS illustre bien ces faits. Lorsqu'un recrutement est nécessaire au sein d'un département ou d'une équipe, les membres se réunissent afin de dresser le profil du candidat recherché et de mettre au point une liste de questions à poser à celui-ci lors de

l'entretien. Une fois cela fait, ils désignent un représentant de l'équipe qui participera à l'interview, représentera ses collègues et leur partagera le déroulement à posteriori.

Nous avons donc pu observer, au sein de ce cinquième chapitre, la manière dont la participation est mise en place dans les sept organisations interviewées selon les critères d'Hermel. Nous en retenons qu'il n'y a pas qu'une seule manière d'instaurer un fonctionnement participatif, bien qu'il s'avère que ces entreprises proposent des systèmes assez similaires de participation, en ouvrant de nouveaux projets dans lesquels l'équipe mise en place est amenée à les mener jusqu'à leur aboutissement.

Le chapitre suivant va maintenant aborder nos pistes de réponses potentielles sur les impacts d'une gestion participative sur l'innovation, en les confrontant avec ce que nous avons retiré de nos entretiens avec les professionnels mentionnés plus haut.

6. Chapitre 6 : Comparaisons des suppositions théoriques avec la pratique

Nos entrevues avec des professionnels nous ont permis d'analyser les impacts potentiels d'une gestion participative sur l'innovation, grâce à leur expérience sur le terrain. Ce chapitre va maintenant présenter cette confrontation entre la théorie et la pratique, via nos trois potentielles réponses identifiées au cours de la rédaction de notre partie théorique. De plus, grâce à l'usage d'entretiens semi-directifs, qui ont laissé une liberté de réponse aux interlocuteurs, nous serons en mesure de relater d'autres éléments revenant de manière significative au cours de nos entretiens. Nous détaillerons ceux-ci à la dernière section de ce sixième chapitre.

6.1. *Le management participatif pour faciliter l'acceptation du changement*

Pour rappel, nous avons vu, lors de notre revue de littérature, que la résistance au changement était un des obstacles principaux rencontrés par les entreprises désireuses d'innover et d'instaurer un changement dans leur structure, leurs processus ou leurs offres. A la fin de notre partie théorique, nous supposons que les collaborateurs pourraient accepter plus facilement un changement s'ils étaient invités davantage à participer aux prises de décisions. Nous nous sommes alors renseignés auprès des professionnels interviewés, afin de comprendre si ce phénomène se produit aussi bien en pratique qu'en théorie.

Pour toutes les personnes interviewées, **la réponse était positive**. Elles ont affirmé que le fait d'avoir instauré un fonctionnement participatif au sein de leur organisation les aidait à faire accepter un changement plus facilement chez leurs collaborateurs. Messieurs Techy et Vankerckhoven (Salary Solution) ont insisté sur le fait que le changement est obligatoire pour une société qui veut perdurer dans le temps, tandis que Madame Trignon (Altavia ACT*) nous a expliqué que, pour amener un changement, il fallait emmener les gens avec soi et non leur imposer une décision venue de nulle part. Monsieur Delforge partage lui aussi ce point de vue ; en effet, pour, lui ce modèle favorise l'acceptation du changement car « *ça rassemble les gens* ». Messieurs Techy et Vankerckhoven ont pu nous le confirmer et l'illustrer également en nous disant que les collaborateurs ont besoin de voir la direction du changement et de l'identifier : « *C'est un peu comme si on est dans une voiture. [...] Si tout le monde regarde, [...] on va tourner, même si c'est un virage brusque, on va anticiper* ». Chez Cosucra, ce sont les personnes concernées par la décision qui y participent ; Monsieur Crahay nous a expliqué qu'une fois que ces personnes ont participé au processus décisionnel (et sont donc au courant des tenants et aboutissants de ce changement), elles sont censées ne plus avoir d'objections *a posteriori*, étant donné que la réunion a tenu à sortir les objections possibles. Les fondateurs de

Salary Solution ont complété en disant que « *Ça va être plus smooth parce que beaucoup de gens ont donné leur avis et que ça a été mûrement réfléchi par rapport à la société, ce n'est pas une lubie d'un dirigeant* ». Monsieur Teerlinck, lui, nous a expliqué qu'il remarquait que cela allait plus loin chez Décathlon Belgium. Il a constaté qu'une fois les collaborateurs embarqués dans le changement, ils devenaient des moteurs de celui-ci en proposant des initiatives allant dans le même sens. Monsieur Le Grand, consultant en management, nous a parlé de son expérience dans une organisation où il était directeur et où il a été confronté à des résistances évoquées précédemment. Selon lui, lorsqu'il parlait d'un changement autour de la table avec les responsables, il n'y avait pas de problème apparent, et que c'était seulement au moment où la décision allait dans les équipes qu'on pouvait constater un décalage et que le changement n'était en fait pas adopté. Il s'est alors rendu compte que ses responsables, aussi qualifiés qu'ils soient, avaient des difficultés à bien communiquer avec leur équipe – qui est d'autant plus concernée par le changement. Pour finir, selon Monsieur Delforge, le fait d'avoir des salariés-actionnaires donne confiance aux autres, car ces derniers vont avoir plus de facilité à accepter le changement venant de ces actionnaires.

Madame Trinon a également tenu à insister sur l'importance de **remettre du sens** constamment dans les décisions, afin que les collaborateurs comprennent la finalité de celles-ci. Pour ce faire, les organisations se doivent de passer par des discussions collectives et par beaucoup de communication, comme il est préconisé lors d'une gestion participative. Par exemple, au début de la transformation managériale de Décathlon Belgium en 2014, les premières réunions étaient centrées sur l'humain, afin de communiquer sur les aspirations et personnalités de chacun au vu de cette transformation. Monsieur Teerlinck nous a expliqué la raison de ces discussions en nous disant que « *Si on veut libérer l'entreprise, il faut d'abord libérer les personnes et les équipes et c'est là qu'on sent le plus les résistances aux changements [...]. On est dans notre zone confort alors nous demander de faire autre chose et d'en sortir, ce n'est pas si évident en fait* ». Dans un milieu industriel comme Cosucra, il est plus difficile pour les ouvriers de comprendre exactement le but derrière la fabrication des produits, étant donné qu'ils ne sortent pas finis de l'usine mais sont utilisés par d'autres industries industrielles, « *ne pas savoir à quoi ça sert coupe les gens de terrain sur la finalité du travail qu'ils ont* ». Mais une fois que ces employés comprennent pourquoi ils doivent prendre certaines précautions avec tel ou tel ingrédient, car il va se retrouver dans de la nourriture pour nourrissons par exemple, alors le

fait d'être très prudent avec les mesures sanitaires liées à ce produit prend beaucoup plus de sens.

Messieurs Techy et Vankerckhoven ont souligné que, bien qu'il soit intéressant de faire en sorte que la résistance au changement des collaborateurs soit moins conséquente, il ne faut pas pour autant la supprimer complètement, car ils la voient comme un phénomène inhérent au comportement humain et veulent **accueillir cette résistance** : « *Pourquoi ? Parce que ça permet de réfléchir, de prendre une décision moins vite* ». Nous pouvons donc établir que, selon les fondateurs de Salary Solution, la résistance au changement dans un fonctionnement participatif comme le leur, où les cadres sont invités à devenir actionnaires (et donc à participer régulièrement aux réunions du Conseil d'Administration), permet en fait d'enrichir les idées et décisions, car ils chercheront un compromis entre tous les avis des membres.

Salary Solution, Altavia ACT*, Décathlon Belgium et Monsieur Le Grand nous ont également fait part de l'intérêt d'avoir **plusieurs profils différents** prenant part au processus décisionnel amené par un fonctionnement participatif. La résistance au changement est différente chez chacun, et si plusieurs personnes prennent part aux réunions, il devient alors plus facile d'anticiper les différentes objections au sein des collaborateurs, étant donné qu'ils seront représentés en réunions décisionnelles. Monsieur Vankerckhoven nous disait que « *le fait d'avoir des profils différents autour de la table permet aussi de balayer toutes les personnalités, toutes les manières de ressentir un changement, une décision* ». Madame Gaggini (Sodexo BRS) nous a cependant mis en garde face à ces différents profils. Tout le monde n'a pas envie de participer aux décisions ou n'ose pas forcément exprimer son objection face à une décision ou une idée d'un supérieur hiérarchique. Ces personnes auraient peut-être peur d'être responsables d'une mauvaise décision et préfèrent alors se raccrocher à l'avis de leur supérieur et donc, de ne pas faire part de leurs objections et doutes.

Bien qu'il soit important, dans une gestion participative et afin de faciliter le changement, de remettre du sens derrière une décision ou une action, il faut bien se rendre compte que c'est un **processus long**. Madame Trinon et Monsieur Crahay nous l'ont expliqué durant les entretiens, en précisant que le changement est un phénomène récurrent qui peut suivre un processus assez long, et qu'il est nécessaire de bien communiquer avec les équipes sur le sens derrière les décisions prises. Madame Trinon nous a cependant précisé que cela pouvait paraître moins efficace à première vue alors que « *si on prend les deux modèles et qu'on réfléchit*

à une ligne du temps effectivement, au départ, c'est un peu plus long parce qu'il faut expliquer. Mais une fois que les gens ont compris, ça se met en route. De l'autre côté, pas sûr que ce soit implémenté ». De plus, comme nous le verrons plus loin dans ce chapitre, le nombre de personnes participant peut rendre le processus plus complexe. Monsieur Crahay nous expliquait alors dans les réunions où différents collaborateurs sont amenés à prendre part, il est difficile d'en avoir plus de cinq ou sept. Ceux-ci se doivent alors de bien faire suivre les informations à leurs pairs. Selon Monsieur Crahay, *« ça demande encore un effort supplémentaire, [...] mais à partir du moment où c'est décentralisé, c'est nécessaire de la part de ceux qui viennent de décider d'avoir le réflexe de porter à connaissance de ceux qui doivent le savoir ».*

6.2. Le management participatif pour générer des comportements innovants

Au terme de notre exploration théorique, nous en avons ressorti qu'il était pertinent pour des organisations voulant innover d'avoir des collaborateurs auto-concepteurs de leur travail. Nous avons donc supposé qu'un management participatif, visant à rendre les salariés autonomes et impliqués dans leur organisation, pourrait alors permettre à ces sociétés de favoriser ce genre de comportements dans leur personnel. Cette section va à présent expliquer l'avis des professionnels sur cette supposition et sa validité en pratique.

Ici, les réponses sont plus mitigées. Bien que nos interlocuteurs étaient d'accord qu'un fonctionnement participatif libérait la parole des employés et leur donnait un cadre bien plus large pour développer leurs idées, certains nous ont cependant relaté que le comportement d'intrapreneur est quelque chose d'inné chez une personne. Selon eux, celui-ci ne peut donc pas être créé de toute pièce s'il n'est déjà pas inhérent au travailleur. Selon Madame Trinon, Messieurs Le Grand, Techy et Vankerckhoven en particulier, les **entrepreneurs intra-entreprises sont des profils rares qu'on ne crée pas**, mais qu'une gestion participative peut amplifier. Madame Trinon nous disait : *« Tout le monde n'est pas entrepreneur dans l'âme, [...] On a un peu tendance aujourd'hui à dire tout le monde peut devenir entrepreneur, créer sa boîte, et cetera, c'est faux ».* Monsieur Vankerckhoven a également ajouté que *« Le profil innovateur, réellement s'il a une idée, il ne va pas savoir la garder pour lui »*, peu importe la structure. Pour en profiter, l'organisation a alors tout intérêt à ce que ce collaborateur soit loyal envers elle. Mesdames Gaggini et Trinon et Monsieur Le Grand insistaient alors sur le fait que ce n'est **pas pour tout le monde** et que tout le monde n'a pas spécialement envie d'être plus impliqué ou autonome. Pour certains, cette approche s'avère positive, *« en tout cas pour ceux*

qui ont le besoin de nouveauté ou d'être impliqués », l'a souligné la responsable RH de Sodexo BRS.

Madame Gaggini a cependant soulevé que, grâce à ce fonctionnement participatif, maintenant instauré chez Sodexo BRS, elle observait **plus de collaborateurs qu'avant voulant s'impliquer**. Selon elle, Sodexo BRS a souvent fait appel aux mêmes personnes, alors qu'il y en avait d'autres dans les équipes qui avaient aussi les compétences mais qui n'avaient jamais eu l'occasion de les montrer. Cette approche participative a permis à ces profils *« d'oser sortir de leur zone de confort et essayer de faire des choses, parce que c'est ok que c'est ça qui est attendu aussi »*. C'est un point qui semble mettre d'accord l'ensemble des personnes interrogées. Madame Trinon nous l'a illustré avec son expérience : *« moi, j'ai déjà eu plusieurs fois des collègues qui sont venus me trouver en me disant : "Tiens, j'ai réfléchi à ça, ou à ça", ou ils le font au sein de leur département »*. Elle a également ajouté qu'il fallait donner la permission à la personne de le faire, en lui laissant le temps d'aller au bout du processus et en lui faisant confiance. De plus, toujours selon Madame Trinon : *« plus il y a d'autonomie, plus ça libère la parole »*. Monsieur Teerlinck a lui aussi insisté sur le fait que les idées ne viendront pas que d'une seule personne à la direction, mais de tout le monde. C'était le but de la transformation managériale chez Décathlon Belgium, de donner la parole à tous. Selon lui, *« ce sont les gens dans les magasins qui savent le mieux quelles sont les attentes des clients. Et donc la transformation managériale vers un fonctionnement participatif, c'était ça aussi l'objectif »*.

Il en est également ressorti de nos entretiens que **le groupe a un rôle important** dans l'innovation au sein d'une entreprise. Monsieur Vankerckhoven nous a expliqué que, même si un employé a une idée, il ne saura pas forcément comment la mettre en pratique et la réaliser. Celui-ci aurait alors besoin d'autres profils, de collectivité : *« Si on prend toute la ligne du temps, de l'idée jusqu'à la mise en place finale, y a besoin de beaucoup de personnes »*. La directrice des ressources humaines de Sodexo BRS a également ajouté qu'un profil intrapreneur va être amené à collaborer avec d'autres personnes, qui amèneront une expertise et un point de vue différents : *« On aura peut-être des personnes qui sont pas dans ce profil d'intrapreneurs, mais qui peuvent contribuer et du coup qui vont ensemble y arriver »*. Nous pouvons ici parler d'intelligence collective, où chaque membre d'un groupe va amener ses compétences, ses expériences et ses doutes pour enrichir le projet. Selon Monsieur Crahay, c'est au moyen d'une gestion participative et d'une décentralisation du pouvoir décisionnel que l'on peut favoriser cette intelligence collective : *« Si on est dans un milieu, [...] qui fait attention aux rapports*

humains et qui ne met pas le pouvoir de décision entre les mains de quelques-uns, on a beaucoup plus de chances alors d'avoir une émulation. C'est seulement à ce moment-là que l'intelligence collective peut naître ». Monsieur Techy quant à lui, nous a fait remarquer qu'une fois ce groupe mis en marche, il faut pouvoir utiliser les différents talents, afin que ces derniers puissent apporter un maximum de valeur ajoutée au projet (au regard des compétences de chacun).

Une fois ce genre de comportement stimulé dans les équipes et collaborateurs, il est de l'intérêt d'une organisation de **garder ces talents** en son sein. Chez Altavia ACT*, on nous expliquait que le *turnover*¹⁵ était très faible : « *Les gens, ils viennent chez nous, ils ne partent plus, quoi* ». De plus, selon Monsieur Le Grand, si une société veut garder des profils d'intrapreneurs, elle a tout intérêt à les faire participer, au risque de frustrer les travailleurs jusqu'à leur départ.

Dans cette dimension de l'innovation, nous avons été mis en garde face au retour de la médaille de cette émulation d'idées. Monsieur Teerlinck nous a parlé du fait qu'il y avait beaucoup d'initiatives au sein des collaborateurs de Décathlon Belgium et celles-ci portaient parfois sur des sujets similaires sans être communiquées à l'ensemble de la structure : « *il y a pleins d'initiatives sur des sujets similaires qui se prennent dans des magasins différents et qui peut-être gagnerait en efficience s'ils partageaient un peu plus en* ». Ici encore, la **communication** est vue comme importante pour être efficace entre les différents projets, mais aussi au sein même d'une équipe travaillant sur un même projet.

Madame Trinon a également eu une réflexion qui nous a intéressés lorsque nous lui avons demandé comment elle améliorerait ce comportement d'acteur-concepteur au sein des équipes. Si la société n'avait pas été rachetée par le groupe Altavia ACT*, elle aurait **ouvert le capital à ses employés**. Elle ajoutait également qu'il était nécessaire, pour attirer les nouvelles générations, que « *la génération que vous êtes, [...] est demandeuse de ça, de pouvoir être beaucoup plus actif, beaucoup plus impliqué. Et donc je pense qu'il faut modifier les modèles* ». Ce dernier point rejoint ce que Monsieur Delforge nous a dit à propos des salariés actionnaires chez EASI, « *le modèle incite les gens à faire l'extra mile, c'est à dire le truc en plus. [...] Si t'es actionnaire tu le feras c'est sûr, parce que c'est ta boîte et peu importe le*

¹⁵ Définition : « *Le turnover désigne dans une entreprise le renouvellement des effectifs, suite à des recrutements et des départs du personnel* » (Kossa, 2017).

pourcentage, c'est ta boîte ». Selon lui, ils s'entraînent les uns et les autres vers le haut pour montrer aux autres actionnaires que eux aussi « *se mouillent le maillot* ».

6.3. *Le management participatif pour aider le leader à encourager l'innovation*

Notre revue de littérature abordait le rôle du *leader* dans la stimulation d'innovation au sein d'une entreprise. Pour créer un environnement ouvert aux autres collaborateurs, le *leader* devrait se montrer ouvert, inspirant et motivant, afin de favoriser des comportements en faveur de l'innovation au sein de la société. Nous nous sommes alors demandés si un modèle participatif amenant le leader à être plus disponible et à partager son pouvoir pourrait lui permettre de stimuler ces comportements. Dans cette section, nous relaterons du point de vue de nos interlocuteurs sur ce rôle.

L'ensemble des personnes que nous avons interviewées semble d'accord sur le fait que l'innovation a besoin d'**un leader qui anime ses équipes plutôt que de les diriger**, qui les inspire et qui les stimule, mais aussi qu'un fonctionnement participatif a aidé leurs organisations à développer ce rôle. Ce *leader* sera alors à même d'accompagner ses collaborateurs dans ce qui les intéresse afin de faire ressortir le meilleur d'eux-mêmes. Madame Gaggini nous disait alors que : « *quand on est face à un dirigeant qui est plutôt directif, ben ça coince parce que c'est lui qui veut imposer son idée [...], ça laisse peu de place à la créativité, à de l'apport d'autres idées* ». Les travailleurs devraient pouvoir être à l'aise avec leur patron et s'adresser à ce dernier de personne à personne. Messieurs Crahay et Le Grand nous ont donc expliqué que maintenant, on choisit davantage ces *leaders* pour leur personnalité collective et empathique que pour leurs compétences de type *hard skills*. Le CEO de Cosucra nous disait également que « *les groupes qui fonctionnent bien [...] sont avec une espèce de leader-animateur qui entraîne, qui entraînent le groupe. C'est pas celui qui dit ce qu'il faut faire, mais il inspire le groupe en disant, "voilà, il y a tel problème", et donc il pousse le groupe à décider* ». Monsieur Delforge remarque maintenant que chez EASI, lorsque que quelqu'un a une idée, il va l'encourager à la poursuivre et le guider dans ce but sans le restreindre dans ses actions, mais en lui donnant des directives claires et laissant peu de place à la liberté. Madame Trinon ajoutait que, selon elle, son rôle aujourd'hui de directrice d'entreprise, c'est, avant tout, de donner une impulsion aux membres de sa société afin de les diriger vers le chemin d'un changement, tout en les laissant l'appréhender librement et y prendre part.

Pour Monsieur Techy, il est important de pouvoir **partager son rôle de leader** parce que « *Tous les sujets ne me conviennent pas* » et que « *on avance beaucoup mieux en ouvrant le jeu. Et donc oui, partager le lead par sujet aux autres* ». Il soulevait par la suite qu'il était alors important de connaître ses collaborateurs afin de savoir quelle personne était faite pour diriger tel projet. Selon Monsieur Crahay, ce partage du rôle de *leader* amène beaucoup d'échanges où le patron et les autres membres s'influencent mutuellement. Selon lui, « *C'est ça qui est justement le but de la question, [...] c'est d'arriver à avoir des réponses qui soient les plus adaptées, qui composent avec le plus de données possibles* ». Chez Décathlon Belgium, le patron du groupe a partagé avec ses collaborateurs, mais aussi avec des personnes externes, la réécriture de la mission de la société. Cette mission a été écrite par 80.000 personnes et anime donc tous les collaborateurs, « *le sens de Décathlon aujourd'hui, c'est d'être utile aux gens et à la planète et rendre le sport accessible à tous [...]. Et ce n'est pas le patron qui l'a décidé, c'est 80.000 personnes* ».

Pour Monsieur Techy, un cadre qui achète des actions est un geste fort pour les autres travailleurs ; ceux-ci le verront comme engagé dans la société liant « *sa destinée sur, pas le court terme, pas le moyen terme, mais sans doute le long terme avec Salary* ». Nous abordons ici la **notion d'inspiration et de représentation d'un leader**, qui peuvent mener alors à encourager et motiver les comportements innovateurs des collaborateurs et qui se remarquent dans les sociétés interviewées suivant un modèle participatif. Selon Monsieur Le Grand, il est important qu'un patron soit empathique et à l'écoute de ses employés, afin de savoir ce que les gens font, pourquoi et comment. Dans ce but, il soulignait qu'il fallait être proche de ces derniers pour les comprendre et mesurer l'ampleur du changement demandé pour eux, afin de pouvoir les inspirer dans ces sens. Monsieur Teerlinck pointait également l'importance d'un *leader* engagé dans le changement et dans ce modèle participatif. Selon lui, « *Pour entamer un travail sur l'entreprise, les gens dans l'entreprise, en commençant par les leaders, doivent faire un travail sur eux-mêmes* », sans quoi il lui semble difficile d'amener un changement. Selon Monsieur Delforge, les salariés d'une organisation fonctionnent par mimétisme, et il est donc intéressant pour le *leader* de transmettre ce genre de comportement en l'incarnant lui-même.

Monsieur Teerlinck a ensuite ajouté que le rôle du patron est maintenant d'être **garant de la vision de l'entreprise**. Selon lui, le fait de décentraliser le pouvoir décisionnel permet au patron de dégager plus de temps à ce rôle : « *le rôle du patron du pays [...], c'est être le garant de la*

vision. Alors que dans la plupart des autres organisations, il a quand même beaucoup les mains dans, dans le cambouis quoi ».

6.4. Influences supplémentaires

Grâce aux entretiens semi-directifs, nos interlocuteurs n'ont pas subi trop de contraintes pour répondre et pouvaient ajouter des éléments sortant du cadre défini par notre guide d'entretien. De ces informations supplémentaires, nous tirons deux constats, qui seront explicités à la suite de cette section.

Premièrement, nos interlocuteurs chez Décathlon Belgium, Sodexo BRS et Cosucra nous ont expliqué que, pour faire face aux changements de maintenant, il était nécessaire pour une société d'être agile. Les organisations de nos jours se doivent d'être en mesure d'anticiper les événements à venir et de pouvoir s'y adapter rapidement. Le modèle participatif est alors vu par nos interlocuteurs comme **un moyen d'arriver à cette d'agilité**. Chez Sodexo BRS, Madame Gaggini, en parlant des raisons du basculement vers un fonctionnement participatif, nous expliquait que c'était pour : *« pouvoir être beaucoup plus agile par rapport au changement, par rapport aux modifications, à devoir apporter »*. Monsieur Crahay a remis en question les modes d'organisations traditionnels face à ces changements, *« l'offre n'est plus unique, [...]et l'organisation classique n'est pas capable, n'est pas du tout destinée à faire face à ce genre de de demande de variété, de changement continu »*. Selon lui, dans une organisation classique, les flux d'informations et de décisions font constamment des va-et-vient entre la direction et les personnes sur le terrain, faisant remonter les informations brides par brides, ce *« qui est totalement inutile, qui finalement ralentit énormément et est simplement inefficace »*. Monsieur Teerlinck était lui-même d'accord avec cet avis, *« Évidemment, qu'en décentralisant le pouvoir de décision, ça permet d'être plus agile »*. Il nous a illustré cette prise de position par un exemple qu'il a lui-même vécu sur un projet pilote. Pour ce projet, il pensait qu'il serait plus utile de créer une filiale et non de le mener en interne de Décathlon Belgium, *« Je n'ai même pas dû demander l'autorisation pour le faire »*. La décentralisation du pouvoir lui a permis d'avancer vite sur ce projet, sans devoir rapporter à un supérieur hiérarchique à chaque étape.

Messieurs Techy et Vankerckhoven nous ont exprimé la difficulté de faire participer tout le monde dans une plus grosse structure. En effet, **plus les gens sont nombreux, plus il est difficile de les faire participer tous**, c'est ce que Monsieur Techy nous disait : *« Je sais bien qu'on ne peut pas entendre 1200 personnes mais ici (Salary Solution) oui, c'est plus familial »*.

De plus, il y a des personnes pour qui un environnement plus cadré est apprécié. Comme Monsieur Vankerckhoven nous le disait bien : « *Il y a des gens qui sentent que le cadre n'est pas fixe, ça peut les mettre dans une certaine insécurité* ». Monsieur Cahay nous a également parlé **des profils n'ayant pas de désir de participer davantage**. Dans son organisation, il voit une différence entre le comportement des ouvriers et des employés face à la participation. Les premiers étant payés à l'heure ; leur temps est déjà totalement alloué. Ils « *ressentent [alors] une pression de temps quand on passe des heures à discuter* », tandis que les employés, qui gèrent davantage leur emploi du temps eux-mêmes, voient moins d'inconvénients à ajouter du temps de participation dans leur travail quotidien. Le nombre de personnes et leurs différents profils jouent donc un rôle important dans l'instauration d'un fonctionnement participatif.

Dans ce chapitre, nous avons identifié les différentes formes de participation présentes dans notre échantillon de sept organisations. Nous les avons analysées selon les critères d'Hermel (1988) – abordés dans notre revue de littérature – et nous avons ensuite confronté les avis récoltés au regard de notre problématique et de ces potentielles réponses. Nous avons interrogé chaque professionnel à propos de nos suppositions, afin d'entendre son retour d'expérience sur les impacts d'un management participatif sur l'innovation au sein des organisations.

PARTIE 4 : DISCUSSION

Cette quatrième partie est écrite en trois chapitres. Premièrement, nous y analyserons les contributions de notre recherche à notre revue de littérature, en étudiant dans quelles mesures les informations que nous avons obtenues lors de nos interviews apportent une réponse à notre première question de recherche. Ensuite, nous recommanderons quelques pratiques qu'une organisation pourrait mettre en place, afin de favoriser l'innovation en son sein au travers un modèle participatif. Enfin, le troisième chapitre abordera les limites rencontrées dans cette recherche et renseignera sur des perspectives pour pousser cette dernière plus loin.

7. Chapitre 7 : Contributions

Grâce à notre revue de littérature, nous avons pu comprendre le sujet et supposer des premiers éléments de réponses expliquant en quoi le management participatif pourrait favoriser l'innovation au sein d'une entreprise. Ce septième chapitre aura pour but d'apporter une réponse à notre première question de recherche, à savoir :

Est-ce qu'un fonctionnement participatif peut aider les organisations à instaurer un environnement propice à l'innovation et comment ?

Dans les paragraphes suivants, nous allons tâcher de déterminer si ce modèle convient pour favoriser l'innovation au sein des entreprises. Pour ce faire, nous répondrons à notre première question de recherche selon nos trois suppositions initiales et nous y ajouterons un quatrième élément de réponse.

7.1. Adaptation au changement

Tout d'abord et comme nous l'avons vu, l'innovation est faite de changements. Cependant ceux-ci ne sont pas toujours bien perçus ou accueillis par les membres d'une organisation. Il en est ressorti, via nos recherches auprès de professionnels, que le management participatif a un rôle à jouer afin de faciliter l'acceptation du changement. En effet, nous retenons de nos entretiens que le fait de faire participer les personnes impliquées – ou du moins plus de personnes – au processus décisionnel permet de faire accepter la décision de manière plus fluide.

D'une part, le fait de faire participer les personnes impactées par le changement à la prise de décision et à ce changement lui-même rassure ces personnes et leur donne confiance en cette décision, étant donné qu'ils y ont pris part. D'autre part, le fait de réunir plus de collaborateurs autour de la table dans le cadre du processus décisionnel permet de mettre en lumière plus d'objections à l'encontre de ce changement, mais aussi plus d'idées pour adapter au mieux la décision. Ainsi les changements tendraient à être plus facilement acceptés car ils viendraient des personnes concernées et/ou ont été enrichis et adaptés afin de satisfaire la majorité. Il est plus difficile pour un patron d'entreprise de penser seul à tous les tenants et aboutissants d'un changement afin de l'instaurer. Cependant, une fois que plusieurs personnes ont pris part à cette décision, celle-ci a déjà été enrichie par leur point de vue.

De plus, outre la décentralisation du processus décisionnel, la communication, prônée aussi par ce mode de fonctionnement, est un facteur clé dans l'instauration d'un changement. Cet élément est revenu plusieurs fois pendant notre recherche ; les collaborateurs ont besoin d'être informés et de comprendre la décision afin de pouvoir l'accepter. Il est plus facile d'adopter un changement si tout le monde est convaincu de son utilité et de ses bénéfices et au contraire, une décision annoncée de manière directive, sans explications derrière, a peu de chance d'aller plus loin sans heurt.

Cependant, nous attirons l'attention du lecteur sur le fait qu'il ne faut pas chercher à supprimer la résistance au changement. Celle-ci est bénéfique lors de la prise de décision collective afin d'explorer tous les points de vue et d'enrichir la décision. Cette résistance peut pousser les collaborateurs à pointer du doigt les risques ou défauts liés à un changement et permettre alors à l'entreprise de prendre une meilleure décision reposant sur un principe d'intelligence collective.

7.2. Comportement des collaborateurs favorable à l'innovation

Pour ce point, nous avons d'abord cherché à savoir si une gestion participative permettait de créer un comportement d'intrapreneur chez les collaborateurs. Cependant, selon certains de nos interlocuteurs, ce comportement est inhérent à la personne et ne peut donc pas se créer chez un salarié n'étant pas déjà entrepreneur dans l'âme. Ce serait en fait un trait de caractère plus rare, mais qu'une gestion participative permettrait d'amplifier et de stimuler.

Cependant, l'intrapreneuriat n'est pas la seule façon pour un collaborateur de participer à l'innovation au sein de son entreprise. Une plus grande autonomie des travailleurs, apportée par une gestion participative, mène généralement à des salariés plus impliqués dans les actions nouvelles prises par l'organisation. Ceux-ci seraient alors plus enclins à adopter des comportements dans ce sens, ainsi qu'à prendre des initiatives pour aller plus loin. Ces collaborateurs peuvent aussi être amenés à s'impliquer dans des projets innovants dont ils ne sont pas la source. En effet, un intrapreneur aurait du mal à mener à bien son nouveau projet pour l'entreprise seul. Il aura alors besoin d'une équipe composée de profils différents, afin d'aboutir son projet et de l'enrichir. La participation permettrait alors d'impliquer plus les collaborateurs dans les projets, créant ainsi un groupe portant un projet d'innovation.

De plus, avoir plusieurs points de vue au sein d'une équipe permet l'émulation des idées, ainsi que l'enrichissement du projet. En faisant travailler plusieurs profils différents sur un projet innovant, une organisation peut alors tirer parti du meilleur de chaque membre ainsi que sa créativité collective. De cette façon, même si une gestion participative ne crée pas de comportement d'intrapreneurs au sein des travailleurs, elle amène certainement à une intelligence collective pouvant être mise à profit sur des projets innovants.

7.3. *Leader stimulant l'innovation*

Le constat ressortant de l'analyse de ce sujet nous montre que l'action principale qu'un *leader* peut entreprendre afin de stimuler l'innovation, est de donner l'impulsion d'un changement. Avec un management participatif, celui-ci peut alors adopter un rôle d'animateur au sein des équipes et ainsi les guider vers un changement, vers une innovation. Son rôle ici serait plus de donner une direction au changement et d'ensuite laisser ses équipes se diriger dans ce sens. En plus de donner l'impulsion, il est aussi garant de la vision de l'entreprise et des grandes directions stratégiques vers lesquelles cette dernière se dirige.

Ce *leader* partage alors son pouvoir décisionnel en laissant des personnes plus aptes prendre les rênes du projet. Ce constat vient du fait que personne ne peut tout connaître et qu'il y aura sans doute des sujets sur lesquels ce *leader* n'aura pas les connaissances pour le mener à bien. Dans ce genre de modèle participatif, celui-ci pourra alors se reposer sur d'autres collaborateurs, plus à même de comprendre et de prendre de meilleures décisions dans le projet. Nous remarquons ce phénomène chez Salary Solution, où l'actionnariat est ouvert à certains salariés. Messieurs Techy et Vankerckhoven ne sont pas sur tous les projets, ils laissent leurs

collaborateurs en endosser certains pour lesquels ils sont plus compétents que les deux fondateurs.

Finalement, nous avons aussi appris, lors de nos entretiens, que le *leader* ne doit pas seulement instaurer un changement mais qu'il doit également l'incarner et agir lui-même dans ce sens. De ce fait, il pourra inspirer ses collaborateurs à le suivre dans l'innovation, ainsi que de les garder motivés face au changement. En effet, selon notre interlocuteur de chez Décathlon Belgium, il faut commencer par « *être le changement soi-même* » avant de pouvoir l'instaurer et le mener à bien.

7.4. Développement de l'agilité

Dans ce monde en constant changement, il est important pour les organisations de se montrer agiles, afin de pouvoir faire face aux nouvelles tendances et aux événements se produisant dans leur environnement. Ce constat, déjà mentionné dans notre revue de littérature, est également pointé du doigt par nos interlocuteurs.

Pour certaines entreprises interviewées, leur transformation managériale vers un modèle participatif s'est opérée dans le but d'acquérir plus d'agilité et de faire face aux changements continus. La décentralisation des décisions permet aux membres du personnel de réagir rapidement à un changement et ce, sans devoir attendre l'aval de leur supérieur hiérarchique à chacune de leurs actions. Cet élément joue un rôle important dans l'agilité de l'organisation.

De plus, l'émulation d'idées menant à l'intelligence collective permet de penser chaque décision selon plusieurs points de vue. Selon nos interlocuteurs, cela permettrait de déceler plus de risques et obstacles présents sur le chemin de l'organisation et de les anticiper.

Au terme de ce chapitre, nous voyons que les éléments mentionnés dans celui-ci nous poussent vers la conclusion qu'un management participatif pourrait effectivement stimuler l'innovation au sein d'une entreprise. Pour la suite, nous allons aborder nos recommandations quant à la favorisation de l'innovation au travers d'un fonctionnement participatif.

8. Chapitre 8 : Recommandations

Les résultats de nos recherches nous permettent de proposer quelques éléments pertinents sur lesquels être attentif dans un management participatif. Ces recommandations apporteront donc une réponse à notre deuxième question de recherche qui était :

Quels sont les éléments de la gestion participative à mettre en avant pour stimuler l'innovation au sein d'une organisation ?

Premièrement, il est ressorti de chacun de nos entretiens que **la communication est primordiale** afin de mener un changement à bien. Cet élément fait partie des principes du management participatif, mais a aussi beaucoup été mentionné comme facteur facilitant les résistances au changement. En effet, un travailleur a besoin de comprendre la raison pour laquelle une décision a été prise et il a également besoin d'en comprendre le sens. Sans cette communication, il lui sera plus difficile de l'accepter et il ne se sentira pas inclus dans ce changement. Selon Madame Trignon, il faut constamment remettre du sens dans le travail et les choix de la société. C'est évidemment un processus coûteux en termes de temps et d'énergie mais au final, une fois que les collaborateurs sont au courant de ce qu'il se passe, l'implémentation d'un changement se fait plus rapidement et plus efficacement. Pour reprendre les dires de Madame Trignon : *« Si on prend les deux modèles et qu'on réfléchit à une ligne du temps effectivement, au départ, c'est un peu plus long parce qu'il faut expliquer. Mais une fois que les gens ont compris, ça se met route. De l'autre côté, pas sûre que ce soit implémenté ».*

Ensuite, **la confiance** est importante dans ce genre de modèle où le pouvoir est partagé. Il faut pouvoir faire confiance à aux autres collaborateurs quant au bon déroulement de leurs actions et croire en leurs capacités à prendre les bonnes décisions. S'il n'y pas de confiance, il n'y aura pas de partage du processus décisionnel. Le patron gardera alors ce pouvoir pour lui et se retrouvera alors dans une position directive où il impose ses choix aux autres membres de son organisation.

En plus de faire confiance, le *leader* doit savoir **lâcher prise** sur son pouvoir et son contrôle, afin de laisser plus d'autonomie et de responsabilités à ses salariés. Comme nous l'avons mentionné plus haut, personne ne peut être bon en tout et être le plus pertinent dans tous les projets. Il faut que le *leader* puisse s'en remettre aux personnes qui apporteront le plus de valeur

ajoutée aux projets et pour ce faire, il doit réussir à lâcher prise et ne pas vouloir tout contrôler. Pour l'aider dans cette tâche, il peut lui être utile de bien **connaître ses collaborateurs**, au travers de discussions avec eux par exemple, ou même via des tests de personnalité. De cette manière, il pourra connaître le talent de chacun et ainsi reconnaître les sujets sur lesquels ils seront les plus pertinents et amèneront le plus de valeur ajoutée.

Finalement, nous tenons à souligner également que le nombre de personnes présentes dans la structure peut influencer la participation en entreprise. Il est bien plus difficile de faire participer tout le monde dans de grandes structures, comparé à de petites structures – comme Salary Solution – où la participation est plus informelle dû au caractère familial de l'organisation. Il est alors nécessaire de bien penser les fonctionnements participatifs avant de les instaurer dans une organisation et de les **adapter en fonction du nombre de travailleurs (et de leur profil)** présents dans l'entreprise.

9. Chapitre 9 : Limites et futures recherches

Ce dernier chapitre relatara, dans un premier temps, des limites de notre analyse. Ensuite, il déterminera des pistes potentielles qui pourraient mener à de nouvelles recherches.

9.1. Limites de cette recherche

En arrivant au terme de ce travail, il nous semble important d'informer le lecteur sur les limites rencontrées dans l'élaboration de celui-ci.

Tout d'abord, le concept de fonctionnement participatif est un sujet très vaste qui est abordé dans la littérature scientifique sous différents aspects. Comme nous avons pu le voir au cours de ce travail, il n'y a pas qu'une seule forme de participation et il n'y a pas non plus de mode d'emploi ou de recette miracle visant à instaurer un mode participatif fixe. Monsieur Vankerckhoven nous disait justement que la participation était quelque chose de libre et qu'à partir du moment où elle était trop formalisée, elle perdait cette caractéristique. C'est justement cette liberté dans la participation qui fait qu'il n'y a pas qu'une seule manière de prendre part aux activités décisionnelles d'une organisation – même si nous avons pu constater que dans quelques entreprises interrogées, certains de ces processus étaient relativement similaires. Ceci nous amène au constat qu'il y a autant de managements participatifs que d'organisations suivant ce modèle. Il est donc difficile, lors d'une exploration comme celle-ci, de couvrir tous les aspects des fonctionnements participatifs.

Une autre limite découlant de ce premier paragraphe réside dans notre échantillon. Nous avons suivi, ici, le principe de saturation sémantique pour déterminer la taille de ce dernier (de Moerloose et al, 2020). Étant donné que les fonctionnements participatifs sont différents dans chaque entreprise, nous avons déterminé la saturation selon les réponses apportées à nos suppositions d'influence du management participatif sur l'innovation. Il s'est également avéré assez difficile d'identifier des organisations suivant ce genre de modèle, ce genre d'informations n'étant pas toujours partagées sur les pages Internet des organisations concernées. De plus, une fois une entreprise identifiée, il n'était pas toujours certain d'obtenir une réponse favorable à un entretien. Néanmoins, l'échantillon que nous avons interviewé nous a permis d'avoir des avis variés et pertinents pour notre travail.

Ensuite, nous nous devons de préciser que les quatre influences d'une gestion participative sur l'innovation en entreprise abordées dans la partie contribution (pp. 59-62) (et répondant à notre

première question de recherche) sont non-exhaustives. Afin de ne pas accaparer plus d'une heure de temps aux personnes interrogées, nous avons limité nos pistes de réponse discutées en interview. Nous avons également fait le choix de poser des questions en lien avec nos suppositions, afin de pouvoir comparer tous les points de vue sur chaque sujet – ce qui n'aurait peut-être pas été le cas sans ces orientations.

Quatrièmement, la mesure de l'innovation est assez subjective ; il n'y a pas de méthode fixe et universelle permettant de déterminer la capacité innovatrice d'une organisation. Certains vont la calculer sur base du nombre de nouveaux projets lancés dans l'entreprise et d'autres, sur base d'investissements dans la recherche et le développement (Gailly, 2019). Il est alors difficile pour les organisations interviewées (ou les organisations en général) de pouvoir dire de manière objective et en s'appuyant sur des chiffres que leur capacité d'innovation a augmenté suite à un basculement managérial vers un mode participatif.

Ajoutons à cela que le management participatif est un processus dynamique au sein des entreprises et qui est en évolution constante. Monsieur Teerlinck nous disait que ce fonctionnement « *n'est jamais fini. [...] En fait tous les jours, ça soulève de nouvelles questions* ». Cette limite ne veut pas dire que nos conclusions seront erronées dans quelques années, mais que la porte reste ouverte à d'autres recherches étant donné que ce fonctionnement va continuer à grandir au sein des organisations.

Pour conclure, nous observons également une limite supplémentaire venant de notre méthode d'analyse des données qualitatives recueillies lors des entretiens. Le fait qu'une seule personne soit derrière cette collecte et cette analyse peut laisser place à certains biais. Cependant, pour limiter ce biais autant que possible, chaque entretien a été enregistré et retranscrit afin que le chercheur dispose de l'ensemble des informations lors de son analyse.

9.2. Pistes potentielles pour mener la recherche plus loin

Il nous semble judicieux de clôturer ce travail en ouvrant la voie pour de futures recherches qui pourraient aller plus loin. Voici quelques pistes allant dans ce sens.

Il est vrai que le sujet de la crise sanitaire n'a pas été abordé en détail lors de nos entretiens. Cependant, un des fondateurs de Salary Solution nous a fait la réflexion que « *les meilleures idées sont hors du cadre* » et que le télétravail avait annulé ces moments de discussion informels

entre deux réunions. Ce constat est revenu à quelques rares moments dans nos autres interviews. Il serait alors intéressant, selon nous, de pousser la recherche plus loin dans cette direction afin d'analyser comment ces processus de participation réagissent au télétravail.

Au cours de notre entretien avec Madame Trinon, celle-ci nous a fait part de son envie d'ouvrir l'actionnariat à ses salariés, bien que ce ne soit plus possible après le rachat de sa société par le groupe Altavia. Même si notre recherche nous a mené à ne rencontrer que deux entreprises (EASI et Salary Solution) qui partagent leurs actions avec certains salariés, nous pensons qu'il est possible d'explorer davantage ce modèle particulier de management participatif. Selon Madame Trinon, cette ouverture des capitaux responsabiliserait et motiverait encore plus les collaborateurs à avancer au sein de l'entreprise, en gardant une vision de bien-être de celle-ci sur le long terme.

Finalement, bien que cela pourrait s'avérer être un travail de longue haleine, une nouvelle recherche pourrait aller plus loin que celle-ci, en mesurant et en comparant objectivement la capacité innovatrice d'une organisation avant et après l'instauration d'un management participatif. Nous pourrions alors nous demander dans quelle proportion ce modèle influence l'innovation au sein d'une entreprise.

CONCLUSION

Comme nous avons pu le constater à plusieurs reprises, nous vivons actuellement dans un nouveau monde où les organisations sont constamment amenées à se battre pour survivre. Ces dernières doivent donc être en mesure de s'adapter rapidement aux changements réguliers dans leur environnement. Pour ce faire, ces sociétés se doivent d'innover, afin de pouvoir suivre la cadence imposée par notre nouveau monde impitoyable.

Deux tendances nous ont amenés à ce constat. Tout d'abord, la disparition progressive des frontières permet à la concurrence et aux innovations présentes dans l'environnement des organisations de se généraliser internationalement. Ensuite, nous avons pu voir que le secteur dans lequel évolue la société est constamment soumis à de nouveaux changements, comme les attentes de plus en plus variées des consommateurs, les perturbations technologiques, les innovations d'un secteur perturbant la chaîne de valeur, etc.

Nous avons donc bien compris qu'il est primordial pour les organisations actuelles d'adopter un comportement favorisant l'innovation. Cependant, plusieurs barrières et défis peuvent se trouver sur ce chemin. Ces entreprises se doivent alors de les éviter et/ou de les solutionner. Les défis non-exhaustifs que nous retenons sont : le développement d'un comportement d'intrapreneurs au sein des salariés, la résistance aux changements qui est présente chez chacun, l'impact du *leader* sur sa société et sa capacité de réagir efficacement à un changement.

De plus, les organisations suivant un fonctionnement traditionnel et classique sont alors perçues comme inaptes à répondre aux exigences imposées par ces défis. Nous nous sommes donc intéressés aux nouveaux modes d'organisation avec une attention particulière pour le management participatif. Ce modèle propose d'ouvrir les processus décisionnels et la conception du travail dans l'entreprise à plus d'employés, afin de créer un comportement acteur-concepteur chez les travailleurs.

Ce dernier point a attiré notre attention. Nous avons donc posé deux questions de recherche :

- Est-ce qu'un fonctionnement participatif peut aider les organisations à améliorer leur capacité d'innovation ?
- Quels sont les éléments de la gestion participative pertinents pour stimuler l'innovation au sein d'une organisation ?

Notre objectif était de déterminer si l'instauration d'un management participatif au sein d'une organisation aiderait cette dernière à améliorer sa capacité d'innovation, mais aussi de soulever les éléments importants sur lesquels celle-ci devrait se concentrer.

Dans un premier temps, nous avons exploré les concepts d'innovation et de management participatif (lors de notre revue de littérature), afin d'accroître notre compréhension du contexte et des tenants et aboutissants de ceux-ci. Ceci nous a permis d'identifier les critères de définition de la participation selon Hermel (1988), qui se sont avérés être utiles à notre exploration sur le terrain. Cette revue de littérature est clôturée par un chapitre proposant nos pistes de réponses à notre problématique. Celles-ci se basent sur les défis que les entreprises innovantes rencontrent fréquemment et les avantages qu'une gestion participative peut apporter en réponse. Nous avons alors décidé de suivre une méthodologie de recherche qualitative basée sur des entretiens avec sept professionnels ayant de l'expérience dans les fonctionnements participatifs. Nos suppositions identifiées suite à notre théorie nous ont permis d'orienter nos questions lors de nos entretiens semi-directifs, afin de ne pas nous éparpiller et de pouvoir limiter nos entretiens à une heure.

Notre recherche a amené des contributions tirées de l'expérience de chacun de nos interlocuteurs à nos pistes de réponse théorique. Nous avons appris que l'instauration d'un système participatif était un bon moyen d'assouplir les résistances au changement présentes chez chaque individu, d'une part grâce à l'implication de plusieurs personnes dans la décision, et d'autre part grâce à la communication régulière accompagnant chaque décision. De plus, nos entretiens ont laissé entendre que le comportement d'intrapreneur était inhérent à une personne et ne pouvait donc pas être créé de toute pièce, mais qu'il pouvait être amplifié par un management participatif. Cependant, il ressort également de cette analyse que le comportement d'intrapreneur n'est pas le seul valable pour innover et qu'une gestion participative permet aux autres collaborateurs de développer des comportements supportant l'innovation. Ensuite, nous avons remarqué que le *leader* avait un rôle à jouer dans l'innovation de l'entreprise en étant le garant de la vision de celle-ci et en inspirant lui-même le changement. Cela peut se faire plus facilement au travers d'un fonctionnement participatif l'encourageant à partager son pouvoir et à changer lui-même avant de vouloir instaurer un changement. Finalement, nous avons retenu que les processus de participation décentralisant le pouvoir permettent à une organisation d'acquérir une plus grande agilité et réactivité face aux changements qu'elle peut rencontrer.

Ce mémoire apporte également des recommandations managériales insistant sur les points d'attention qu'une organisation se doit d'observer lorsque celle-ci tente d'être plus innovatrice au travers d'un management participatif. En effet, nous avons ressorti, lors de nos entretiens, les éléments importants, selon nos interlocuteurs, au bon déroulement de la participation en entreprise, que nous pouvons citer comme étant : une bonne communication dans toute la structure, la confiance en chaque collaborateur, le lâcher-prise du dirigeant sur son pouvoir, la connaissance des talents et capacités de chacun et l'adaptation du processus participatif au nombre et aux profils des collaborateurs.

Il est important de préciser, pour conclure, que cette recherche reste ouverte sur de nouvelles perspectives détectées lors de son déroulement. Ces pistes de recherches futures permettraient d' étoffer la recherche sur d'autres aspects. Nous en avons identifié trois, la première serait d'analyser les processus participatifs générant des idées comme l'intelligence collective au travers du télétravail. La deuxième pourrait être une recherche visant à mesurer la capacité d'innovation d'une organisation, afin de comparer ce taux avant et après l'instauration d'un management participatif. Pour finir, une recherche supplémentaire pourrait pousser la réflexion plus loin en se concentrant sur les entreprises ayant ouvert l'actionnariat afin d'analyser plus en détails les changements que ce genre de modèle amènent. Nous tenons également à préciser que ce genre de fonctionnement participatif évolue constamment, le porte est donc grande ouverte pour de nouvelles recherches.

BIBLIOGRAPHIE

Livres de référence

- Arnould, G. (2016). Taylorisme. Dans N. Postel & R. Sobel (Eds.), *Dictionnaire critique de la RSE* (pp. 451-455). Villeneuve d'Ascq, France : Presses universitaires du Septentrion.
- Charreire-Petit, S., & Durieux, F. (2014). Explorer et tester : les deux voies de la recherche. Dans R.-A. Thiétart (Ed.), *Méthodes de recherche en management* (4 ed., pp. 76-104). Paris : Dunod.
- Davister, C. (2010). La gestion des ressources humaines. Dans S. Mertens (Ed.), *La gestion des entreprises sociales* (pp. 287-366). Liège : EdiPro.
- Ford, H. & Crowther, S. (1930). *Ma vie et mon oeuvre* (7 ed.). Paris, France : Payot.
- Foudriat, M. (2020). *Sociologie des organisations : la pratique du raisonnement* (3e ed.). Paris, France : Pearson Education France.
- Gailly, B. (2011). *Developing Innovative Organizations: A Roadmap to Boost your Innovation Potential*. Angleterre : Palgrave macmillan.
- Gailly, B. (2018). *Navigating Innovation*. Cham, Suisse : Palgrave Macmillan.
- Hermel, P. (1988). *Le management participatif : sens, réalités, actions*. Paris, France : Éditions d'organisation.
- Höber, B. (2016). *Firm Internal Innovation Contests: Work Environment Perceptions and Employees' Participation*. Koblenz, Allemagne : Springer Gabler
- Kalfon, J., Batton, D. & Courcelle, L. (2020). *Intelligence Collective : Agir et Innover en Equipe*. Paris, France : Dunot. En ligne, <https://univ.scholarvox.com/book/88902703>, consulté en mai 2020
- Keeley, L., Pikkell, R., Quinn, B. & Walters, H. (2013). *Ten Types of Innovation: The Discipline of Building Breakthroughs*. Hoboken, New Jersey : John Wiley & Sons
- N'Gahane, P., De Rongé, Y., Henaux, C., Léonard, E., & Cerrada, K. (1996). *Dictionnaire de gestion*. Paris : Armand Colin.

OECD. (2009). *Innovation in Firms: A Microeconomic Perspective*. Paris, France : OECD.

OECD/Eurostat. (2018). *OSLO MANUAL 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation* (4e ed.). The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities. France and Luxembourg : Eurostat.

Viki, T., Toma, D. & Gons, E. (2017). *The Corporate Startup: How established companies can develop successful innovation ecosystems*. Devender, the Netherlands : Vakmedianet

Articles de périodiques

Abdulai, I. A., & Shafiwu, A. (2014). Participatory Decision Making and Employee Productivity. A Case Study of Community Banks in the Upper East region of Ghana. *Business and Economics Journal*, 5(3). doi:10.4172/2151-6219.100099

Aerts, K., Kraft, K. & Lang, J. (2013). Profit-Sharing and Innovation. *ZEW - Centre for European Economic Research*, Discussion Paper No. 13-114, Consulté sur SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2379462>

Amabile, T.M., Schatzel, E.A., Moneta, G.B. & Kramer, S.J. (2004), Leader behaviors and the work environment for creativity: Perceived leader support. *The Leadership Quarterly*, 15 (1), 5–32. doi : 10.1016/j.leaqua.2003.12.003

Bevort, A. (2013). De Taylor au néo-management : quelle participation des salariés ? *Participations*, 5(1), 33-51. doi : 10.3917/parti.005.0033

Borzeix, A., Charles, J., & Zimmermann, B. (2015). Réinventer le travail par la participation. Actualité nouvelle d'un vieux débat. *Sociologie du travail*, 57(1), 1-19. doi :10.4000/sdt.1770

Charles, J. (2012). Les charges de la participation. *SociologieS*. <https://doi.org/10.4000/sociologies.4151>

Castoriadis, C., & Mothe, D. (1974). Autogestion et hiérarchie. *CFDT Aujourd'hui*, 8, 64-80.

- Castel, D., Lemoine, C., & Durand-Delvigne, A. (2011). Travailler en coopérative et dans l'économie sociale, effets sur la satisfaction et le sens du travail. *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé*, 13(2), 1-18. doi:10.4000/pistes.1788
- Cheng, T. & Chien-Chi, T. (2019). Corporate entrepreneurship as a strategic approach for internal innovation performance. *Asia Pacific Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 13 (1), 108-120. doi : 10.1108/APJIE-08-2018-0047
- Comeau, Y., & Davister, C. (2008). La GRH en économie sociale : l'inclusion des travailleurs en tant qu'innovation « socialement responsable ». *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, XIV(33), 203- 223. doi :10.3917/rips.033.0203
- Dacheux, E., & Goujon, D. (2013). Cohésion sociale et richesse économique : compléter l'apport d'Elinor Ostrom par une étude empirique de l'ESS 51. *Revue Management & Avenir*, 65, 141-153.
- Davister, C. (2007). La gestion des ressources humaines en économie sociale. *Cahiers du Centre de recherche sur les innovations sociales*, ET0706, 131.
- Defourny, J. (1988). Coopératives de production et entreprises autogérées : une synthèse du débat sur les effets économiques de la participation. *Mondes en Développement*, 16(61), 139-153.
- Dion, G. & Solasse, B. (1968). La participation et l'entreprise. *Relations industrielles / Industrial Relations*, 23 (4), 529–552. <https://doi.org/10.7202/027945ar>
- Dubouloz, S. (2013). Les barrières à l'innovation organisationnelle : Le cas du *Lean Management*. *Management international / International Management / Gestión Internacional*, 17(4), 121–144.
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-Determination Theory and Work Motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331-362. doi:10.1002/job.322
- Gilbert, P., Teglborg, A-C. & Raulet-Croset, N. (2017). L'entreprise libérée, innovation radicale ou simple avatar du management participatif ? *Annales des Mines - Gérer et Comprendre*, 1 (127), 38-49. <https://doi.org/10.3917/geco1.127.0038>

- Gumusluoglu, L. & Ilsev, A. (2009). Transformational Leadership and Organizational Innovation: The Roles of Internal and External Support for Innovation. *The Journal of Product Innovation Management*, 26 (3), 264-277. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2009.00657.x>
- Jézéquel, M. (2017). INNOVATION. *Gestion*, 42(2), 9.
- Koziol-Nadolna, K. (2020). The Role of a Leader in Stimulating Innovation in an Organization. *Administrative Sciences*, 10 (3), 1-18. doi :10.3390/admsci10030059
- McGregor, D. (1966). The Human Side of Enterprise. *Reflection*. 2 (1), 6-15. doi : 10.1162/152417300569962
- Mousli, M. (2016). Le bonheur, nouvel objectif de l'entreprise ? *L'Économie politique*. 3(71), 40-52. <https://doi.org/10.3917/leco.071.0040>
- Nowicki, M., & Summers, J. (2008). When participative management leads to garbled
- Parnell, J., Carraher, S. M., Holt, K. (2002). Participative management's influence on effective strategic diffusion, *Journal of Business Strategies*, 19 (2), 161-186
- Rousseau, V., & Aubé, C. (2013). Collective Autonomy and Absenteeism Within Work Teams: A Team Motivation Approach. *The Journal of Psychology*, 147(2), 153-175. doi:10.1080/00223980.2012.678413
- Stervinou, S. (2014). Les Scop (Sociétés Coopératives et Participatives) : des entreprises au management participatif ? *Ergologia*, 11, 95-130.
- Thuderoz, C. (1995). Du lien social dans l'entreprise: Travail et individualisme coopératif. *Revue Française De Sociologie*, 36 (2), 325-354. doi :10.2307/3322251
- Tremblay, M., & Wils, T. (2005). La mobilisation des ressources humaines : une stratégie de rassemblement des énergies de chacun pour le bien de tous. *Gestion*, 30(2), 37-49. doi : 10.3917/riges.302.0037

Yohe, S. W., & Hatfield, L. (2003). Moderating factors in participative management. *Proceedings of the Academy of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 8(2), 33-38.

Rapport

Belloc, F. (2020). Multi-Layer Profit Sharing and Innovation. *Quaderni del Dipartimento di Economica Politica e Statistica*, 836.

Berthet, G., Bosschaert, B. & Maréchal, P. (ConcertES) (2012). Les travailleurs participent-ils à la gestion des entreprises ? *Les Cahiers de l'Observatoire Transfrontalier de l'ESS*. Consulté sur https://observatoire-es.be/wp-content/uploads/2019/09/Cahier_OES_4_Participation.pdf

Coppens, F. et Van Gastel, G. (2003), *L'industrie de l'automobile en Belgique : importance de la sous-traitance dans l'assemblage de véhicules automobiles*. National Bank of Belgium. Consulté sur <https://www.nbb.be/doc/ts/publications/wp/wp38fr.pdf>

Mémoires et thèses

Dougall, A. W. (2011). *Participative Management | Employee Participation in the Wealth of Mining Companies: An Employee Share Ownership Participation Scheme Focus*. (Master of Business Administration), Université de Bangor, Wales, Royaume-Uni

Halloy, S. (2018). *Le management participatif en entreprise sociale d'insertion en Belgique francophone : Etude exploratoire*. Louvain School of Management, Université catholique de Louvain, Louvain-la-Neuve, Belgique

Sites Internet

Altavia ACT*. (n.d.). Accueil. En ligne <https://altavia-act.com>, consulté en juin 2021.

Blue Ocean. (n.d.). What Are Red and Blue Oceans?. En ligne <https://www.blueoceanstrategy.com/what-are-red-blue-oceans/>, consulté en mai 2021.

Cosucra. (n.d.). Accueil. En ligne <https://www.cosucra.com>, consulté en juin 2021.

- Décathlon Belgium. (n.d.). Décathlon Entreprise : Qui sommes-nous. En ligne https://www.decathlon.be/fr/about/who-are-we/_/R-a-who-are-we, consulté en juin 2021.
- EASI. (n.d.). Accueil. En ligne <https://easi.net/fr>, consulté en juin 2021.
- Ferry, S. (2019). 5 barrières invisibles qui empêchent les entreprises d’innover. Great place to work. En ligne <https://www.greatplacetowork.fr/lab/les-5-barrieres-invisibles-qui-empêchent-les-entreprises-dinnover/>, consulté en mai 2021
- Investopedia. (2021). Intrapreneur. En ligne <https://www.investopedia.com/terms/i/intrapreneur.asp>, consulté en mai 2021
- KBC Brussels. (n.d.). De la SPRL à la société à responsabilité limités (SRL). En ligne <https://www.kbcbrussels.be/entreprendre/fr/articles/formes-entreprises%20fonctionnement/de-la-sprl-a-la-srl.html>, consulté en juillet 2021.
- Kossa, J. (2017). Le Turnover en entreprise : Qu’est-ce que c’est ? Comment le réduire ?. Toute La Franchise. En ligne <https://www.toute-la-franchise.com/vie-de-la-franchise-A26441-turn-over-entreprise.html>, consulté en juillet 2021
- LeRobert en Ligne. (2020). Management. En ligne <https://dictionnaire.lerobert.com/definition/management>, consulté en avril 2021
- Lumen | Boundless Management. (n.d.). Adapting and Innovating. En ligne https://courses.lumenlearning.com/boundless-management/chapter/adapting-and-innovating/_, consulté en avril 2021
- McMillan, A. (n.d.). Participative Management. Reference for Business. En ligne <https://www.referenceforbusiness.com/management/Or-Pr/Participative-Management.html>, consulté en octobre 2019
- Ranger, S. (2020). What is the IoT? Everything you need to know about the Internet of Things right now. ZDNet. En ligne <https://www.zdnet.com/article/survey-5g-wont-impact-many-iot-projects-anytime-soon/>, consulté en juillet 2021
- Salary Solution. (n.d.). Accueil. En ligne <https://www.salarysolution.be>, consulté en juillet 2021.
- Sodexo BRS. (n.d.). Accueil. En ligne <https://www.sodexo.com/positive-impact/sustainability/brs-trusted-responsible-partner.html>, consulté en juin 2021.
- Weil, A. (n.d.). 5 Bonnes Raisons de Miser sur l’Innovation. UMI. En ligne <https://www.umi.us/fr/blog/5-bonnes-raisons-de-miser-sur-linnovation/>, consulté en mail 2021.

Documents non publiés

- Coeurderoy, R., Neysen, N. & Pâque, B. (2020). *LLSMF2015 - LLSMF2025: Corporate Strategy in the Knowledge Society*. Louvain School of Management. Université Catholique de Louvain. Louvain-la-Neuve.
- de Moerloose, C., Jacquemin, A., & Malcourant, E. (2020). *LLSMD2094 : Séminaire d'accompagnement du mémoire*. Louvain School of Management. Université Catholique de Louvain. Louvain-la-Neuve.
- Gailly, B. (2019). *LSM2040-2042: Innovation Management: Developing Innovative Ventures*. Louvain School of Management. Université Catholique de Louvain. Louvain-la-Neuve.
- Pleyers, G. (2020). *LLSMS2000: Marketing Research*. Louvain School of Management. Université Catholique de Louvain. Louvain-la-Neuve.

Résumé :

Ce mémoire traite de la mise en œuvre d'une gestion participative au sein des organisations voulant améliorer leur capacité d'innovation. Aux vues du monde subissant énormément de changements dans lequel celles-ci évoluent, il leur est devenu primordiale d'être capable d'innover pour survivre. L'objectif de cette recherche est d'explorer les éléments d'un management participatif pouvant favoriser l'innovation au sein d'une entreprise. Nous répondons à deux questions :

- Est-ce qu'un fonctionnement participatif peut aider les organisations à améliorer leur capacité d'innovation ?
- Quels sont les éléments de la gestion participative pertinents pour stimuler l'innovation au sein d'une organisation ?

Pour répondre à ces deux questions de recherche, nous avons d'abord mené une analyse théorique sur ces deux concepts afin de déterminer de potentielles pistes de réponse. Nous avons ensuite mené une recherche qualitative au travers de sept entretiens semi-directifs avec des professionnels (ayant instauré une gestion participative) afin de confronter nos suppositions avec leurs avis plus pratiques.

Ce mémoire suggère qu'un management participatif, bien que coûteux et complexe à mettre en place, est un fonctionnement intéressant pour des organisations voulant être plus innovantes. En effet, il permet d'assouplir les résistances aux changements présentes chez chaque travailleur, de développer chez ces derniers un comportement prompt à supporter de nouveaux projets innovants, de rendre le leader motivant et inspirant pour ses collaborateurs et de permettre à l'entreprise d'être plus agile face aux changements.

UNIVERSITÉ CATHOLIQUE DE LOUVAIN
Louvain School of Management

Place des Doyens, 1 bte L2.01.01, 1348 Louvain-la-Neuve
Boulevard Emile Devreux 6, 6000 Charleroi, Belgique
Chaussée de Binche 151, 7000 Mons, Belgique
www.uclouvain.be/lsm