

Louvain School of Management

Exploration des réticences individuelles face au management participatif

Quelles solutions pour aider les organisations ?

Auteur : Elyne Gilles
Promoteur(s) : Gaëtan Bonny
Année académique 2018-2019

Ce travail n'aurait pu voir le jour sans l'aide de nombreuses personnes.

Je souhaite tout d'abord remercier M. Gaëtan Bonny, promoteur de ce mémoire, pour son accompagnement, ses idées, son soutien et ses précieux conseils quant à l'écriture de ce mémoire.

Je tiens également à remercier toutes les entreprises répondantes, pour leur coopération, et le temps précieux qu'elles m'ont accordé. Je remercie donc M. Vandendriessche chez Actiris, Mme. Gourirran chez D'ici, Mme. Van Hoydonck chez Janssen Pharmaceutical, Mme. Lavergne et M. Mondet chez Lampiris, Mme. Mendoza au SPF Mobilité, et enfin les membres des entreprises A et B, souhaitant rester anonymes, mais que remercie tout autant.

Je remercie les membres du corps administratif de la LSM, ainsi que M. Agrell, Doyen de la faculté, pour leur engagement et leur aide tout au long de mes années de master.

Je remercie aussi Pierre Gilles, mon papa, Jean-Marie Gilles, mon grand-père, ainsi que Muriel Moens, ma marraine, pour leur relecture attentive et leurs commentaires avisés de ce mémoire.

Enfin, je souhaite remercier ma famille, mes parents Pierre et Béatrice, ainsi que mes sœurs Auriane et Clarisse, sans oublier ma meilleure amie Céline Kestens, pour avoir supporté mes humeurs changeantes, et pour leur soutien moral sans faille durant ces mois d'écriture.

Table des matières

Notes préliminaires.....	1
Introduction.....	5
Méthodologie.....	8
Partie 1 : Le management participatif.....	9
Chapitre 1.1 : Les concepts	9
Définition.....	9
Prérequis	10
Avantages	11
Inconvénients et limitations	12
Chapitre 1.2 : La pratique en entreprise	14
Les entreprises interviewées.....	14
Premiers résultats et nouvelle question de recherche.....	16
Partie 2 : Les problèmes étudiés.....	20
Chapitre 2.1 : Les problèmes individuels des managers	20
Problèmes identifiés lors des interviews.....	20
Les différentes formes de pouvoir	21
Chapitre 2.2 : Les problèmes individuels des travailleurs	24
Problèmes identifiés lors des interviews.....	24
Les différents types de personnalités.....	25
Les différents styles de prise de décision	27
Théorie sur l'engagement.....	28
Partie 3 : Solutions proposées.....	31
Chapitre 3.1 : Solutions aux problèmes liés aux managers.....	31
Chapitre 3.2 : Solutions aux problèmes liés aux travailleurs	32
Chapitre 3.3 : Solutions mises en place par les entreprises répondantes	35
Chapitre 3.4 : Résumé des solutions potentielles et mises en place.....	37

Chapitre 3.5 : Recommandations aux organisations.....	42
Conclusion	45
Retour critique.....	47
Bibliographie	49
Annexes	53

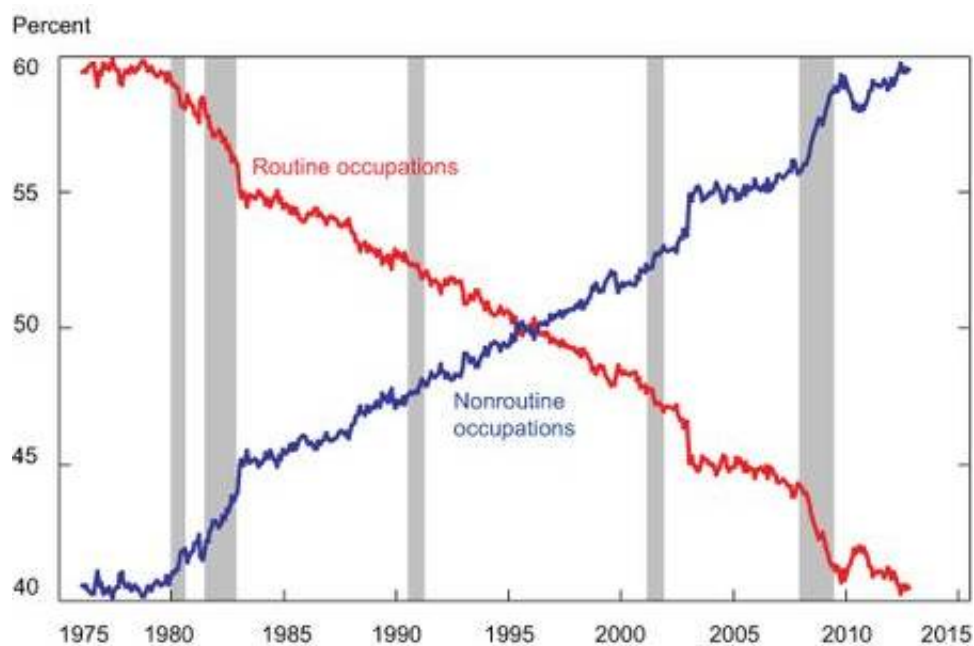
Notes préliminaires

Dans le monde des organisations, la question du management prend, ces dernières années, une nouvelle dimension. Le terme « management » est ici utilisé au sens de la gestion organisationnelle d'une entreprise et de son personnel.

Historiquement, le management s'ancre dans des pratiques plutôt directives, dans lesquelles le travailleur est considéré comme une unité de production, utilisé pour accomplir des tâches routinières, individualisées, désincarnées. Cependant, l'explosion du secteur tertiaire et l'évolution de la technologie ont vu la proportion du travail routinier chuter au profit de tâches non routinières, nécessitant connaissance et réflexion, comme l'indiquent les figures 1 & 2. De nouveaux types de management, portés sur la collaboration et l'engagement du personnel, ont émergé dans le même temps, s'harmonisant avec ce nouveau paradigme. C'est dans ce contexte que le management participatif a vu le jour. On constate que le fossé entre le management directif et participatif se creuse, et continuera à se creuser dans le futur. L'arrivée de la génération Y (nés entre 1979 et 1994¹ (Chou, 2012)) en est la preuve. Les individus de cette génération « souhaitent plus de mentoring et de coaching que de relations formelles avec leurs supérieurs », et « souhaitent avant tout une autre manière de travailler ensemble, de diriger » (Pauget & Dammak, 2015).

Toutefois, si la génération Y est particulièrement sensible à ce type de management, ce n'est pas le cas de tout le monde. Les travailleurs plus âgés, ayant toujours eu l'habitude d'un management directif peuvent avoir plus de mal lorsque leur organisation décide de transitionner vers le management participatif. Certains traits de personnalités comme le niveau d'extraversion peuvent également amener une réticence du travailleur face au management participatif, et ce indépendamment de la génération.

¹ Les dates exactes varient selon les sources : 1979-1994 (Yung Chou, 2012) ; 1983-2001 (Pauget & Dammak, 2015)



Source: U.S. Census Bureau, Current Population Survey.

Note: The bands indicate recessions as defined by the National Bureau of Economic Research.

Figure 1: Répartition de l'emploi entre travail routinier et non-routinier (Albanesi & al., 2013. <https://libertystreeteconomics.newyorkfed.org/2013/03/is-job-polarization-holding-back-the-labor-market.html>)

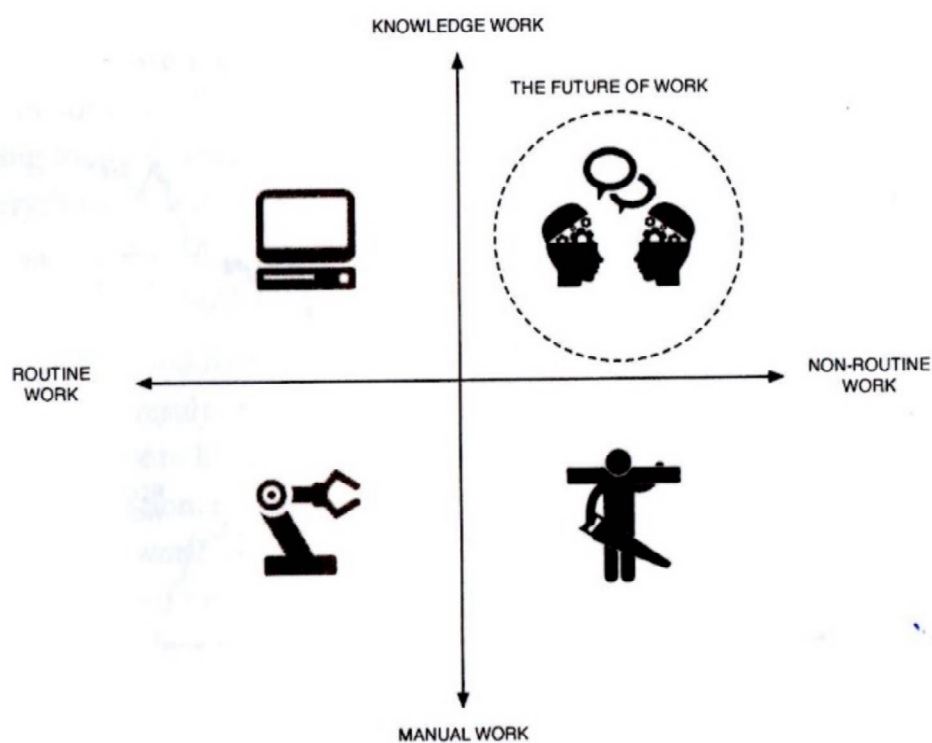


Figure 2: The future of work (Berg & Gustafsson, 2018. p24)

Etant moi-même de la génération Y (née en 1996), mes attentes professionnelles correspondent plus au management participatif (engagement du personnel, autonomie, participation, ...) qu'au management traditionnel, plus directif. Selon moi, ce nouveau type de management est amené à devenir la norme dans le futur. De cette conviction personnelle, une question en particulier me taraude. Le management participatif est-il adapté à tout type d'organisation ou de situation ? Pour quelles raisons certains individus préfèrent-ils un management directif au management participatif ? Pourquoi certaines personnes sont-elles réticentes face au management participatif ? D'où viennent ces réticences ? Peuvent-elles être atténuées, voire supprimées ? Faut-il laisser ces individus de côté à cause de leurs réticences initiales ? Serait-il possible de les faire changer d'avis sur le sujet ?

Initialement, le sujet du mémoire consistait à utiliser une grille d'analyse de type 'configuration organisationnelle de Mintzberg' (Pichault & Nizet, 1995), afin de mettre en lumière une relation entre le succès de la mise en place et des pratiques de management participatif (MP) et un ou plusieurs types particuliers de configurations organisationnelles. Pour tenter de répondre à cette question, j'ai retenu sept entreprises, de tailles, et de secteurs variés. Toutes les organisations sondées avaient ceci en commun : une intention de mettre en œuvre du MP, certaines plus avancées que d'autres.

Considérant la diversité des entreprises, en termes de taille, de secteur, je pensais obtenir le même niveau de diversité de structure organisationnelle. Cependant, au terme de ces entretiens, j'ai constaté que les configurations organisationnelles des entreprises retenues étaient trop similaires que pour établir un lien entre le succès de l'implémentation du management participatif et le type de configuration organisationnelle. En effet, parmi les cinq configurations organisationnelles de Mintzberg (Pichault & Nizet, 1995), seules les configurations bureaucratique et adhocratique (voir Annexe 1 : Configuration de Mintzberg) sont représentées dans notre échantillon. Il n'était dès lors pas possible, sur base de cet échantillon, de comparer le succès de l'implémentation du management participatif dans les cinq types de configuration organisationnelle.

Néanmoins, l'une des thématiques abordées dans les entretiens concernait les obstacles auxquels les entreprises ont dû faire face lors de la mise en place du management participatif. La majorité des obstacles identifiés par les répondants concerne des

problèmes plutôt individuels, liés au comportement de certains individus. On retrouve ici par exemple des managers qui peinent à lâcher prise sur leur pouvoir ou autorité, ainsi qu'à l'inverse, des travailleurs ayant du mal à imposer leurs idées, à prendre des initiatives et à faire montre de plus d'autonomie. Par travailleurs, j'englobe ici tout le personnel d'une organisation qui n'a pas la fonction de manager, c'est-à-dire le personnel administratif, mais aussi les ouvriers, etc. Les dénominations « personnel », ou « staff » seront utilisées également comme synonymes de « travailleurs ».

Les résultats de ces entretiens, mon affinité au management participatif, et les raisonnements mentionnés précédemment, m'ont conduit au thème de recherche suivant : Exploration des réticences individuelles face au management participatif ; Quelles solutions pour aider les organisations ?

Introduction

Au niveau de l'organisation, la mise en place du management participatif implique un changement dans tous les aspects de l'entreprise. Comme précédemment expliqué, le scope de ce mémoire se cantonne donc à la partie « Personnes » du visuel de la figure 3. Ce diagramme regroupe les différentes facettes qu'une organisation peut montrer selon l'angle sous lequel on l'observe. Le management participatif est présent dans plusieurs de ces vues agrégées (essentiellement pratiques). Toucher à l'une de ces dimensions, c'est probablement toucher à bon nombre d'entre elles, selon une séquence déterminée.



Figure 3: Dimensions d'une organisation (Bonny, 2018. p17)

Comme le montre la figure 3, plusieurs aspects d'une organisation doivent être pris en compte lors de tout changement au sein de cette organisation, pas seulement les individus. Divers problèmes peuvent donc être liés à ces différents aspects, tout comme d'autres problèmes peuvent être liés à la gestion du changement (communication trop floue, pas adaptée, manque de formations, etc... (Kotter, 1996)).

Il est essentiel de distinguer ici les problèmes et réticences liés à la gestion du changement, et ceux liés au management participatif en lui-même. En effet, la mise en

place du management participatif dans une entreprise représente un changement profond pour l'organisation. Tout changement, de cette envergure mais aussi de moindre importance, nécessite un accompagnement attentif des personnes impactées. De nombreuses théories, notamment inspirées de la théorie du changement de Kurt Lewin (Hatch & Cunliffe, 2009), abordent les difficultés qui suivent une gestion inadéquate du changement, et proposent différentes façons de gérer un changement, d'accompagner les personnes impactées, afin d'assurer le succès de celui-ci. Toutes ces difficultés sont certes intéressantes et méritent réflexion, mais ne seront pas abordées dans le cadre de ce travail qui se concentre sur le management participatif.

Cette définition d'un cadre bien précis, lié aux personnes, et le focus sur les réticences face au management participatif en particulier, comme présenté en figure 4, permettent de limiter le scope du mémoire. Cela ne signifie pas que ce sont les seuls problèmes auxquels les organisations, implémentant le management participatif, font face, loin de là.

Obstacles	Liés aux individus	Liés à l'organisation
Liés au management participatif en tant que tel	SCOPE DU MÉMOIRE	
Liés à la gestion du changement		

Figure 4: Délimitation du scope du travail

Enfin, il nous semble important de positionner le scope du mémoire dans la temporalité de la mise en place du management participatif dans les organisations. Comme le montre la figure 5, ce mémoire s'intéresse aux obstacles individuels auxquels les entreprises ont dû faire face une fois la mise en place du management participatif dans l'entreprise commencée. Nous ne nous intéresserons pas ici aux étapes préparatoires à cette mise en place.

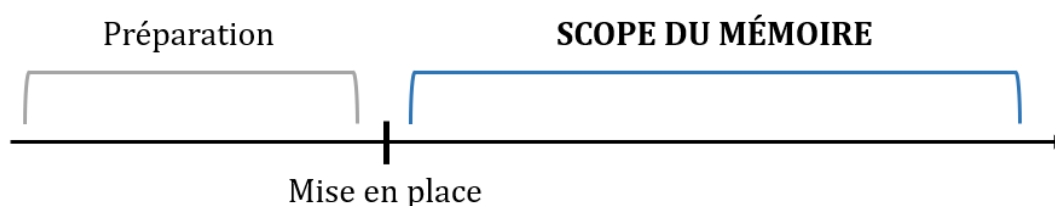


Figure 5: Délimitation du scope du mémoire (suite)

La première partie de ce mémoire est consacrée à la définition du management participatif, afin de clarifier le contexte de base (chapitre 1.1). Après la théorie vient la pratique, le chapitre 1.2 aborde donc des exemples concrets d'entreprises ayant mis en place ou qui recourent au management participatif. De l'enquête de terrain, il ressort une série d'obstacles, de problèmes auxquels elles ont dû faire face. La plupart de ces problèmes sont de types individuels, c'est à dire touchant certaines personnes qui n'ont pas su, ou ont eu du mal à accepter le management participatif.

La seconde partie du mémoire aborde ces problèmes et apporte, tant que faire se peut, des éclaircissements théoriques quant aux racines probables de chacun des problèmes identifiés. Le chapitre 2.1 se concentre sur les problèmes liés aux managers, et les théories relatives, à savoir les différentes formes de pouvoir dans une organisation. Le chapitre 2.2 porte, quant à lui, sur les travailleurs, et mobilisera les théories sur les différents types de personnalités, les différents styles de prise de décision, et enfin sur l'engagement.

La dernière partie porte un regard critique sur ces différentes théories, afin de déterminer, si et comment, elles peuvent être utilisées pour résoudre les problèmes individuels identifiés, et ainsi proposer des pistes de solutions et/ou des conseils afin d'éviter et/ou de résoudre ces problèmes lors de l'implémentation du management participatif dans une organisation.

Une conclusion abordant les principaux résultats de la recherche, ses limitations, nos recommandations, et enfin un retour critique sur le mémoire, vient clore cette étude.

Méthodologie

Ce mémoire est une recherche exploratoire, l'objectif étant d'investiguer la nature d'un problème : celui des réticences individuelles à la mise en œuvre du management participatif, comprendre d'où vient ce problème, et formuler des hypothèses pour tenter de le résoudre, ou, à tout le moins, d'en atténuer les conséquences. Une méthode abductive est ici utilisée, car le but est de déterminer la cause du problème dont la règle et les effets sont donnés. Afin de récolter les données nécessaires, l'enquête de terrain est limitée aux entreprises et organismes publics. La taille de ces entreprises, ainsi que le secteur qu'elles représentent varient, permettant de constituer un échantillon relativement représentatif. La collecte des données s'est faite via des entretiens semi-directifs individuels, avec un membre du département RH, ou la personne responsable de l'implémentation du management participatif dans l'organisation. Un entretien individuel semi-directif est pertinent dans ce cas-ci, car il permet autant de capter une richesse d'informations qualitatives, tout en restant flexible, et permettant une réelle interaction avec le/la répondant(e). Sept entreprises ont participé à cette recherche, après quoi la saturation sémantique s'est fait ressentir. Les données récoltées sont traitées grâce aux enregistrements vocaux et notes prises lors des entretiens, puis consignées et catégorisées dans un tableau Excel (voir Annexe 3: Résumé des entretiens). Ce dernier organise les informations en sous-catégories afin de permettre une comparaison plus aisée entre les différentes organisations. Plusieurs visuels sont également construits sur base de ces données, afin de mettre en évidence certains éléments importants, comme la diversité des entreprises ou les types d'obstacles rencontrés par les entreprises.

Partie 1 : Le management participatif

Chapitre 1.1 : Les concepts

Ce premier chapitre consiste en une description théorique du management participatif. Il comporte la définition du management participatif, ainsi que les prérequis, avantages et inconvénients, et enfin quelques pratiques souvent mises en place dans ce genre de management.

Définition

Beaucoup de définitions, communément partagées, du management participatif regroupent les idées suivantes :

“Type of management in which employees at all levels are encouraged to contribute ideas towards identifying and setting organizational-goals, problem solving, and other decisions that may directly affect them.” (Business dictionary, n.d.)

Une autre définition est celle de John A. Wagner, qui se définit comme suit :

“Participation is a process in which influence is shared among individuals who are otherwise hierarchically unequal. Participatory management practices thus balance the involvement of managers and their subordinates in information-processing, decision-making, or problem-solving endeavors.” (Wagner, 1994)

Pour ce mémoire, nous retenons donc que le management participatif est un type de management prônant la **participation** et **l’engagement des employés** dans l’organisation, via la proposition d’idées, la résolution de problèmes, et la **prise de décision**.

Prérequis

Certaines entreprises, et pas uniquement les start-ups (qui ne sont pas étudiées dans le présent mémoire), décident d'appliquer ce type de management dès leur création ; c'est le cas pour Lampiris. Le management participatif s'y décline sous forme de codécision, comité de transparence, plan d'objectif et de performance, ... et fait partie intégrante de la culture, de l'ADN de l'entreprise (*I. Lavergne, interview personnelle, 27 Août 2018*). Cependant, il s'agit d'un cas assez isolé car, pour beaucoup d'autres, le management participatif est initié après plusieurs années d'existence de l'organisation. Dans ces cas-là, la mise en place du management participatif représente un changement important pour l'organisation, et requiert une attention particulière pour mener ce changement à bien. Outre les conditions requises pour maximiser les chances de succès d'un changement organisationnel, comme par exemple les étapes du changement de Kotter (1995), il y a d'autres éléments à respecter pour assurer spécifiquement le succès de l'implémentation du management participatif :

- **Objectifs clairement définis** : Les managers et travailleurs doivent chacun avoir des objectifs clairs, afin d'éviter qu'ils n'empiètent sur les objectifs des autres.
- **Communication claire** : Le top management doit communiquer clairement et régulièrement sur les valeurs, le pourquoi de la transition, ce qui est attendu de chacun, etc. Une bonne communication contribue à construire une relation de confiance entre le top management, les managers, et les travailleurs.
- **Choisir un(e) représentant(e)** : Il est important d'avoir une personne représentant la transition vers le management participatif. Son rôle est d'être le point de contact entre le top management et les travailleurs et managers, de répondre aux questions, incertitudes des uns et des autres.
- **Former les travailleurs** : Communiquer et sensibiliser les travailleurs et managers quant à l'utilité du management participatif, au rôle de chacun, à ce qui est attendu d'eux, ... est important afin de garantir le succès de la transition. Les travailleurs doivent comprendre l'intérêt du management participatif pour y prendre pleinement part.
- **Confiance** : Les managers et les travailleurs doivent se faire confiance pour que le management participatif soit un succès. Les managers doivent avoir confiance en leurs travailleurs pour les laisser prendre leurs propres décisions, et le personnel

doit avoir confiance en son manager pour prendre des initiatives sans craindre un retour de bâton. (Juneja, n.d.)

Au niveau du comportement des individus, certaines conditions sont aussi requises pour assurer le succès du management participatif :

- Les managers doivent accepter de relayer certaines charges aux travailleurs.
- Les travailleurs doivent changer leur vision du processus de décision.
- Les top et middle managements doivent être ouverts et réceptifs à l'idée d'impliquer les travailleurs, ils doivent être ouverts aux idées nouvelles et aux innovations. (Juneja, n.d.)

Avantages

Le management participatif, par définition, vise à améliorer les aspects relationnels de l'organisation, avant d'impacter sur le business. Avoir plus de responsabilités, et constater que son avis est respecté amènent, une fois le pas franchi, un plus grand sentiment de reconnaissance chez les travailleurs, augmente leur engagement, leur loyauté et leur reconnaissance vis-à-vis de l'organisation. Le partage des prises de décisions engendre une plus forte confiance entre managers et travailleurs. Tout ceci rend le staff plus engagé et motivé dans son travail, avec une plus grande satisfaction vis-à-vis de son job. Du côté des managers, ne plus être seul responsable des prises de décisions les soulage d'une partie de la pression du rôle de manager. Tous ces éléments créent un environnement de travail plus stimulant, plus motivant, pour travailleurs et managers. Ces aspects humains ont eux-mêmes comme conséquence d'impacter positivement le business de l'entreprise. En effet, dans ce nouvel environnement où la participation des travailleurs est sollicitée, ceux-ci sont plus motivés à atteindre leurs objectifs car ils se sentent reconnus et engagés ; ils sont plus efficaces, plus productifs, et plus satisfaits de leur job en général (Bhatti & Qureshi, 2007). L'augmentation de l'autonomie et des prises de décision leur apportent plus de liberté d'innover, et booste leur créativité (Juneja, n.d.).

Bhatti & Qureshi (2007) ont analysé l'impact de la participation des employés sur leur engagement, leur satisfaction d'emploi, et leur productivité. Les résultats de leur recherche sont repris à la figure 6, et montrent que la participation des employés impacte positivement ces trois aspects, et plus intensément l'engagement.

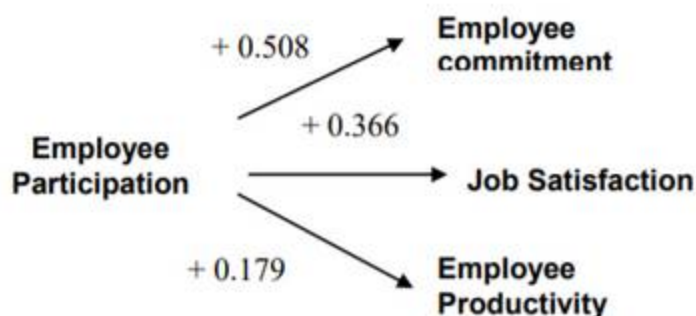


Figure 6: Mesure de l'impact de la participation des employés ² (Bhatti & Qureshi, 2007. p63)

Ces avantages étant étroitement liés les uns aux autres et se renforçant mutuellement, il est difficile d'estimer l'impact exact sur le business (coûts et productivité de l'entreprise). De plus, l'intensité de ces effets peut varier en fonction de plusieurs critères : la taille de l'entreprise, les pratiques mises en place vis-à-vis du management participatif, la culture initiale de l'entreprise, etc.

Inconvénients et limitations

Néanmoins, il existe aussi des inconvénients, des limitations au management participatif. Tout d'abord, les prises de décisions peuvent être plus lentes, étant donné qu'elles requièrent l'avis de plusieurs personnes. De plus, il n'est pas toujours possible de prendre une décision de manière participative. En temps de crise notamment, le manager devra parfois prendre une décision d'autorité pour le bien de l'entreprise. Ensuite, la question de la légitimité à prendre une décision se pose. En effet, certaines décisions nécessitent une connaissance précise d'un sujet, une certaine expertise. Il est donc important d'identifier les personnes ayant ladite expertise pour prendre la décision, ou être consultées ; demander l'opinion de personnes ne connaissant pas assez le sujet peut s'avérer problématique et mener à prendre une mauvaise décision.

Par ailleurs, implémenter le management participatif dans une entreprise requiert une transformation culturelle importante, ainsi qu'un changement d'habitudes et de

² Les chiffres indiqués dans le schéma représentent le niveau de corrélation entre la participation des employés et l'engagement des employés, la satisfaction de l'emploi, et la productivité des employés. Ces deux derniers sont significatifs à 90%, et le premier à 95%.

mentalités pour certains individus de l'organisation. En effet, le management traditionnel a ancré dans les mentalités que les managers sont ceux qui prennent les décisions, donnent les ordres, et que les travailleurs sont ceux qui les appliquent. Dans le management participatif, cette évidence managériale est déconstruite, et les prises de décisions sont partagées. Pour des individus ayant eu l'habitude d'un management directif toute leur vie, ce genre de changement de mentalités ne s'effectue pas en un jour, cela prend bien souvent des mois voire des années. Un accompagnement au changement adéquat est donc primordial, comme expliqué précédemment, pour assurer le succès du management participatif.

Enfin, et c'est sur cet aspect particulier que se penche ce mémoire, le comportement des individus peut être un obstacle au succès du management participatif. En effet, les rôles et responsabilités classiques des travailleurs et managers sont remis en question et pour certaines personnes, cela peut être compliqué à comprendre, à accepter, en fonction du background individuel des membres de l'organisation.

Chapitre 1.2 : La pratique en entreprise

Les entreprises interviewées

Après avoir étudié la théorie liée au management participatif, il nous semble important d'aborder la réalité du terrain. Afin d'obtenir des données plus pratiques, des interviews de sept entreprises furent réalisés, comme expliqué dans la partie Méthodologie. Deux d'entre elles ont souhaité garder l'anonymat, et sont de ce fait mentionnées par « Entreprise A » et « Entreprise B ».

Les entreprises interviewées sont les suivantes :

- Actiris

Actiris est l'Office Régional Bruxellois de l'Emploi. En tant que service public de l'emploi, Actiris est l'acteur principal et le fournisseur de solutions pour l'emploi dans la Région de Bruxelles-Capitale. Actiris concentre ses actions et moyens sur deux missions : garantir le matching entre employeurs et chercheurs d'emploi et organiser la transition vers l'emploi. (À propos d'Actiris, 2019)

- D'ici

D'ici est un magasin coopératif qui distribue, commercialise et assure la promotion des produits alimentaires locaux, tant pour les particuliers que les professionnels. [Tous leurs produits] ont été élevés, cultivés, produits ou transformés par des fermes, des artisans ou des producteurs belges, qui, pour la plupart, sont situés à quelques dizaines de km du magasin. (Concept : Introduction, 2013)

- Entreprise A

L'Entreprise A est une industrie agroalimentaire spécialisée dans l'extraction d'ingrédients naturels à partir de pois et de racine de chicorée. Aujourd'hui, leurs produits sont utilisés par plus de 2000 fabricants de produits alimentaires partout dans le monde.

- Entreprise B

Entreprise B est une sucrerie qui distribue aujourd'hui ses produits dans plus de 60 pays. Les produits de l'Entreprise B sont utilisés en pâtisserie, en boulangerie, dans la fabrication de gaufres et de produits frits.

- Janssen Pharmaceutical

Janssen Pharmaceutical est une entreprise pharmaceutique qui fait partie du groupe international Johnson & Johnson. Janssen Pharmaceutical compte plus de 40.000 employés dans le monde. (Janssen en Belgique, 2019)

- Lampiris

Lampiris est un fournisseur et producteur d'énergie renouvelable belge. L'ancienne start-up fut intégrée au groupe Total en 2016. Lampiris fournit en électricité verte plus de 450 000 clients en Belgique. (À propos de Lampiris, s.d.)

- SPF Mobilité

Le Service Public Fédéral Mobilité assure la préparation, la mise en œuvre, et le soutien des politiques belges en matière de mobilité et de transport. Le SPF Mobilité s'occupe de la circulation routière, du transport aérien, de la navigation et du transport ferroviaire en Belgique. (À propos du SPF Mobilité, 2015)

Ces sept entreprises sont de taille et de secteurs variés, comme le montre le tableau de la figure 7.

Nom	Lieu	Secteur	Nombre d'employés	Chiffre d'affaires (€)
Actiris	Bruxelles	Emploi (public)	1.529	Sans objet
D'ici	Namur	Commerce de détail	12	Non disponible
Entreprise A	Tournai	Agro-alimentaire	284	91 845 044
Entreprise B	Tournai	Agro-alimentaire	67	25 305 532
Janssen Pharmaceutical	Turnhout	Pharmaceutique	4.808	10 266 802 761
Lampiris	Liège	Energie	420	1 124 146 863
SPF Mobilité	Bruxelles	Transport (public)	1.050	Sans objet

Figure 7: Informations sur les entreprises répondantes. (Banque Nationale de Belgique ; Conversation personnelle avec A. Gilles, 16 Mars 2019 ; <https://www.lampiris.be/fr/propos-de-lampiris> ; <https://mobilit.belgium.be/sites/default/files/ra2017fr.pdf?language=fr>)

Premiers résultats et nouvelle question de recherche

L'idée initiale de ce mémoire était de déterminer si certaines structures organisationnelles d'entreprise sont plus propices au succès du management participatif. Dès lors, les questions posées lors des interviews étaient conçues afin de mettre en lumière cet aspect-là. D'autres questions, plus générales, furent également abordées pour avoir une vision globale de l'implémentation du management participatif au sein de l'organisation. Les questions posées sont décrites à l'Annexe 2 : Guide d'entretien. Les réponses sont résumées en Annexe 3 : Résumé des entretiens, et les interviews sont disponibles en Annexes 4 : Entretiens avec les entreprises, sous forme électronique (enregistrement des entretiens) ou retranscrite (email des réponses).

Comme expliqué précédemment (cf. Notes préliminaires), après examen des réponses, il est apparu que l'échantillon sélectionné ne permet pas de répondre à la question initiale du mémoire vu la trop faible variété de structures organisationnelles.

Les données collectées, ont été réexaminées avec un nouvel angle d'analyse : Qu'est-ce que nous pourrions apporter à ces entreprises ? Qu'est-ce qui nous paraît étonnant, intéressant ?

Lors de cette nouvelle analyse, nous avons constaté une série d'obstacles auxquels les entreprises ont fait, ou font encore face aujourd'hui. Parmi ces obstacles, nous retrouvons par exemple la difficulté de trouver du temps pour organiser plus de réunions ; les managers manquant de lâcher prise, ne comprenant plus leur rôle ; le manque de clarté dans les objectifs de l'entreprise, la résistance au changement des employés ; etc. La liste complète des obstacles constaté est disponible à l'Annexe 5 : Obstacles identifiés et catégorisés.

Une fois ces obstacles listés, nous constatons qu'ils peuvent se regrouper en deux catégories :

- Les obstacles **liés à l'organisation** : Obstacles pratiques, liés au changement en tant que tel. Par exemple, manque de temps, manque d'accompagnement de la RH, mauvaise communication, etc.
- Les obstacles **liés aux individus** : Obstacles liés aux individus, à leur comportement. Par exemple, réticence au changement, réticence des travailleurs à prendre des initiatives, manque de "lâcher prise" des managers, etc.

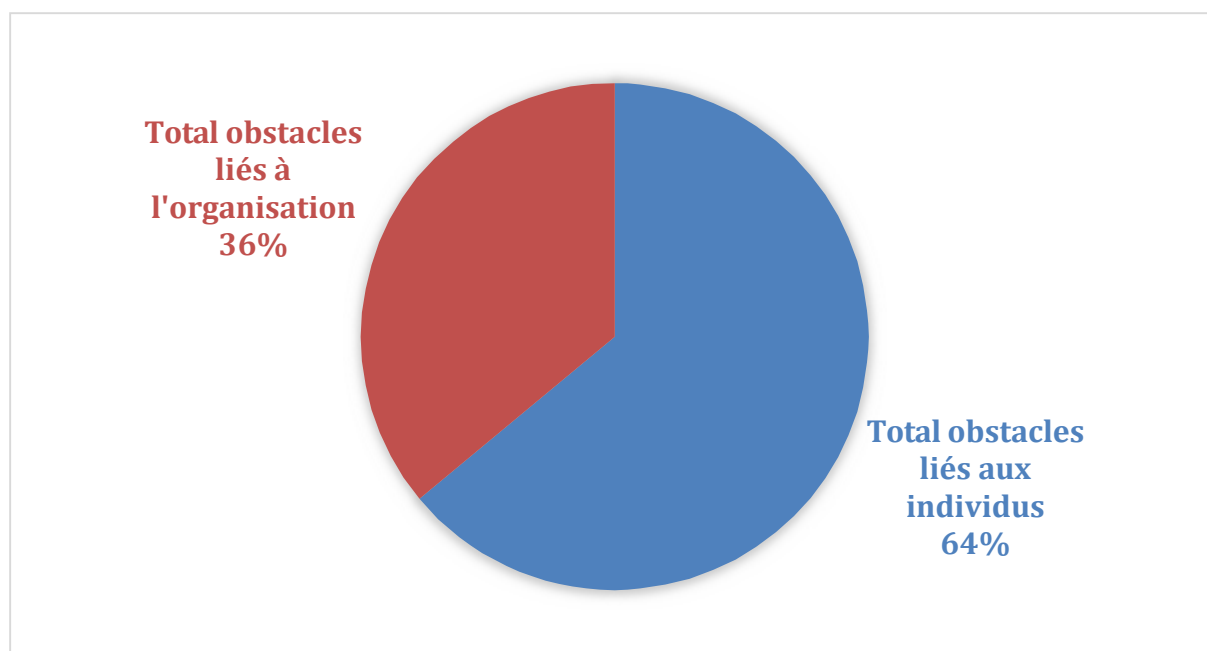


Figure 8: Catégorisation des obstacles identifiés lors des entretiens

Dans notre échantillon, les obstacles individuels sont plus nombreux que les obstacles organisationnels comme le montre la figure 8. Ces seconds problèmes sont plus faciles à résoudre, de par leur aspect pratique. Notre intérêt s'est donc porté sur les difficultés individuelles qui peuvent elles-mêmes être catégorisées comme suit :

- Les obstacles individuels **liés au changement** : Ces difficultés découlent d'une mauvaise gestion du changement en tant que tel et pas du management participatif en lui-même.
- Les obstacles individuels **liés au Management Participatif** : Ces difficultés découlent d'une réticence personnelle de l'individu face au management participatif et ce indépendamment de la manière dont le changement est géré.

On constate sur la figure 9 que ces derniers sont plus présents parmi les obstacles identifiés dans notre échantillon.

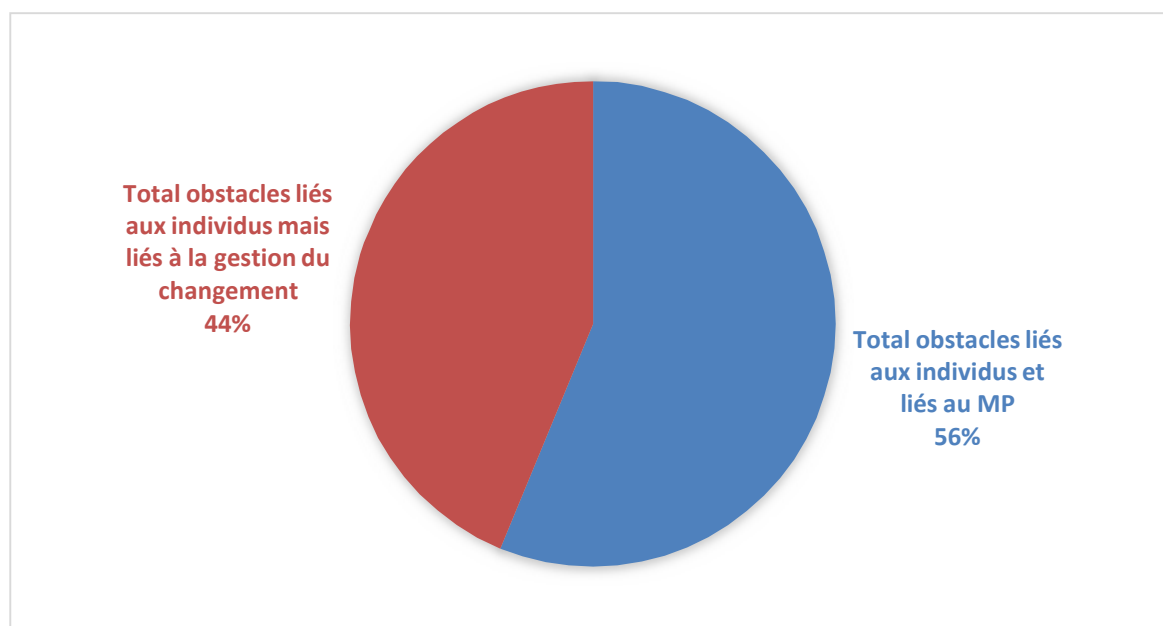


Figure 9: Catégorisation des obstacles liés aux individus identifiés lors des entretiens

Cette distinction au sein des obstacles individuels a été expliquée dans l'introduction de ce mémoire et permet de cadrer le contexte précis de la recherche. En effet, la gestion du changement est un domaine bien connu, qui a déjà été analysé, étudié et théorisé de nombreuses fois. L'apport de la présente recherche serait donc maigre. Par contre, les réticences au management participatif sont, quant à elles, moins prises en compte par la RH. En effet, beaucoup estiment que le management participatif n'est pas fait pour tout le monde et lorsque ce genre de problèmes surgissent, il est courant de constater que l'individu quitte simplement l'entreprise.

L'idée d'essayer de résoudre les problèmes individuels liés au management participatif nous a semblé être un apport utile à toute entreprise désireuse d'implémenter un management participatif ou en cours d'implémentation de celui-ci. Afin de trouver ces solutions potentielles, nous avons exploré les causes de ces réticences au management participatif.

La nouvelle question de recherche se formule dès lors comme suit : « Exploration des réticences individuelles face au management participatif : Quelles solutions pour aider les organisations ? ».

L'hypothèse de travail consiste à bien identifier l'origine du problème pour permettre d'y trouver des solutions.

Au sein des obstacles individuels liés au management participatif, nous trouvons des problèmes concernant les managers et d'autres concernant les travailleurs :

- Managers
 - Manque de “lâcher prise” sur leur contrôle
- Travailleurs
 - Travailleurs effacés, qui ont difficile à donner leur avis
 - Travailleurs ne voulant pas prendre d'initiatives, ni trop d'autonomie
 - Travailleurs refusant de participer au management participatif, aux pratiques mises en place.

La partie 2 aborde les problèmes étudiés plus en détail. Le chapitre 2.1 concerne les sources des problèmes liés aux managers ainsi que les théories utiles ; le chapitre 2.2 aborde les mêmes aspects mais concernant les travailleurs.

Partie 2 : Les problèmes étudiés

Chapitre 2.1 : Les problèmes individuels des managers

Problèmes identifiés lors des interviews

- Manque de “lâcher prise”, manager qui reste trop contrôlant.

Lors des interviews, un obstacle est revenu plusieurs fois : le manque de “lâcher prise” de la part des managers, qui restent trop contrôlants, n’arrivent pas à laisser leur équipe prendre des décisions et être plus autonome. En effet, en tant que manager, une part de leur rôle consistait à établir des objectifs pour les travailleurs, vérifier l’atteinte de ces objectifs, contrôler le travail du personnel, prendre les décisions, etc. Avec la mise en place du management participatif, le rôle des managers change. D’un manager qui contrôle presque tout, on passe à un manager plus leader, qui laisse de l’autonomie aux travailleurs, leur fait confiance, et les laisse prendre leurs propres décisions. Le problème de certains managers est qu’ils n’arrivent pas à s’approprier ce nouveau rôle de leader, de coach.

Notre hypothèse est que les managers concernés estiment que leur pouvoir est amoindri dans ce nouveau fonctionnement qu’est le management participatif. Or ce nouveau rôle n’implique pas une perte de pouvoir en tant que tel pour les managers, mais la source de leur pouvoir est différente.

Les différentes formes de pouvoir

French & Raven (1959) ont établi les bases du pouvoir social dans leur article « The bases of social power ». Ces concepts ont été actualisés dans la publication “A Power/Interaction Model of Interpersonal Influence : French and Raven Thirty Years Later” (1992), où Raven revient sur l'évolution du modèle depuis l'article initial de 1959, les développements et les mises en pratique.

Raven (1992) liste six fondements de pouvoir, qui peuvent être utilisés pour changer les croyances, attitudes et comportements d'une personne cible :

- **Coercion** : Pouvoir basé sur l'habilité à punir une autre personne. Par exemple, un manager qui supprimerait le bonus d'un travailleur si ce dernier n'atteint pas ses objectifs.
- **Reward** : Pouvoir basé sur l'habilité à récompenser une autre personne. Par exemple, un manager qui attribuerait une promotion à un travailleur ayant dépassé ses objectifs.
- **Legitimacy** : Pouvoir donné par un rôle ou une position. Par exemple, un CEO a une légitimité qu'un employé administratif n'a pas, ce qui lui donne le pouvoir d'influencer les membres de l'organisation, uniquement parce qu'il est CEO.
- **Expert** : Pouvoir basé sur les connaissances, l'expertise d'une personne. Par exemple, un ingénieur spécialisé dans la stabilité des ponts a, de par son expertise technique, le pouvoir d'influencer la décision d'un directeur qui doit choisir ou non de faire réparer un pont.
- **Reference** : Pouvoir basé sur l'identification d'une personne à une autre, un sentiment d'appartenance (French & Raven, 1965). Par exemple, Elon Musk a un pouvoir de référence sur ses employés, qui l'admirent, partagent ses valeurs et désirent agir comme lui. (Referent Power in the Workplace, 2018)
- **Informational** : Pouvoir basé sur l'information, l'argument logique qu'une personne utilise pour en influencer une autre (Raven, 1992). Par exemple, une infirmière ayant des informations sur la façon dont un patient réagit au traitement administré par le médecin a le pouvoir d'influencer la décision dudit médecin de continuer ou non le traitement.

Basis of Power	Importance of surveillance
Coercion	Important
Reward	Important
Legitimacy	Unimportant
Expert	Unimportant
Reference	Unimportant
Informational	Unimportant

Figure 10: Importance du contrôle selon les types de pouvoir (Raven, 1992. p219) (Annexe 7 : Tableaux types de pouvoir)

Nous constatons dans le tableau de la figure 10 que seule la coercition et la récompense nécessitent une surveillance. Dans le cas des managers, il est fort possible qu'avant la mise en place du management participatif, leur pouvoir était basé sur la coercition et la récompense. Dans ces cas-là, il leur fallait contrôler leur personnel, leurs actions, leur productivité, la qualité de leur travail, etc. Dans le cadre du management participatif, ce genre de contrôle n'a plus lieu d'être et le pouvoir des managers vient plutôt de leur légitimité, expertise, référence et persuasion.

Outre ces six formes de pouvoir, Raven (1992) aborde également les motivations d'un individu à vouloir du pouvoir (Figure 11).

Ces motivations ont une influence sur le type de pouvoir utilisé par un individu. Par exemple, il a été prouvé qu'un individu manquant de confiance en soi utilisera plutôt un pouvoir de coercition, même quand la persuasion serait aussi efficace (Raven, 1992).

Attaining Extrinsic Goals
Satisfying Various Internal Needs ➤ Need for Power or Dominance ➤ Need for Status ➤ Self-esteem and Confidence
Role Requirements
Desire to Adhere to Various Social Norms
Pressure from Higher Authorities
Motivations Relating to Target of Influence ➤ Desire to Benefit Target ➤ Desire to Harm or Denigrate Target
Concern for Image ➤ In Eyes of Target of Influence ➤ In Eyes of Third Parties

Figure 11: Motivations qui peuvent influencer le type de stratégie de pouvoir choisi (Raven, 1992. p227) (Annexe 7 : Tableaux types de pouvoir)

Dans le cas des managers, le choix d'utiliser la coercition peut venir des exigences dues au rôle de manager. Cependant, lorsque le management participatif est implémenté, le rôle des managers change ; le contrôle, jadis requis par l'organisation, ne l'est plus. Alors comment expliquer que certains managers, même sans ces exigences, n'arrivent pas à lâcher prise de ce contrôle ? D'autres motivations, plus personnelles, peuvent en être la cause, comme par exemple le besoin de pouvoir et de dominance, le besoin de statut, un manque de confiance et d'estime de soi. « *David McClelland (1975), David Winter (1973) and their colleagues found three major motives that determined leadership behavior: need for power, need for affiliation, and need for achievement.* » (Raven 2008)

Ces éléments théoriques seront utilisés dans la Partie 3, afin d'établir, sur base des sources identifiées, les solutions potentielles qui pourraient être apportées aux problèmes.

Chapitre 2.2 : Les problèmes individuels des travailleurs

Problèmes identifiés lors des interviews

- Travailleurs effacés, qui ont difficile à donner leur avis
- Travailleurs ne voulant pas prendre d'initiatives, ni trop d'autonomie
- Travailleurs refusant de participer au management participatif, aux pratiques mises en place.

Lors des interviews, plusieurs problèmes individuels liés au personnel sont ressortis. D'une part, certains travailleurs ont du mal à donner leur avis, à participer activement aux réunions, dire ce qu'ils pensent, etc. Notre hypothèse est que certains types de personnalités, plutôt timides, introverties, rencontreraient plus de difficultés à exprimer leur avis tout haut, à s'imposer, à participer, etc. Ensuite, certains travailleurs ne veulent pas avoir plus d'autonomie, ne veulent pas avoir plus de responsabilités et préfèrent avoir un manager qui prendra les décisions pour eux. Notre hypothèse ici est que ces personnes-là ont peur de prendre des décisions par elles-mêmes, ont besoin de l'avis des autres, ou préfèrent même éviter ou postposer la prise de décision dans leur vie en général. D'autre part, certains travailleurs n'adhèrent pas au management participatif car ils ne souhaitent pas s'engager dans l'entreprise, se contentent de faire leur boulot, et rien de plus, ne voient pas l'intérêt d'implémenter du management participatif, etc. Ce dernier problème touche plutôt le niveau d'engagement des employés dans l'entreprise. Notre hypothèse est que les travailleurs réagissant négativement ou passivement au management participatif sont des employés initialement désengagés dans l'organisation, se contentant de faire leur job et rien de plus.

Pour avancer dans l'analyse, il est nécessaire d'explorer les types de personnalités, les types de décisions et la notion d'engagement.

Les différents types de personnalités

Vollrath & Torgersen (2000) ont déterminé huit types de personnalités, combinaisons de trois facteurs :

- **Extraversion** : Être actif, assertif, enthousiaste, bavard, sociable, etc.
- **Neuroticism** : Être anxieux, s'apitoyer sur soi-même, instable, inquiet, susceptible, etc.
- **Conscientiousness** : Être efficace, organisé, responsable, fiable, etc. (McCrae & John, 1992)

Ces trois facteurs font partie du « Five Factor Model » (McCrae & John, 1992). Ce modèle détermine cinq traits de personnalité ; *Extraversion*, *Openness*, *Agreeability*, *Conscientiousness*, et *Neuroticism*. Vollrath & Torgersen (2000) ont utilisé trois de ces traits de personnalité pour construire leur modèle.

Chaque type de personnalité est composé d'une combinaison d'un niveau bas ou élevé de chacun des trois facteurs, comme le présente la figure 12.

Personnalité versus facteurs	Extraversion	Neuroticism (=opposé de emotion stability)	Conscientiousness
Spectator type	Low	Low	Low
Insecure type	Low	High	Low
Sceptic type	Low	Low	High
Brooder type	Low	High	High
Hedonist type	High	Low	Low
Impulsive type	High	High	Low
Entrepreneur type	High	Low	High
Complicated type	High	High	High

Figure 12: Types de personnalité et niveau des trois facteurs (Vollrath & Torgersen, 2000)

- **Spectator type** : Peu sensible aux autres et aux situations, émotionnellement plat, peu intéressé par les normes sociales et ayant peu d'ambition dans son travail.
- **Insecure type** : Soucieux de soi-même, dépendant de l'opinion des autres, très sensible à son ressenti physique et mental et mal organisé.
- **Sceptic type** : Renfermé, sûr de lui, émotionnellement stable et gère sa vie efficacement même si parfois de façon assez rigide.
- **Brooder type** : Timide et replié sur soi-même, ambivalent, peu sûr de lui, très scrupuleux, ruminant sur chaque décision, et ayant tendance à abandonner facilement.
- **Hedonist type** : Très sociable, axé sur le plaisir, émotionnellement et physiquement robuste, mais peu fiable.
- **Impulsive type** : Axé sur le plaisir, a besoin d'attention et de reconnaissance sociale, a peu de contrôle de ses émotions et chaotique et changeant.
- **Entrepreneur type** : Sociable, pense par lui-même, dominant, de sang-froid, orienté vers ses objectifs et efficace.
- **Complicated type** : Intense, a des sautes d'humeurs suivies d'un sentiment de culpabilité, sensible, dépendant des autres, consciencieux et méthodique. (Vollrath & Torgersen, 2000)

Le problème qui nous intéresse ici concerne les individus ayant du mal à donner leurs avis, à participer activement aux réunions, etc.

L'hypothèse mise en évidence grâce à cette théorie est que ces individus ont une personnalité introvertie et dès lors un niveau bas d'extraversion. En effet, parmi les quatre types de personnalité ayant un bas niveau d'extraversion (*spectator*, *insecure*, *sceptic*, et *brooder*), la description de trois d'entre eux correspond au comportement problématique analysé ici. Nous pouvons de ce fait affiner l'hypothèse comme suit : les individus ayant des difficultés à participer activement aux réunions, à exprimer leurs opinions, etc. font partie des types de personnalité ***Spectator***, ***Insecure***, et ***Brooder***.

En effet, ces trois types de personnalité-là sont plus susceptibles d'être réticents au management participatif. Le type *Spectator* n'a pas l'envie, la motivation, ne voit pas l'intérêt d'être plus engagé dans son organisation. Il a peu d'ambition, et n'a donc pas spécialement envie de plus d'autonomie, plus de pouvoir de décision. Le type *Insecure* dépend beaucoup de l'opinion des autres et n'ose pas prendre de décision par lui-même

de peur d'être mal vu par les autres membres de l'organisation. Enfin, le type *Brooder* n'a pas confiance en lui et de ce fait n'ose pas prendre de décision par lui-même. De par sa timidité, il ne donne pas son avis et participe peu.

Les différents styles de prise de décision

Scott & Bruce (1995) établissent cinq styles de prise de décision :

- **Rational** : Décision prise logiquement, réfléchie.
- **Intuitive** : Décision reposant sur l'instinct.
- **Dependent** : Décision qui prend en compte l'avis des autres, recherche d'assistance pour prendre la décision.
- **Avoidant** : Décision qu'on postpose ou qu'on évite de prendre dès que possible.
- **Spontaneous** : Décision prise rapidement, sur le vif, spontanément.

Delaney & al. (2015) ont réalisé une enquête afin de déterminer le pourcentage de chaque style de prise de décision par individu. Ces résultats furent regroupés en trois profils type ; *Affective/Experimental*, *Dependent*, et *Independent/Self-controlled* (Delaney & al., 2015). Cette étude montre que les styles de prise de décision ne sont pas mutuellement exclusifs (Scott & Bruce, 1995), mais sont présents chez chacun, à des niveaux différents.

Notre hypothèse ici est que les personnes réticentes à avoir plus d'autonomie et plus de responsabilités, sont des personnes ayant un style de prise de décision plutôt **dependent** et/ou **avoidant**. Quelqu'un ayant tendance à éviter de prendre des décisions, ou demandant constamment l'avis des autres, ne sachant pas prendre une décision par lui/elle-même dans la vie de tous les jours, aurait forcément plus de mal à prendre des décisions dans sa vie professionnelle aussi, d'où la réticence au management participatif. Scott & Bruce (1995) ont mis en évidence que "*Dependent decision makers were more likely to avoid decision making*" (Scott & Bruce, 1995). Une étude de Harren (1979) a également établi que "*Dependent decision makers are relatively passive and seek to avoid decision making*" (Scott & Bruce, 1995). Le style *avoidant*, quant à lui, mène, par définition, à postposer ou éviter les prises de décisions. La réticence de certains face au management participatif pourrait donc être expliquée par une prédominance du style de prise de décision *dependent* ou *avoidant* chez ces individus.

Théorie sur l'engagement

En 1991, Meyer & Allen ont établi le « Three-Component Model » d'engagement organisationnel. Ce modèle décrit trois types d'engagement : *Affective, Continuance, and Normative commitment* (Meyer & Allen, 1991).

- Les travailleurs ayant un fort engagement **affectif** restent dans l'organisation car ils **veulent** rester.
- Les travailleurs avec un fort engagement de **continuité** restent parce qu'ils **ont besoin** de rester.
- Les travailleurs avec un fort engagement **normatif** restent parce que c'est ce qu'ils **devraient/doivent** faire (Meyer & Allen, 1990).

Ces trois types d'engagement ont chacun des antécédents et des conséquences (Meyer & Allen, 1991). Dix ans après la création du modèle, Meyer, Stanley, Herscovitch & Topolnytsky (2002) ont réalisé une analyse de ces antécédents et conséquences et des corrélations au sein du modèle, sur base de la littérature parue après 1991. Cela leur a ainsi permis d'établir une version mise à jour du « Three-Component Model » et des corrélations entre antécédents, engagement et conséquences (voir Figure 13).

Parmi les trois groupes de conséquences mis en évidence par Meyer & al. (2002) - à savoir le *turnover* et intention de *turnover*, les comportements des employés au travail, le bien-être et la santé des employés - celui qui nous intéresse le plus par rapport au problème étudié est le second : les comportements des employés au travail. En effet, rappelons que l'obstacle concerné ici est le comportement de certains travailleurs, qui ne s'impliquent pas dans le management participatif car ils ne veulent pas y prendre part. Les trois types d'engagement impactent les comportements au travail (Meyer & al., 2002). Cependant, les résultats de Meyer & al. (2002) montrent que l'engagement **affectif** a l'impact le plus significatif sur le comportement au travail des employés.

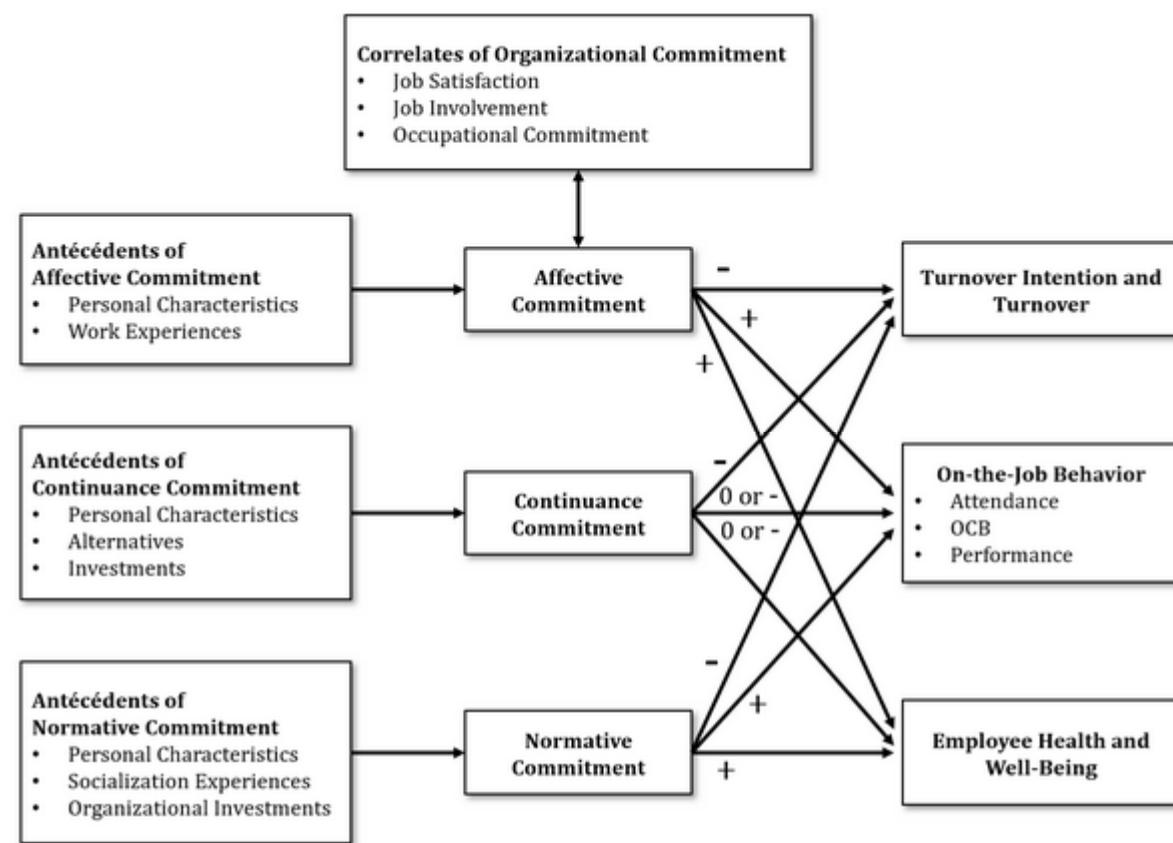


Figure 13: A Three-Component Model of Organizational Commitment (Meyer & al., 2002. p22)

Des trois types d'engagement, celui qui correspond le plus à l'idéologie derrière le management participatif est l'engagement affectif. En effet, le management participatif a déjà pour but d'augmenter l'engagement des employés, via des pratiques RH diverses. Le but est d'amener le travailleur à vouloir être engagé de lui-même, et non pas à se sentir forcé, ou pris au piège. Dès lors, l'engagement de continuité ainsi que l'engagement normatif ne sont pas dans le scope "naturel" du management participatif.

Nous nous concentrerons ici principalement sur l'engagement affectif ayant, d'une part, l'impact le plus significatif sur les comportements des employés au travail et, d'autre part, étant le plus en rapport avec le management participatif.

Selon Meyer & al. (2002), les antécédents les plus significatifs vis-à-vis de l'engagement affectif sont : l'expérience de travail (plus particulièrement la perception de support organisationnel) et la satisfaction globale du travail.

Meyer & al. (2002) proposent des solutions pour améliorer la perception du support organisationnel dans l'entreprise. Selon eux, l'organisation doit montrer son propre

engagement et offrir un environnement de travail favorable, en développant des pratiques RH adéquates, en implémentant un leadership transformationnel, etc. Le management participatif rejoint ces pistes de solutions, implémentant des pratiques RH afin d'offrir un environnement de travail participatif, respectueux et de confiance, dans lequel les travailleurs peuvent exprimer leurs opinions et idées et prendre des décisions de façon autonome. Ces premières solutions proposées sont donc déjà mises en place avec l'implémentation du management participatif. Pourtant, le problème est toujours là.

Tournons-nous vers le second antécédent impactant significativement l'engagement affectif, la satisfaction globale du travail (Meyer & al., 2002). Cet aspect n'est pas rencontré implicitement par le management participatif et pourrait donc constituer une intéressante hypothèse de travail. Le manque d'engagement des travailleurs réticents face au management participatif viendrait d'une faible satisfaction du travail. Peut-être que ces personnes qui ne s'impliquent pas dans l'organisation, viennent uniquement pour faire leur boulot, sans plus, et ne souhaitent pas être plus impliquées car elles ne sont pas satisfaites de leur emploi, de leur fonction, de leur rôle dans l'entreprise.

Partie 3 : Solutions proposées

Chapitre 3.1 : Solutions aux problèmes liés aux managers

Deux hypothèses pourraient expliquer pourquoi certains managers n'arrivent pas à lâcher prise sur leur contrôle. D'une part, ces managers ne réalisent peut-être pas que le contrôle n'est pas le seul moyen d'avoir du pouvoir dans une organisation. Raven (2008) précise également que *"It is reasonable to conclude that a leader who is more aware, either formally or informally, of the various options in social power strategies will be more successful and effective."*

Solutions potentielles :

- Entretien individuel pour aider les managers à se rendre compte de la variété de façons d'avoir du pouvoir
- Montrer que ces différentes stratégies ne nécessitent pas toutes un contrôle constant des travailleurs.

D'autre part, ces managers ont peut-être des motivations personnelles à garder un contrôle fort des travailleurs. Un coaching personnel pourrait aider ces managers à connaître leurs motivations intrinsèques, et résoudre ce qui pose problème.

- Identifier la/les motivations du manager ;
- Proposer un accompagnement, des formations, un coaching au manager, ciblé sur la motivation identifiée. Cela permettrait de résoudre le problème initial (ex : manque de confiance en soi).

Chapitre 3.2 : Solutions aux problèmes liés aux travailleurs

Le premier problème lié aux travailleurs concerne les individus ayant du mal à exprimer leurs opinions, à participer activement aux réunions, etc. L'hypothèse concernant la source de ce problème est la suivante : les individus ayant des difficultés à participer activement aux réunions, à exprimer leurs opinions, etc. font partie des types de personnalité *spectator*, *insecure*, ou *brooder*.

Comme mentionné dans le chapitre 2.2, la caractéristique commune de ces trois types de personnalité est un faible niveau d'extraversion. Une solution potentielle pourrait donc être d'augmenter le niveau d'extraversion des individus concernés.

Selon Hudson & Fraley (2015), il est possible pour un individu de changer ses traits de caractère s'il le souhaite. Deux études de seize semaines chacune ont ainsi été réalisées. Les résultats montrent qu'il est possible, pour quelqu'un qui le souhaite, de changer ses traits de personnalité, en ce qui concerne l'*extraversion*, la *conscientiousness*, et la stabilité émotionnelle (opposé de *neuroticism*) (Hudson & Fraley, 2015). Se mettre des objectifs globaux, trop vagues comme « être plus sociable » a tendance à ne pas être efficace, voir même nuisible à l'atteinte de ses objectifs. Aider les individus à établir des objectifs plus précis chaque semaine s'est avéré efficace et augmente l'ampleur du changement réalisé. (Hudson & Fraley, 2015).

Solutions potentielles :

- Coaching personnel avec le travailleur concerné pour identifier comment la personne se perçoit, si elle est consciente de son côté introverti, ce qu'elle voudrait changer chez elle, etc.
- Accompagner la personne dans son développement personnel et amélioration de ce trait de personnalité en fixant des objectifs hebdomadaires précis et atteignables.

Le second problème lié aux travailleurs concerne les individus ne voulant pas prendre d'initiatives, ni trop d'autonomie. Comme établi dans le chapitre 2.2, les styles de prise de décision posant problème dans l'implémentation du management participatif sont *dependent* et *avoidant*. Cependant, les cinq styles ne sont pas mutuellement exclusifs, ils

peuvent être présents en même temps, à des niveaux différents (Scott & Bruce, 1995). Dès lors, une solution serait de réduire le niveau des styles *dependent* et *avoidant* de ces travailleurs, et/ou d'augmenter les autres styles de prise de décision chez ces personnes. Mais comment faire pour impacter la prise de décision chez ces travailleurs ?

Riaz, Riaz & Batool (2012) ont utilisé le modèle des cinq facteurs de personnalité de Costa & McCrae (1990) comme prédicteur de style de prise de décision. Ces cinq facteurs sont l'*extraversion* (être actif, assertif, enthousiaste, bavard, sociable, etc.), l'*openness* (artistique, curieux, imaginatif, ouvert d'esprit, original, éclectique, etc.), l'*agreeableness* (être reconnaissant, généreux, gentil, indulgent, etc.), la *conscientiousness* (efficace, organisé, responsable, fiable, etc.), et le *neuroticism* (anxiété, apitoiement sur soi-même, instabilité, inquiétude, susceptibilité, etc.) (McCrae & John, 1992). L'impact de ces traits de personnalité sur les styles de prise de décision sont les suivants (Figure 14) :

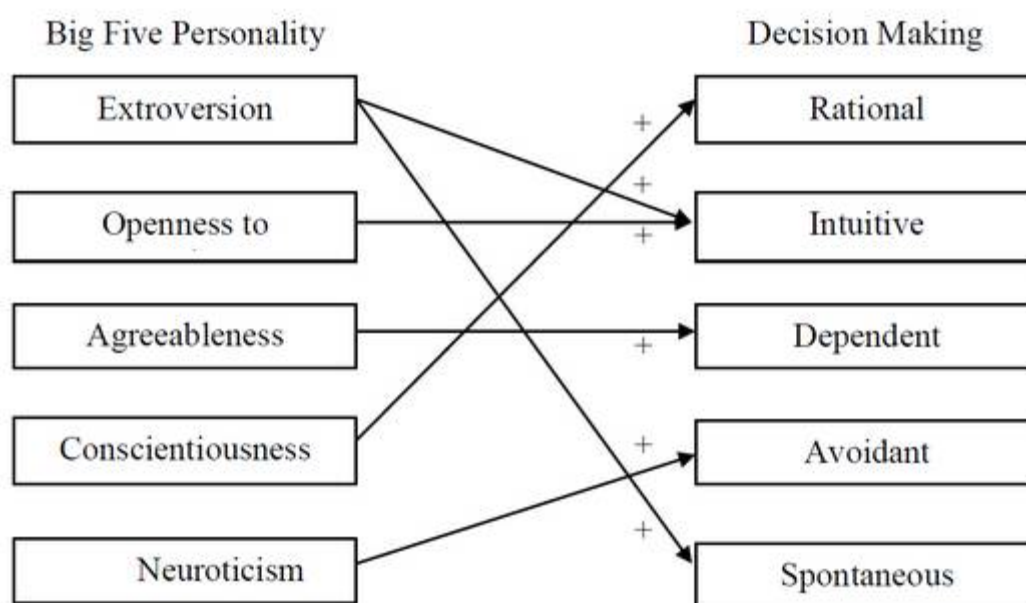


Figure 14: Représentation schématique des effets de prédiction des cinq traits de personnalité sur les styles de prise de décision (Riaz & al., 2012. p103)

Poursuivons l'idée de diminuer le côté *dependent* et *avoidant*, et d'augmenter les autres styles. En termes de traits de personnalité, selon Riaz, Riaz & Batool (2012) cela signifie :

- Augmenter l'*extraversion* ;
- Augmenter l'*openness* ;
- Réduire l'*agreeableness* ;
- Augmenter la *conscientiousness* ;
- Réduire le *neuroticism*.

Comme mentionné précédemment, il est possible, pour quelqu'un qui le souhaite, de changer ses traits de personnalité, en ce qui concerne l'*extraversion*, la *conscientiousness*, et la stabilité émotionnelle (opposé de *neuroticism*) (Hudson & Fraley, 2015). Compte-tenu des résultats de l'étude d'Hudson & Fraley (2015), les solutions sont donc réduites à :

- Augmenter l'*extraversion*
- Augmenter la *conscientiousness*
- Réduire le *neuroticism* (= augmenter la stabilité émotionnelle)

Pour ce faire, Hudson & Fraley (2015) recommandent d'accompagner les travailleurs en les aidant à se mettre chaque semaine des petits objectifs précis et réalisables afin d'atteindre leur objectif plus global.

Solutions potentielles :

- Coaching personnel avec le travailleur concerné pour identifier comment la personne se perçoit, si elle est consciente de son style de prise de décision principal, ce qu'elle voudrait changer chez elle, etc. Diriger si besoin la conversation vers les trois changements voulus (augmenter *extraversion*, *conscientiousness*, stabilité émotionnelle).
- Accompagner la personne dans son développement personnel et l'amélioration de ses traits de personnalité en fixant des **objectifs hebdomadaires** précis et atteignables.

Le dernier problème lié aux travailleurs est le manque d'engagement dans l'organisation, qui mène à un refus du management participatif. Il a été identifié dans le chapitre 2.2 que ce manque d'engagement était probablement dû à une non-satisfaction de l'emploi.

Solutions potentielles :

- Entretien personnel avec le travailleur concerné pour faire le point sur sa satisfaction vis-à-vis de son emploi.
- Identifier ce que la personne aime/n'aime pas, ce qu'elle voudrait faire à la place, etc.
- Trouver une solution au cas par cas pour essayer de changer la personne de fonction, prodiguer des formations pour lui permettre de faire ce qui lui plait.

Chapitre 3.3 : Solutions mises en place par les entreprises répondantes

Les solutions proposées précédemment n'ont pas été testées en pratique, mais cela pourrait faire l'objet de futures recherches. Néanmoins, certaines des entreprises interviewées ont mis en place des solutions aux problèmes étudiés dans ce mémoire. Un set de questions additionnelles (Annexe 6 : Questions additionnelles) fut envoyé par email aux entreprises interviewées après la rédaction des solutions théoriques, afin de déterminer si elles avaient mis en place des solutions à ces problèmes, ainsi que le résultat obtenu.

L'Entreprise B a notamment fait face à plusieurs individus ayant du mal à exprimer leur avis lors de réunions, des personnes un peu défaitistes, ayant tendance à râler plutôt que d'agir pour essayer d'arranger les choses, car, selon eux, agir ne sert à rien : rien ne changerait, quoi qu'il en soit. Afin d'améliorer cette situation, l'entreprise a mis en place un suivi personnel des travailleurs concernés, des mini coachings afin de les encourager à s'exprimer, d'aller voir un psychologue externe, etc. Lors des réunions, la personne animant la réunion faisait également attention à encourager plus particulièrement les personnes concernées à s'exprimer, donner leur avis clairement, etc. L'entreprise a constaté une amélioration de la participation des travailleurs ayant reçu cette aide individualisée et une diminution progressive de leur réticence face au management participatif. En étant poussées à s'exprimer, ces personnes ont constaté que les autres

membres de l'organisation comprenaient leur point de vue et s'adaptaient en fonction. Néanmoins, certaines personnes ont du mal à sauter le pas et préfèrent refuser l'aide et continuer à blâmer tout le monde plutôt que de se remettre en question.

Au SPF Mobilité, certains individus étaient réticents au management participatif. Ils avaient peur de s'exprimer lors des réunions et étaient habitués à se taire depuis très longtemps. Le SPF Mobilité a identifié que ces réticences étaient dues à un manque de confiance entre les membres de l'organisation. Pour résoudre le problème, ils ont décidé de réduire la taille des groupes lors de ces réunions. Avec des groupes de maximum cinq personnes, les travailleurs étaient un peu plus à l'aise pour s'exprimer, parler des tensions et la confiance est revenue peu à peu.

Dans l'Entreprise B, beaucoup de tensions étaient présentes entre une équipe d'ouvriers et le contremaître, qui était assez strict et directif. L'entreprise a donc demandé au responsable de se retirer un moment, afin d'essayer que l'équipe s'organise de façon autonome. Cependant, certains membres de l'équipe n'aimaient pas être autonomes et préféraient avoir quelqu'un sur qui se reposer pour prendre des décisions, même s'ils avaient la capacité de le faire eux-mêmes. D'autres, à l'inverse, voulaient être autonomes, mais, dans les faits, n'arrivaient pas à être vraiment responsables et avaient besoin d'un responsable pour les gérer. L'Entreprise B a donc décidé de réinstaurer un responsable, mais un nouveau. Depuis, la situation s'est nettement améliorée. Chacun a trouvé son équilibre. Les membres de l'équipe qui savent être responsables continuent de l'être et en cas de décision importante, peuvent se reposer sur le chef d'équipe. Les membres qui avaient du mal à être responsables malgré leur volonté sont aidés par le contremaître, qui est à leur écoute et ils acceptent bien ce manager. Notons ici que la définition du Management Participatif utilisée pour ce mémoire n'implique pas de retirer les managers. Néanmoins, cet exemple montre bien l'importance de trouver le juste milieu entre trop et trop peu d'autonomie, ainsi que le rôle des managers pour trouver cet équilibre. Dans le cas présent, ce qui a aidé les travailleurs ne voulant pas de responsabilités fut d'avoir un manager compétent, à l'écoute, présent au cas où, mais laissant tout de même aux membres de l'équipe de l'autonomie et des responsabilités.

Ces exemples abordent les solutions mises en place par les entreprises après avoir fait face à un problème spécifique, lié à un ou plusieurs individus. Ces solutions n'ont dès lors pas spécialement été appliquées à l'entièreté de l'organisation. Toutefois, les entreprises

ont également mis en place des pratiques de management participatif visant à résoudre ces problèmes de façon plus large, communes à tous les managers ou tous les travailleurs. Parmi ces pratiques, on note par exemple les formations des managers ; des formations à l'animation de réunion pour apprendre à faire participer et s'exprimer les participants, des formations soft-skills, etc.

Ces pratiques viennent compléter les solutions potentielles imaginées sur base des différentes théories pour constituer les tableaux de synthèse du chapitre 3.4.

Chapitre 3.4 : Résumé des solutions potentielles et mises en place

Les tableaux suivants regroupent, par obstacle, les solutions théoriques proposées, leur source, ainsi que, lorsque ce fut le cas, les solutions mises en place par les entreprises répondantes. Sur base de ces regroupements, le chapitre 3.5 établit des recommandations plus tangibles pour les organisations.

Manque de lâcher-prise des managers

Théorie		Pratique	
Source potentielle du problème	Solution(s) potentielle(s)	Solution(s) mise(s) en place	Efficacité de la (des) solution(s)
▪ Les managers pensent que leur pouvoir est amoindri par le management participatif ▪ Motivation personnelle (ego, manque de confiance, ...)	▪ Entretien individuel ▪ Coaching personnel ▪ Leur faire prendre conscience des différents types de pouvoir ▪ Comprendre leurs motivations personnelles qui les poussent à contrôler	▪ Coaching individuel par une personne externe à l'organisation ▪ Formation des managers pour devenir plus « leader » que directif	▪ Pas entièrement efficace, le problème reste présent pour certains managers

Travailleurs effacés, qui ont difficile à donner leur avis, à participer.

Théorie		Pratique	
Source potentielle du problème	Solution(s) potentielle(s)	Solution(s) mise(s) en place	Efficacité de la (des) solution(s)
Les individus de types de personnalité <i>Spectator, Insecure</i>, ou <i>Brooder</i>.	- Coaching personnel avec le travailleur concerné pour identifier comment la personne se perçoit, si elle est consciente de son côté introverti, ce qu'elle voudrait changer chez elle, etc. - Accompagner la personne dans son développement personnel - Accompagner la personne dans l'amélioration de ce trait de personnalité en fixant des objectifs hebdomadaires précis et atteignables.	- Suivi personnel des travailleurs concernés - Coaching afin de les encourager à s'exprimer, d'aller voir un psychologue externe. - Lors des réunions, les encourager à s'exprimer, donner leur avis clairement. (réunions animées) - Formation à l'animation des réunions	Amélioration de la participation des travailleurs ayant reçu cette aide individualisée, et diminution progressive de leur réticence face au management participatif.
		Réduire la taille des groupes lors des réunions (maximum 5 personnes)	Travailleurs plus à l'aise pour s'exprimer, parler des tensions. La confiance est revenue peu à peu.

Travailleurs ne souhaitant pas, n'arrivant pas à prendre des initiatives, des décisions, avoir plus d'autonomie

Théorie		Pratique	
Source potentielle du problème	Solution(s) potentielle(s)	Solution(s) mise(nt) en place	Efficacité de la (des) solution(s)
Travailleurs ayant un style de prise de décision plutôt <i>Dependent</i> et/ou <i>Avoidant</i>	- Coaching personnel pour changer certains traits de personnalité que le travailleur souhaite changer. - Accompagnement en fixant des objectifs précis chaque semaine.	Manager compétent, à l'écoute, présent au cas où, mais laissant tout de même aux travailleurs de l'autonomie et des responsabilités.	- La situation c'est nettement améliorée. Chacun a trouvé son équilibre. - Les travailleurs réticents à trop d'autonomie se sentent plus à l'aise, et prennent des décisions par eux-mêmes.
		Formations soft-skills facultatives	Problème pas entièrement résolu car formations facultatives

Travailleurs refusant de participer au management participatif, aux pratiques mises en place.

Théorie		Pratique	
Source potentielle du problème	Solution(s) potentielle(s)	Solution(s) mise(s) en place	Efficacité de la (des) solution(s)
Manque d'engagement des travailleurs causé par une non-satisfaction de l'emploi, de la fonction au sein de l'organisation.	- Entretien personnel pour identifier la source de la non-satisfaction de l'emploi. - Formation et/ou changement de fonction pour améliorer la satisfaction du travailleur	-	-

Chapitre 3.5 : Recommandations aux organisations

Sur base des solutions potentielles théoriques, ainsi que des solutions mises en pratique et de leur efficacité, nous proposons les recommandations suivantes aux organisations qui font face à ces problèmes :

Pour les managers ayant des difficultés à lâcher prise, à réduire leur contrôle sur les travailleurs, etc. :

- Clairement définir les caractéristiques, le rôle d'un manager « leader » pour l'entreprise.
- Offrir aux managers des formations sur leur nouveau rôle de leader.
- Offrir aux managers des formations/séances d'information concernant les différents types de pouvoir, les différentes stratégies qui peuvent être utilisées et lesquelles en particulier sont préférées dans le cadre du management participatif.
- Etablir un suivi individuel des managers ayant toujours des difficultés malgré les formations, afin de :
 - Identifier leurs motivations personnelles (manque de confiance, d'estime de soi, ego, ...).
 - Proposer des formations soft-skills ou de développement personnel correspondant à la motivation identifiée.
 - Proposer un accompagnement par un coach personnel ou psychologue externe.
- Assurer un suivi post-formation, un contact avec le formateur, afin que les managers puissent lui poser d'éventuelles questions additionnelles lorsqu'ils mettront en pratique les leçons de ladite formation.

Pour les travailleurs ayant des difficultés à donner leur avis, à s'exprimer, à participer activement, etc.

- Former les managers à identifier le type de personnalité d'une personne afin de :
 - Assurer un suivi individuel du personnel en difficulté.
 - Identifier les traits de personnalité que la personne souhaite améliorer.
 - Accompagner la personne dans son développement personnel en l'aidant à se fixer des objectifs clairs et atteignables chaque semaine.
 - Proposer un accompagnement par un coach personnel ou psychologue externe afin de travailler plus en profondeur sur le développement d'un trait de personnalité.
- Former les employés à l'animation de réunions, afin d'apprendre comment pousser les travailleurs effacés et timides à s'exprimer, à donner leur avis.
- Assurer un suivi post-formation, un contact avec le formateur, afin que les employés puissent lui poser d'éventuelles questions additionnelles lorsqu'ils mettront en pratique les leçons de ladite formation.
- Limiter le nombre de participants aux réunions (max 5-7 personnes si possible) afin de créer un climat de confiance.
- Sensibiliser tous les employés afin qu'ils se soutiennent entre eux, se poussent les uns les autres à partager leurs opinions sans juger les autres, afin de créer un climat de confiance.

Pour les travailleurs n'étant pas à l'aise avec les prises de décision, l'augmentation de l'autonomie, etc.

- Former les managers à identifier le style de prise de décision d'une personne afin de s'adapter aux travailleurs en fonction de leur style de prise de décision, et d'adapter le degré de liberté et d'accompagnement des décisions en fonction des besoins des travailleurs.
- Offrir des formations soft-skills obligatoires aux travailleurs, centrées sur le style de prise de décision, afin qu'ils puissent identifier leur propre style et apprendre comment s'améliorer.

- Assurer un suivi individuel des travailleurs toujours en difficulté malgré les formations. Les accompagner dans l'amélioration de leur style de prise de décision en les aidant à se fixer des objectifs clairs et atteignables chaque semaine.

Pour les travailleurs n'étant pas engagés dans l'organisation de manière générale et, de ce fait, refusant de participer à l'implémentation du management participatif.

- Accompagnement individuel du travailleur afin de :
 - Identifier la cause de l'insatisfaction de l'emploi (rôle, carrière, département, etc.)
 - Former le travailleur dans un domaine qui lui plait.
 - Adapter l'emploi du travailleur en conséquence.

Conclusion

Après avoir adapté le sujet initial, défini le management participatif, analysé les sources potentielles des réticences individuelles face au management participatif et trouvé des solutions potentielles à ces réticences, revenons sur les résultats de cette recherche.

L'objectif de ce mémoire est d'apporter des pistes de solutions pour aider les organisations implémentant le management participatif et qui font face à des réticences de la part de certains individus, sans toujours en comprendre les raisons.

La présente recherche a permis d'identifier quatre situations d'opposition à la mise en œuvre du management participatif :

- Manque de lâcher-prise des managers.
- Travailleurs effacés, qui ont difficile à donner leur avis, à participer.
- Travailleurs ne souhaitant pas, n'arrivant pas à prendre des initiatives, des décisions, avoir plus d'autonomie.
- Travailleurs refusant de participer au management participatif, aux pratiques mises en place.

Pour ces quatre problèmes sélectionnés, les recommandations proposées consistent en partie en un accompagnement individuel de la personne concernée. Cet accompagnement ne sera pas le même d'un problème à l'autre, mais pour tous, l'important est de prendre le temps de comprendre la personne, de l'aider dans son développement personnel et non d'essayer à tout prix de la convaincre du bien-fondé du management participatif.

Une fois la source du problème identifiée et l'obstacle initial levé, les réticences face au management participatif devraient théoriquement s'estomper progressivement.

Notons aussi l'importance des managers dans chacune des solutions analysées. Il est nécessaire qu'ils soient formés et sensibilisés aux problèmes liés aux travailleurs, car c'est leur rôle de montrer l'exemple, de les accompagner dans leur développement personnel et de les aider à accepter le management participatif.

Enfin, il convient de baliser les limites de cette recherche.

Tout d'abord, les questions additionnelles posées aux entreprises ont montré que parfois, les individus ne veulent pas être aidés. De même, la théorie de Hudson & Fraley (2015) selon laquelle il est possible pour un individu de changer ses traits de personnalité, n'est possible que si l'individu le souhaite. Il serait naïf de penser que tout le monde est ouvert au développement personnel. Il est possible que certaines personnes préfèrent toujours blâmer le reste du monde plutôt que de se remettre en question et ce en dépit de l'aide qui leur est apportée.

Ensuite, concernant les théories mobilisées, deux autres limites peuvent être mises en évidence. D'abord, l'étude de Meyer & al. (2002) sur l'engagement a été réalisée sur base d'un échantillon d'individus nord-américains. Les explorations effectuées hors Amérique du Nord furent concluantes, donnant des résultats similaires à l'étude de Meyer & al. (2002). Malgré tout, le nombre de recherches réalisées hors Amérique du Nord est encore trop faible pour établir une comparaison interculturelle systématique (Meyer & al., 2002), mais l'analyse de Meyer & al. (2002) suggère la généralisation du modèle.

Troisièmement, l'étude de Hudson & Fraley (2015) sur le changement des traits de personnalité fut menée sur une période de 16 semaines. Les changements et résultats observés ne sont donc pas très importants sur un laps de temps si court. En théorie, l'effet devrait être plus conséquent sur une plus longue période (Hudson & Fraley, 2015), mais cela n'a pas été prouvé en pratique dans leur recherche.

Enfin, une dernière limite concernant ce mémoire concerne l'aspect pratique des solutions proposées. En effet, ces solutions sont basées d'abord sur la théorie et n'ont pas été appliquées sur le terrain. De plus, il est possible que d'autres éléments influençant un individu, soient sources des réticences au management participatif (environnement familial, croyances personnelles, etc.).

Ce dernier point pourrait faire l'objet de futures recherches, afin de confirmer ou d'infirmer l'efficacité des solutions proposées. Notons toutefois que, lorsque des solutions similaires ont été mises en place par les entreprises, elles se sont avérées partiellement ou totalement efficaces.

Retour critique

Au-delà des limites du mémoire, il nous semble également important d'y poser un regard critique, de se questionner, sur les théories mobilisées, les solutions recommandées, le contexte, mais aussi sur l'auteur lui-même.

Tout d'abord concernant les six bases de pouvoir établies par Raven (1992), la surveillance et le contrôle sont considérés comme importants pour deux d'entre elles (*Coercion* et *Reward*). Mais important signifie-t-il ici nécessaire ? Si le focus sur le contrôle disparaît dans le management participatif, cela veut-il dire que le pouvoir de récompense devient inexistant ? Serait-il sage de vouloir supprimer le pouvoir de récompense des managers en implémentant le management participatif ? Un certain -faible- niveau de contrôle n'est-il pas nécessaire même avec le management participatif ? L'étude de terrain nous a montré qu'il est parfois nécessaire de recadrer les travailleurs, prenant trop de liberté. Alors comment trouver le juste équilibre ? Serait-il le même dans toute organisation ? De quoi dépendrait-il ?

Le dernier problème étudié dans ce mémoire est lié à l'engagement des travailleurs. Les solutions recommandées visent donc à améliorer l'engagement des individus, afin de réduire leur réticence ou tout du moins leur passivité face aux pratiques du management participatif. Cela suppose que l'entreprise souhaite avoir tous ses employés engagés dans l'organisation. Or, une étude connue de Gallup (Crabtree, 2013) établit que seulement 13% des employés sont engagés dans leur entreprise, 63% sont désengagés, et 24% sont activement désengagés, au niveau mondial (plus de 140 pays). Si l'on suit les dires de ce sondage, la tâche d'engager les 87% d'employés restants semble utopique. Notons toutefois qu'il est possible que ces chiffres soient différents pour des entreprises mettant en place du management participatif. Néanmoins, il est plausible que certaines personnes ne soient jamais engagées dans leur organisation. Mais est-il essentiel que tous les employés sans exception soient engagés dans l'entreprise ? Est-ce un réel combat pour l'entreprise ? Cela nous semble utopiste. Cependant, l'enquête de terrain nous a montré qu'il est parfois essentiel pour le bon fonctionnement de l'entreprise que certains individus en particulier soient engagés ou tout du moins ne soient pas activement désengagés. Si dans une équipe importante de trois personnes, l'une d'entre elles est activement désengagée et tente de saboter chaque idée, il est nécessaire pour l'entreprise de tenter d'augmenter l'engagement de cette personne-là.

Ensuite, le management participatif s'est développé dans les pays occidentaux principalement (Europe, Amérique du Nord, ...), mais qu'en est-il du reste du monde ? Ce mode de management serait-il accepté en Asie, en Afrique, ou d'autres régions culturellement différentes ?

Un autre questionnement concerne ici la formalisation du management participatif. Dans les solutions recommandées dans ce mémoire, ainsi que dans les entretiens réalisés, nous avons remarqué que beaucoup d'efforts reposent sur les managers et les ressources humaines. Le management participatif, ce sont des pratiques particulières (décision par consentement, etc.), mais ce sont principalement des managers compétents et bienveillants, à l'écoute de leurs travailleurs, les impliquant dans les décisions, leur laissant de l'autonomie, les aidant à se développer personnellement avec l'aide de la RH. Ce comportement, certains managers l'ont naturellement. Dès lors, si une entreprise n'avait que des « bons » managers, aurait-elle besoin du management participatif ? Serait-ce une réelle plus-value ? Le management participatif est-il vraiment nécessaire dans sa forme actuelle, formalisé, impliquant un changement important pour l'organisation ? La formation des managers pour devenir un leader, avoir le « bon » comportement vis-à-vis des travailleurs est-elle suffisante pour obtenir le même résultat ?

Enfin, un dernier questionnement me concerne en tant qu'auteure. Étudiante avec très peu d'expérience professionnelle, ma connaissance de la réalité de terrain relative au management participatif se limite aux entretiens réalisés avec les entreprises répondantes. Il est aussi possible que ma vision du management participatif soit biaisée par mes valeurs personnelles pouvant ainsi impacter le caractère réaliste de certaines solutions recommandées. Est-ce qu'un étudiant adepte d'un management plus traditionnel et directif identifierait les mêmes sources des réticences au management participatif ? Est-ce qu'un consultant spécialisé en management participatif aurait le même discours ? Est-ce que, moi-même, j'aurai toujours la même vision défendue dans ce mémoire d'ici cinq ans ? Dix ans ?

Ces quelques questions ouvertes représentent des pistes de réflexion qui pourraient mener à de futures recherches sur l'implémentation d'un management participatif.

Bibliographie

Actiris (2019). *À propos d'Actiris*. En ligne

<http://www.actiris.be/apropos/tabid/175/language/fr-BE/A-propos-d-Actiris.aspx> .

Consulté le 23 Mai 2019.

Albanesi, S. & al. (2013). Is Job Polarization Holding Back the Labor Market?. *Liberty Street Economics*. 27 Mars 2013. En ligne

<https://libertystreeteconomics.newyorkfed.org/2013/03/is-job-polarization-holding-back-the-labor-market.html> .

Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of occupational psychology*, 63(1), 1-18.

Banque Nationale de Belgique (BNB). *Centrale des bilans - Consultation en ligne des comptes annuels*. En ligne <https://cri.nbb.be/bc9/web/catalog?execution=e1s5> .

Consulté le 23 Mai 2019.

Berg, O., Gustafsson, H. (2018). *Digital workplace strategy & design : A step by step guide to an empowering employee experience*. Suède : Unicorn Titans. p 24.

Bhatti, K. K., & Qureshi, T. M. (2007). Impact of employee participation on job satisfaction, employee commitment and employee productivity. *International review of business research papers*, 3(2), 54-68.

Bonny, G. (2018). *Introduction to advanced HR and Organization Management. Module 1 : Getting Started + HR Value Proposition*. Syllabus, Université Catholique de Louvain, Louvain-la-Neuve.

Business Dictionary (s.d.). *Participative management*. En ligne

<http://www.businessdictionary.com/definition/participative-management.html> .

Consulté le 21 Février 2019.

Chou, S. Y. (2012). Millennials in the workplace : A conceptual analysis of millennials' leadership and followership styles. *International Journal of Human Resource Studies*, 2(2).

Costa Jr, P. T., & McCrae, R. R. (1990). Personality disorders and the five-factor model of personality. *Journal of personality disorders*, 4(4), 362-371.

Crabtree, S. (2013). *Worldwide, 13% of employees are engaged at work*. En ligne sur le site de Gallup <https://news.gallup.com/poll/165269/worldwide-employees-engaged-work.aspx> . Consulté le 24 Mai 2019.

D'ici (2013). *Concept : Introduction*. En ligne <http://www.d-ici.be/fre/concept/introduction> . Consulté le 23 Mai 2019.

Delaney, R., Strough, J., Parker, A. M., & de Bruin, W. B. (2015). Variations in decision-making profiles by age and gender : A cluster-analytic approach. *Personality and individual differences*, 85, 19-24.

Expert Program Management (2018). *Referent Power in the Workplace*. En ligne <https://expertprogrammanagement.com/2017/06/referent-power-in-the-workplace/> . Consulté le 23 Mai 2019.

French, J. R., Raven, B., & Cartwright, D. (1959). The bases of social power. *Classics of organization theory*, 7, 311-320.

Hatch, M. J., & Cunliffe, A. L. (2009). *Théorie des organisations : de l'intérêt de perspectives multiples*. Bruxelles: De Boeck Supérieur. p 366.

Harren, V. A. (1979). A model of career decision making for college students. *Journal of vocational behavior*, 14(2), 119-133.

Hudson, N. W., & Fraley, R. C. (2015). Volitional personality trait change : Can people choose to change their personality traits ? *Journal of personality and social psychology*, 109(3), 490.

Janssen (2019). *Janssen en Belgique*. En ligne <https://www.janssen.com/belgium/fr/janssen-en-belgique> . Consulté le 23 Mai 2019.

Juneja, P. (s.d.). *Participative management*. En ligne sur le site Web de Management study guide <http://managementstudyguide.com/limitations-of-participative-management.htm> . Consulté le 20 Février 2019.

Kotter, J. P. (1995). Leading change : Why transformation efforts fail. *Harvard business review*, March-April, 59-67.

Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Boston: Harvard business review press.

Lampiris (s.d.). *À propos de Lampiris*. En ligne <https://www.lampiris.be/fr/propos-de-lampiris> . Consulté le 20 Février 2019.

McCrae, R. R., & John, O. P. (1992). An introduction to the five-factor model and its applications. *Journal of personality*, 60(2), 175-215.

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human resource management review*, 1(1), 61-89.

Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of vocational behavior*, 61(1), 20-52.

Pauget, B., & Dammak, A. (2015). Les jeunes générations dans l'entreprise : l'exemple de l'hôpital... *Regards*, (2), 185-189.

Pichault, F., & Nizet, J. (1995). *Comprendre les organisations. Mintzberg à l'épreuve des faits*. Paris : Gaetan Morin.

Raven, B. H. (1965). Social influence and power. In I. D. Steiner & M. Fishbein (Eds.), *Current studies in social psychology* (pp. 371-382). New York : Holt, Rinehart, Winston.

Raven, B. H. (1992). A power/interaction model of interpersonal influence : French and Raven thirty years later. *Journal of Social Behavior & Personality*, 7(2), 217-244.

Raven, B. H. (2008). The bases of power and the power/interaction model of interpersonal influence. *Analyses of social issues and public policy*, 8(1), 1-22.

Riaz, M. N., Riaz, M. A., & Batool, N. (2012). Personality Types as Predictors of Decision Making Styles. *Journal of Behavioural Sciences*, 22(2).

Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1995). Decision-making style : The development and assessment of a new measure. *Educational and psychological measurement*, 55(5), 818-831.

SPF Mobilité (2015). *À propos du SPF Mobilité*. En ligne <https://mobilit.belgium.be/fr/apropos> . Consulté le 20 Février 2019.

Vollrath, M., & Torgersen, S. (2000). Personality types and coping. *Personality and individual differences*, 29(2), 367-378.

Wagner III, J. A. (1994). Participation's effects on performance and satisfaction : A reconsideration of research evidence. *Academy of management Review*, 19(2), 312-330.

Annexes

Table des matières des Annexes

1. Configuration de Mintzberg	55
2. Guide d'entretien.....	56
3. Résumé des entretiens.....	58
a. Actiris.....	58
b. Entreprise A	61
c. Entreprise B.....	64
d. D'ici.....	67
e. Janssen Pharmaceutical	69
f. Lampiris.....	71
g. SPF Mobilité.....	74
4. Entretiens avec les entreprises.....	77
a. Actiris.....	77
b. Entreprise A	77
c. Entreprise B.....	77
d. D'ici.....	78
e. Janssen Pharmaceutical	78
f. Lampiris.....	82
g. SPF Mobilité.....	82
5. Obstacles identifiés et catégorisés	83
6. Questions additionnelles	85
a. Actiris.....	85
b. Entreprise A	89

c. Entreprise B.....	90
d. D'ici.....	91
e. Janssen Pharmaceutical	93
f. Lampiris.....	93
g. SPF Mobilité.....	93
7. Tableaux types de pouvoir (Raven, 1992)	94

1. Configuration de Mintzberg

1. Conception de la structure	Actifs	Entreprise A	Entreprise B	D'ici	Janssen Pharmaceutical	Lampiris	SPF Mobilité
Division du travail	forte tant sur la dimension verticale qu'horizontale			fable tant sur la dimension verticale qu'horizontale	forte tant sur la dimension verticale qu'horizontale		forte tant sur la dimension verticale qu'horizontale
Coordination du travail en opérateurs	par standardisation des procédés ou des résultats	par supervision directe	par supervision directe	par ajustement mutuel			par standardisation des procédés ou des résultats
Qualification des opérateurs	généralement élevée, importance du niveau plus que de la compétence spécifique	élevée	élevée	fable	élevée, importance particulière à la compétence spécifique	élevée	généralement élevée, importance du niveau plus que de la compétence spécifique
Mode de départementalisation							
Taille des départements	grande	grande		petit	grande	grande	grande
Différenciation							
Liaison entre unités							
2. Facteurs de contingence							
Âge	vieille	vieille	vieille	jeune	vieille	jeune	vieille
Taille	grande			petite	grande		grande
Technologie	peu spécifique	moyennement élaborée	moyennement élaborée	peu spécifique	très élaborée	peu spécifique	peu spécifique
Marché							
3. Buts							
Mission et/ou système							
Degré d'opérationnalité							
Système de buts							
4. Pouvoir							
Localisation du pouvoir							
Attitudes des autres acteurs							
Entrepreneuriale		1	1	1			1
Missionnaire	2						1
Bureaucratique	5	3	2	1	1	3	5
Adhocratique		1	1	5	5	1	2
Professionnelle				1	1	2	1

2. Guide d'entretien

Phrase d'entame (commune) :

Bonjour, je vous remercie déjà de votre aide pour mon mémoire sur le thème du management participatif. Je souhaite ici analyser la transition d'une entreprise au fonctionnement plus « classique » vers un management participatif. Dans cette optique, je réalise des interviews avec différentes entreprises afin de pouvoir comparer les pratiques implémentées, la vitesse du processus, le rôle de la RH, et les situations de départ des différentes entreprises. Si vous ne souhaitez pas que le nom de votre entreprise soit mentionné, cela est tout à fait possible. De plus, il me semble important de vous informer que ce mémoire, en plus d'être lu par des membres de l'université, sera également partagé aux entreprises interviewées, dès lors, les autres entreprises participantes auront accès aux informations que vous me donnerez. Cet entretien devrait durer environ 30 minutes, serait-il possible de l'enregistrer ?

Centrage du sujet :

- Présentation de la personne.

Management participatif :

- Quelle est votre définition du management participatif ? Ce que vous mettez en place ?

→ Donner ma définition aussi: Type de management dans lequel les employés à tous niveau sont encouragés à contribuer en donnant des idées, identifier et définir des objectifs, résoudre des problèmes, etc. et sont impliqués dans le processus de prise de décision de l'entreprise.

“Type of management in which employees at all levels are encouraged to contribute ideas towards identifying and setting organizational-goals, problem solving, and other decisions that may directly affect them.” (Business dictionary)

- Situation de l'entreprise dans la transition vers le management participatif (où elle en est ?).

- Qu'est ce qui (et qui) a déclenché la transition ? QUI ? (tentez, mais c'est accessoire, c'est plus pour moi, de comprendre quelle est la promesse faite par le tenant du projet et comment elle a été mesurée).

- Qu'avez-vous mesuré avant/pendant ? Et comment l'avez-vous mesuré ?

Structure organisationnelle de l'entreprise :

- Comment fonctionnait l'entreprise avant (diagnostique de la configuration de l'entreprise) ?

- La structure organisationnelle de l'entreprise a-t-elle changé suite à la mise en place du management participatif ?

Phrase de relance :

- Quels sont les obstacles rencontrés ?

Quid des supports mobilisés (autres entreprises, ... experts, littérature...)

- Avez-vous des objectifs précis à atteindre ? Quid du timing ? et des phases d'implémentation (de l'identification du problème/risque à la formulation de la promesse en passant par la mise en œuvre).

(- Aviez-vous réalisé un risk assessment avant de vous lancer ?)

- Quel est le rôle de la RH dans la transition ?

Conclusion :

Résumé général de l'entretien, répéter les points importants.

➔ Remercier, demander si je peux recontacter en cas de besoin (petite question en plus).

3. Résumé des entretiens

a. Actiris

Personne interviewée	Début MP	Déclencheur	Promesse/objectif	Définition du MP
Dirk Vandendriessche Directeur développement et formation (RH)	Plus profondément depuis 2 ans	Top management, nouveau DG a directement voulu "inverser" la pyramide, mais assez flou	Améliorer les services en tenant compte des besoins des clients et de la réalité qui se complexifie ; favoriser l'innovation par l'intelligence collective; contribuer au plaisir, au sens et à la fierté du personnel au travail.	Ecoute, clarifier le périmètre autonomie et responsabilités pour tous les membres de l'organisation, attitude/posture des managers (sens, coach, empower, accepter les erreurs, donner du feedback)

Supports mobilisés	Objectifs précis	Groupe/personnes impliquées	Pratiques mises en place	Obstacles
Isaac Getz, rencontre avec SPF Mobilité, travail avec des consultants,	Actiris 2022: objectif de mettre en place le MP dans tous les départements d'ici 2022. Mais sinon, pas d'objectifs précis, ils ont la vision, des ambitions, ils savent pq ils le font, mais pas de road map précise, ils y vont step by step avec l'énergie qui vient	MP est un projet dans le portefeuille stratégique de Actiris, dont le chef de projet est Dirk, et le sponsor est le DG. Puis travail avec le comité de direction pour la création de la stratégie et vision sur pq le MP, pq c'est nécessaire. Département développement et formation est le "test". Dans comité de direction, 1 ambassadrice du MP qui fait le point à chaque réunion (toutes les 2 semaines). Pool d'employés intéressés (75 pers) qui font des mini projets et réfléchissent à des pratiques participatives à implémenter, ou des chgmts structurels potentiels, etc.	Co-création; Pilotage opérationnel (day-to-day); processus participatif (ex: actiris 2022); formations; décision par consentement; cercle autonome de décision; programme VIE; les valeurs d'Actiris ont été déterminées de manière participative; création d'une charte pour véhiculer les idées, aligner l'information; intranet/facebook + participatif; petit déj' pour discuter; révision des rôles et description de fonction (par responsabilité et par fonction, ex: avant 90 descriptions de fct pour les différents managers, mtn que 8) axe participatif inclus dans les descriptions de fonction (new); formations pour l'attitude des managers.	Pas mis en place partout dans l'entrep, mais communiqué à tous, donc "schizophrénie"; la position des managers devient floue; l'environnement pousse vers la pyramide, le monde extérieur ne facilite pas le lâcher prise, parfois obligé de prendre des décisions top down; les réticences personnelles au changement, challenge de trouver où mettre son énergie; beaucoup de règles et de procédures chez Actiris

Structure organisationnelle initiale	Changement dans structure	Rôle de la RH	Mesures	Positive outcomes	Autres
Très hiérarchique, pyramidale, bureaucratique, bcp de contraintes, structure en silos	Pas de gros changement pour l'instant, souhait de s'organiser en cercle, aller vers une structure plus transversale plutôt que des silos. Le pool projet est plus transversal.	Département RH sert de labo, doit donner l'exemple et venir avec les pratiques qui fonctionnent	Pas vraiment de mesure, un petit questionnaire de satisfaction dans le département de Dirk uniquement.	Les valeurs de l'entreprise sont bien ancrées, implémentées dans tous les départements, même ceux peu/pas avancés dans MP.	Vient du top management, de gros events avec explosion de créativité pour les managers, mais après quand chacun retourne dans son département, les contraintes reviennent, et peu de changement. La révision des définitions de fonction (surtout managers) va booster le MP dans tous les départements, mais vient d'être mis en place donc pas encore les résultats. Parfois, "le chaos est nécessaire".

b. Entreprise A

Personne interviewée	Début MP	Déclencheur	Promesse/objectif	Définition du MP	Supports mobilisés	Objectifs précis
John Smith (nom d'emprunt) Responsable RH depuis mars 2015	Février 2015	CEO, gros meeting avec toute l'entrep pour présenter l'entreprise libérée	Nécessité d'être plus agile en s'inspirant des entreprises libérées (mais pas de déf précise de la "nouvelle organisation"). Message : le mode de fonctionnement de Entreprise A a atteint ses limites, l'orga hiérarchique traditionnelle ne les rend plus efficace, le comité de direction prend des mauvaises décisions, est souvent sollicité pour des brouilles. Les concurrents sont très gros, donc Entreprise A doit être plus agile. Raison d'être : "Ensemble créons un futur durable pour tous en partageant nos talents avec passion", valeur : épanouissement, recherche d'excellence, savoir vivre ensemble.	Prône la responsabilité au plus bas possible de la pyramide ; Information et communication à tous les échelons sur les finances, raisons d'être de l'entrep, projets en cours, etc ; beaucoup de collaboration transversale	Aide d'un consultant externe (Eric Lardinois) pour le meeting de présentation ; renseignements personnels de chacun, conférences de Laloux, Getz, Favi, visite d'entreprises, etc. mais chacun pour soi, rien de formel	Vision du CEO d'aller vers l'entreprise libérée ; rassembler les gens, ils ne se connaissent pas assez. Pour le reste, le CEO veut que les changements viennent des employés. Pas d'objectifs précis, le CEO ne veut pas imposer de manière autoritaire des pratiques.

Groupe/personnes impliquées	Pratiques mises en place	Obstacles	Structure organisationnelle initiale	Changement dans structure
Réunion entre les gens qui veulent s'impliquer (50% des employés) ; Création de 4 groupes de travail (raison d'être, ambassadeur, lieu de vie et échange, reporter) pour réfléchir aux pratiques à implémenter	Seules les décisions organisationnelles viennent du CEO, création de cellules stratégiques autonome dans leurs décisions (une cellule par produit et par marché de référence), l'idée est de rassembler toutes les compétences nécessaires pour ça. L'envie du CEO était qu'au fur et à mesure, les cellules remplacent la structure organisationnelle. 3 ans plus tard, elles n'ont pas du tout supplanté le reste et se limitent à être des groupes de travail ; Remise en question des managers, formations, séances de co-développement ; chaque service à évolué son fonctionnement ; TPM ; plus d'autonomie pour la prise de congé, pour les ouvriers pour acheter le matériel ; changement dans le processus de sélection, évaluation, définition de fonction	Connotation très idéaliste du discours du CEO ; Pas d'objectif clair au départ, très flou pour les employés et managers ce qui a amené beaucoup de confusion entre le message utopiste du CEO et la réalité ; Pour réaliser cette transition, il faut de très bons managers, certains managers pas à l'aise dans leur rôle de base étaient donc encore plus perdus après, se laissaient aller, ne comprenaient plus leur place, leur rôle ; Manager pas à l'écoute de son équipe, licencié ; Pas assez d'accompagnement de la RH à cause du manque de clarté	Environs 250 employés ; Structure hiérarchique classique ; mais hiérarchie pas très autoritaire, beaucoup d'engagement	Ajout des cellules stratégiques mais n'a pas impacté la structure initiale ; remise en question des rôles après un départ

Rôle de la RH	Mesures	Positive outcomes	Autres
Accompagnement dans la transition, personne de référence, mais autant dans le flou que les autres vis-à-vis du manque de clarté de l'objectif, donc difficile d'aider les autres quand le RH ne sait pas s'approprier l'objectif. Il y a 1 an, clarification de "qu'est-ce qu'un bon manager ?" amène de la clarté pour tout le monde ; changements dans les pratiques RH ; la RH a aidé à résoudre des conflits pour que la confiance mutuelle revienne	Une 1ère enquête de satisfaction générale en 2017, projet d'en faire tous les 3 ans	Les pratiques mises en place ont augmenté le taux d'engagement, partout où il y a de la confiance mutuelle, les choses évoluent plus vite.	Pour que ça marche, il faut qu'il y ait une confiance mutuelle ; la structure influence mais pas que, il y a plein d'autres choses ; dans une culture hiérarchique, le changement ne peut venir que du top management

c. Entreprise B

Personne interviewée	Début MP	Déclencheur	Promesse /objectif	Définition du MP	Supports mobilisés	Objectifs précis
Laura Dupont (nom d'emprunt) fille du CEO, arrive dans l'entreprise pour du marketing et communication en remplacement, puis devient animatrice de réunion suite à ce remplacement	2016 (+/- il y a 3 ans)	Formation de Guy Veny suivie par elle et le CEO. Répond au besoin des employés d'être plus efficace en réunion, être plus participatif			Formation de Guy Veny, lecture de F. Laloux, Jean-Maurice Morque	Pas d'objectif précis, suivent les employés dans leurs idées, leur rythme, mais parfois il faut les pousser un petit peu. Le CEO a essayé de se mettre des objectifs, mais trop de pression car l'entreprise est en grosse croissance, donc déjà beaucoup de changement. Ils savent qu'un gros changement comme ça prend au moins 5 ans.
Jean-Michel Cornet (nom d'emprunt) Cuisinier/boulangier						
John Doe (nom d'emprunt) Directeur financier						

Groupe/personnes impliquées	Pratiques mises en place	Obstacles	Structure organisationnelle initiale
8 personnes formées pour animer les réunions ; Laura ; Groupe de volontaire pour synthétiser les résultats de la journée valeur (work in progress) ;	Animation des réunions ; Journée des valeurs (juin 2017) ; Vote sans candidat ; Projet "vis ma vie" ; Formations à l'animation des réunions ; TPM pour la production ; Recrutement/redistribution des tâches participatif ; plus d'autonomie, les employés peuvent donner des idées, prendre des décisions ; Les rôles sont plus libres ; Consentement	Pas de grosse réticence. Certaines personnes pas à l'aise dans les cercles de réunion, mais sont conscientes de l'utilité et des résultats. Un manager qui ne trouvait plus trop sa place. Challenge pour les employés de trouver le temps pour plus de meeting pour les décisions, pour collaborer.	Entreprise familiale mais plutôt autocratique, 60 employés, petites équipes, beaucoup de communication informelle au sujet du MP
		Pas de réticence vraiment, mais des critiques car peu de suivi après la journée valeur (ressenti des employés)	
		Ça demande beaucoup de lâcher prise pour le top management, il faut changer de vieilles habitudes	

Changement dans structure	Rôle de la RH	Mesures	Positive outcomes	Autres
Projet de limiter un peu la hiérarchie petit à petit, d'avoir moins de couches (ex : directeur de production pas remplacé)	Laura n'est pas RH, mais les employés viennent vers elle pour des Q plus RH, régler des conflits, etc.		Certaines personnes s'ouvrent plus, découverte de belles personnalités, des leaders naturels émergent, chacun peut trouver sa place.	Pas bcp de réticences car l'animation de réunion fut implémentée avant de parler de tout réformer, ils ont avancé en "sous-marin". Profiter de tout ce qui se présente, au fur et à mesure. Certaines idées viennent directement des employés, ils sont libres d'aller à leur rythme. Dans les pratiques implémentées, rien n'est obligatoire, mais les gens le font spontanément.
			Réunion : d'abord très scolaire, mais après on garde le + utile et ça se fait naturellement ; Redistribution du pouvoir, tout le monde peut s'exprimer ; pas de problème de perte d'autorité, managers fiers de prendre la décision ensemble ; toujours qlq tensions, problèmes relationnels, etc. mais mtn les gens sont plus matures pour les gérer	

d. D'ici

Personne interviewée	Début MP	Déclencheur	Promesse/objectif	Définition du MP	Supports mobilisés	Objectifs précis	Groupe/personnes impliquées
Schadia Gourirran RH	2017	Fin 2016, problème de motivation et de turnover. Idée vient de l'équipe RH, mais 2 des 3 administrateurs déjà informés sur le sujet	Améliorer turnover et motivation	Management qui s'adapte à l'entreprise et aux collaborateurs, en constante évolution -> agile	Livre reinventing organisation, rencontre avec entrep (damnet, carodec, altivia alcstar); puis coach avec l'équipe	À terme, faire participer les employés pour les prises de décisions stratégiques et pas que organisationnelles, mais ils y vont doucement. Ont fixé des obj pour 2018, mais trop donc certains mis de côté. Évaluation d'équipe en tant que groupe pour tous (en ce moment que testé avec administratif) --> obj de l'étendre au reste de l'entreprise. Recrutement, pas encore implémenté mais obj futur. ==> Obj futur mais pas de timeline, ça vient au feeling	Coopérative -> tous les collaborateurs

Pratiques mises en place	Obstacles	Structure organisationnelle initiale	Changement dans structure	Rôle de la RH	Mesures	Positive outcomes	Autres
Réunion bien-être; groupes de travail pour responsabiliser les employés (magasin, évènementiel, petite gestion de projet); journal d'entreprise;(2017), Gros travail sur les valeurs (implique tous les stakeholders, redéfinis 6 valeurs clés); si nouveau recrutement, demander l'avis de l'équipe;	Trop de groupes de travail, compliqué d'organiser les réunion --> mtn groupe de travail juste pour problème organisationnel, Evènementiel est mtn volontaire (comité). Difficile de planifier les réunions avec les personnes du magasin, car horaires variables, moins de personnel dans le magasin	12 collaborateurs, une partie administrative, une partie magasin, et la direction (hors student)	Pas vraiment de changement	Fait le premier pas, met en place les pratiques, annonce officielle, tout ce qui est mis en place fait partie de la stratégie RH	Turnover, réunion bien-être (ts les 3 mois)	Grosse amélioration du turnover en 2017	2017, phase test avec pratiques mises en place, sans parler de MP encore. Les valeurs sont la base pour le MP

e. Janssen Pharmaceutical

Personne interviewée	Début MP	Déclen- -cheur	Promesse / objectif	Définition du MP	Supports mobilisés	Objectifs précis	Groupe/personnes impliquées	Pratiques mises en place
Anouck Van Hoydonck, director agile workforce	2013 (il y a 6 ans) début du Healthiest Careers				The house of workability, Illmarinen (livre)	Pas d'objectifs précis, continuer dans la direction MP	150 employés volontaires pour être ambassadeurs du programme, aider aux workshops, etc	Plusieurs communautés au sein de l'entrep; change journeys (pour faciliter le changement dans l'orga); performance cycle (leader/manager=coach, évaluation de la performance sur base d'un dialogue avec l'employé); co-crédation et partenariat avec les social partners; thinking environment (employés encouragés à donner leur opinion, respect des temps de parole, décision prise par équipe, etc.); training pour former les leaders à être plus des coaches, établir un partenariat avec leurs employés

Obstacles	Structure organisationnelle initiale	Changement dans structure	Rôle de la RH	Mesures	Positive outcomes	Autres
Le changement de rôle était le plus gros problème, cela dépend de la personnalité du leader/manager, certains restent plus contrôlants malgré les formations, pareil pour les employés, qui doivent prendre plus de décisions, ont plus de responsabilités, alors qu'avant leur boss leur disait simplement quoi faire. Aussi, la relation avec les partenaires sociaux, pas facile de switcher d'une vision "moi contre eux" à un "nous".	Structure assez hiérarchique car fait partie de J&J, mais aussi réseau informel.	Pas de changements structurels, mais plus d'informel, les gens échangent des idées, des bonnes pratiques etc., à tous niveaux de l'organisation	Partager le message, soutenir les managers et employés, doit montrer l'exemple	Pas vraiment de mesure, questionnaire sur l'engagement au travail, bon score niveau autonomie, flexibilité, support de l'équipe, acceptation de soi et des idées proposées		Le respect et la confiance sont indispensables

f. Lampiris

Personne interviewée	Début MP	Déclencheur	Promesse/objectif	Définition du MP	Supports mobilisés	Objectifs précis
Isabelle Lavergne DRH		Est venu dès le début comme continuité, au début de Lampiris très peu d'employés, maintenant bcp plus mais ils veulent garder l'étincelle des débuts, mais ça s'est formalisé avec le temps	Partager le purpose avec les employés. Pour créer le commitment, il faut partager le why. Le coté co-décision et sens making sont super important.	Approche managériale qui inclus bcp de bottom-up, outils de management qui impliquent tous les individus, mais aussi très proche de la communication interne	Pas vraiment de support, ils ont évolué et les pratiques de terrain sont devenues des concepts (ex POP)	Tableau classique de KPI annuel développé par le comité de direction (obj de résultat de l'entrep), mais pas d'obj spécifique au MP ; Leur obj est de continuer à fonctionner comme ça dans une entrep qui grandit
Gaëtan Mondet Directeur Général B2C	Création de Lampiris	Façon naturelle de faire, qui vient de l'ADN de Lampiris (très flat, bcp d'engagement, le qui définit le comment, purpose driven)			peter drucker, jeroen de flander --> inspiration	Cadre global (culture purpose) mais pas trop détaillé pour laisser place à l'innovation, suivre les valeurs.

Groupe/ personnes impliquées	Pratiques mises en place	Obstacles
RH, manager (role de manager coach très important)	Sessions trimestrielles de communication (séminaire pour tous, où on présente les principaux sujets du trimestre à l'ensemble du personnel, niveau stratégie, culture, business, et résultat); comité de transparence qui collecte les questions des employés, et le CEO enregistre des vidéos (+/- toutes les semaines) dans lesquelles il répond à toute les questions sans tabou; Workplace (facebook d'entreprise); bcp de team meeting, vie d'équipe; One to one avec le manager au moins 2 fois par mois; POP (plan d'objectif et de performance) (trimestriel) employés fixent eux même leur objectifs (est-ce que tu as compris l'enjeu, et qu'est-ce que tu comptes faire ?) ; Formation pour booster l'employabilité, obligatoire (push) par ex pour apprendre le métier, et des "pull", facultatives, pour les langues, soft skills, lunch&learn pour partager les connaissance, etc.	La difficulté est de continuer à l'appliquer dans une entreprise qui grandit ; mais comme implémenté dès le début, pas bcp d'obstacle;
bcp de bottom-up,	workplace, one to one, les employés peuvent lancer des initiatives, et le management cadre un peu mais ne bloque pas les initiatives; certains managers sont suivis par des coachs extérieurs, notamment sur le MP s' ils sont trop fermés, ou ont des questions etc.;	qlq cas de personnes qui ont moins l'habitude, où ça se passe moins bien, on demande vite de l'autonomie et de la responsabilité, ce pourquoi certaines personnes peuvent avoir du mal; parfois les gens prennent trop de libertés aussi donc il faut cadrer un peu; pas toujours facile pour les managers

Structure organisationnelle initiale	Changement dans structure	Rôle de la RH	Mesures	Positive outcomes	Autres
Environ 400 employés (interne et externe), hiérarchie très plate, le moins de hiérarchie possible, laisser une accessibilité une proximité	Pas applicable	Pense les outils, les faire vivre dans la société	Enquête de satisfaction (1 an sur 2), très bons résultats en commitment etc	Forte adaptabilité au changement (force quand racheté par total)	La culture est plus importante que la stratégie, il faut allier les 2 tout en impliquant les employés, il faut une approche orientée purpose, orientée why pour créer du commitment
Structure plate mais structure quand même, structure plate ne va pas à l'encontre du management, pas de chaos			Mesure qualitative au quotidien, quantitatif avec les enquête hr; mesure au jour le jour pour constater les choses rapidement; ULG utilise Lampiris pour faire de la recherche avec l' e-lentic	MP donne énormément de pouvoir symbolique aux employés	Les gens viennent chez Lampiris pour participer à quelque chose; le qui et le pourquoi sont importants ; ils ont intégré qlq personnes de chez Total (nov 2016- avril 2017), pas très facile, + d'obstacles, les gens n'étaient pas habitués, trop de liberté, qlq cas où ça ne s'est pas très bien passé, d'autres aussi très contents; leading by example, très important; permettre aux idées bottom up de fleurir, pas bloquer les idées sinon les gens arrêteront

g. SPF Mobilité

Personne interviewée	Début MP	Déclencheur	Promesse/objectif	Définition du MP	Supports mobilisés	Objectifs précis
Sonia Mendoza, consultante à temps plein depuis 5 ans	2013-2014	Arrivée de Laurent Ledoux au SPF, il a bousculé les habitudes, avec le board et avec les collaborateurs --> choc culturel. Premier chgmt = chgmt de l'espace (openspace, télétravail)	Pas de point de départ négatif, mais pour eux le MP est une nécessité pour le bien-être au travail, l'équilibre vie privée vie prof, le rendement, l'efficacité, le sens au travail, etc., pour que tout ça soit optimal, il faut travailler avec du MP pour laisser la place à la créativité, l'autonomie, etc.	Déf de Laurent Ledoux (président du SPF mobilité en 2013-2016)	Inspiré des tendances RH modernes, utilise les outils du SPF Bosa (Stratégie et Appui)	Promouvoir le MP, mais pas plus détaillé, sur des années. SPF mobilité fait encore des notes de service, ce sont les dernières, mais vont bientôt être supprimées

Groupe/ personnes impliquées	Pratiques mises en place	Obstacles	Structure organisationnelle initiale
RH	Changement des bureaux, openspace, télétravail. Rendre confiant les collaborateurs, qu'ils osent parler aux managers quand ça ne va pas (quand le manager n'est pas bon) ; Certaines idées de Ledoux n'ont pas pris, car lui les propose, mais après c'est aux employés de les mettre en pratique s'ils le veulent. 360° feedback, etc, pêche dans les outils du SPF bosa. Plateforme de communication interne pour partager les talents, s'entraider, sans intervention de la hiérarchie (a bien marché) ; réunion sans table pour que tout le monde participe --> chgmt réel du processus. Création de groupes de travail, intelligence collective	Pas de gros problème car pas de virage brutal. Certaines résistances/non participation, de critiques, mais pas de rébellion. Problème sociétal, les gens ont peur de prendre des décisions, ne pas voir où on va, construire sa voie. --> Demander l'avis pour décider, et petit à petit, les gens prendront la décision eux-mêmes. Il y a toujours des managers qui n'ont pas un comportement approprié à la vision du MP, même avec des formations, s'ils ne changent pas il y a un problème. Le middle management se retrouve un peu seul, plus compliqué d'évoluer. Difficulté interne, gap entre les idées du RH, et les collaborateurs qui ne comprennent pas	Très hiérarchique, administratif, il fallait tout demander, avoir l'accord tout le temps, envoyer des lettres formelles, pas d'autonomie, la hiérarchie prend la décision d'agir, etc.

Changement dans structure	Rôle de la RH	Mesures	Positive outcomes	Autres
Organigramme toujours le même, mais relations informelles et processus de décision beaucoup plus plat --> dépend de la confiance, sans ça, la collaboration et le lâcher prise sont impossibles	Rôle primordial, actif sur le terrain, DRH essaye de pousser ses équipes vers le MP, mais doit aussi laisser faire et pas trop imposer.	Pas de mesure zéro, mais évolution dans processus de décision, dans la satisfaction, le niveau d'autonomie, la possibilité de télétravail, etc --> différence par rapport à il y a 5/6 ans. Enquête de bien-être au travail ; baromètre de la responsabilisation	Oser faire la démarche, pas demander si on peut, mais dire je fais ça, et informer son supérieur (ex pour s'inscrire à une conférence/formation) --> gros changement culturel. Participation à des activités transversales plus spontanées	Même mtn que Ledoux est parti, la transition continue. Comme un paquebot, on ne va pas chavirer, mais le changement prend du temps. Il faut trouver un terrain d'entente entre être humain, pour faire vivre le changement, c'est un challenge quotidien.

4. Entretiens avec les entreprises

Voir annexes électroniques pour les enregistrements des entretiens. Afin de respecter l'anonymat demandé par certains répondants, le nom de l'entreprise et du répondant ont été remplacés par un bip, et les voix modifiées pour les Entreprises A et B.

a. Actiris

Date : 7 Juin 2018

Personne(s) interviewée(s) : Dirk Vandendriessche, Directeur développement et formation (RH)

Voir fichier audio en annexe électronique :

<https://www.dropbox.com/s/z8faofzpqwouyr/Actiris%20-%20Dirk%20Vandendriessche%20-%2007%20Juin%202018.m4a?dl=0>

b. Entreprise A

Date : 10 Août 2018

Personne(s) interviewée(s) : John Smith (nom d'emprunt) Responsable RH

Voir fichier audio en annexe électronique :

<https://www.dropbox.com/s/p33kb3v6sy7bxmo/Entreprise%20A%20-%20John%20Smith%20-%2010%20Ao%C3%BBt%202018.mp3?dl=0>

c. Entreprise B

Date : 10 Avril 2018

Personne(s) interviewée(s) : Laura Dupont (nom d'emprunt), animatrice de réunion et fille du CEO ; John Doe (nom d'emprunt) Directeur financier ; Jean-Michel Cornet (nom d'emprunt) Cuisinier/boulangier.

Voir fichier audio en annexe électronique :

<https://www.dropbox.com/s/c045aw94ao6yb0f/Entreprise%20B%20%20-%20Laura%20Dupont%20-%2010%20Avril%202018.mp3?dl=0>

d. D'ici

Date : 30 Août 2018

Personne(s) interviewée(s) : Schadia Gourirran, RH

Voir fichier audio en annexe électronique :

<https://www.dropbox.com/s/jqr2lwar6zezc3k/D%27ici%20-%20Schadia%20Gourirran%20-%2030%20Ao%C3%BBt%202018.m4a?dl=0>

e. Janssen Pharmaceutical

Date : 21 Septembre 2018

Personne(s) interviewée(s) : Anouck Van Hoydonck, director agile workforce

Transcript Email :

Introduce yourself, what is your role in the company ?

My title Director Agile Workforce refers to a broad spectrum of elements I work with. I have the lead of the Healthiest Careers strategy and program we offer to our employees. Our aim is to support employees and the organisation towards agile, flexible and sustainable careers with all the changes we are facing as a society and within the organisation. We have individual offerings on career coaching, we have workshops that we customize to our different business areas (operations, R&D, supporting functions). Our Talent Fit Center is an internal coaching centre where we support both employees looking to them proactively as those employees who are impacted by organisational changes.

As Meaningful and sustainable careers are also important for the Belgian government, I lead the efforts we do and additional initiatives we take, together with the Worker's Council.

Next to this role, I lead various flexible organisational models pool concept of analysts, operators and admins (#25) HUB concept where we provide expert support to Procure to pay processes and Compliance to have a flexible expert team supporting the business needs Empowered community of Admins (#200) where we optimize workload, improve processes

What is the definition of participative management for Janssen if you have one ? What do you put in place ?

We have several examples where we empower teams and we combine a top-down and bottom up approach.

We started a cultural change program 5 years ago on Healthiest Careers (using framework of House of Workability from Illmarinen) where ownership and leadership is seen as the KEY drivers of thinking on people's career. We offer support as an organisation, we prepare the people leaders to go in conversation with their team, but we also expect ownership for every employee. We say "you steer the wheel of your career".

To launch the Healthiest Career strategy / program, we reached out to all employees with the question "who would like to be ambassador of this program ?" we have 150 active ambassadors who promote this program, who facilitate workshops, who create new offerings. We believe in viral change where we include passionate people about a certain topic, with the support of top management.

We have several empowered communities in our organisation (Admin profiles, Lab profiles, Young professionals, people managers ...) who bring up several ideas, work out the plan and take the decision in alignment with management.

During change journeys, we have worked with change agents, engagement leaders, ... who , together with business management, facilitate the changes in an organisation.

During Performance cycle, it's the combined effort of the employee and his / her people manager, that objectives are set and evaluated during the year. Each employee is requested to fill in a self-assessment in prep of the conversation with the people leader.

Our leaders / people leaders in the organisation are seen as coaches – where the dialogue with the team and the individual employee on several topic is very important. It's not up to the manager to have all the answers ready, but more in a co-creation and partnership.

We work together with our social partners on various topics in a partnership / co-creation – both social partners and employer bring ideas forward f.i. sustainable careers and we try to find a journey that aligns with both thinking.

As part of the Diversity & Inclusion work, we initiated the Thinking Environment a few years ago, where we really encourage people to voice their opinion, to not interrupt each other when talking and come to a more informed, engaged decision as a team.

What is the position of Janssen in the transition to participative management ? (When did you start, is it already well implemented, ...)

We certainly see implementation of the concept – cfr examples in previous questions. In some areas, there is still more controlled management. This is many times driven by the personality of the leader. We put quite some effort in training and developing the leaders so they have more of this coaching / partnership capability.

Self awareness and self management is also more demanded by overall society

What was the trigger to the change ? Who decided to do participative management, and why ? Which issues does it solve ?

Did you measure something before and/or after to estimate the impact ?

We did not measure this specifically – we have though several engagement surveys and survey linked to Meaningful Work and there the engagement score on the below themes score high

- *Autonomy in the function*
- *Flexible working arrangement per common understanding with the manager*
- *Support of colleagues and teamwork well appreciated*
- *People feel they can fully be themselves at work and bring their ideas forward*

About the organizational structure of the company, who does it work ? (hierarchy, responsibilities, ...)

We certainly have a hierarchical structure in place as we are part of a global J&J organisation with various functions. Many people work in a matrix structure, where they formally report with a certain function (f.i. clinical operations) but they mainly work in project settings. We also have a rapidly changing organisation. As a Campus in Belgium we host many functions and that makes it a quite complex campus; aligning the global functional goals with a local campus setting is not easy.

Janssen is also a very strong informally organized network organisation, due to the formal structure people work together across their own function, due to changing roles / Functions, employees discover new functions and people. The community working is certainly an example of that.

Did this structure change after implementing participative management ?

No change of the formal structure, though a higher intensity of informal network of people who work together, share ideas and best practices... at all levels of the organisation.

Which obstacles did you met during the change ?

The change of role f.i. that people leaders are taking is not always easy – they were trained to do differently and some have use a more controlled leadership for many years. Same count for employees, who we ask to take more selfresponsibility f.i on their career. They were used that their “boss” would manage for them, while now they have to initiate and lead themselves, of course support by their managers and HR. Same counts for the relationship with social partners, going away from the conflict-model and the “us versus them” thinking, it’s more “WE” thinking, which again is not always easy.

Did you use a specific theory/support/book/consultant about participative management ?

The House of Workability from Illmarinen was certainly an important resource to start the ownership / Leadership thinking. Also the Thinking Environment has helped us a lot to start the more participative dialogue.

Do you have specific target about the evolution of participative management you want to reach ? Some programs, things you know you want to implement ? Do you have a roadmap/timeline for the future ?

We certainly want to further embed this thinking in all parts of the organisation.

What is the role of the HR department in the implementation of participative management ?

HR is reinforcing the messages and working with people and business leaders to support them in this way of working. HR is an important partner to role model and support where needed.

Do you have any other things you wish to add ? Any important point I did not mentioned, or any thoughts ?

Trust and respect are important to make this happen !

f. Lampiris

Date : 27 Août 2018

Personne(s) interviewée(s) : Isabelle Lavergne, DRH ; Gaëtan Mondet, Directeur Général B2C.

Voir fichiers audios en annexe électronique :

<https://www.dropbox.com/s/ued5v7e2w6cfqjr/Lampiris%20-%20Ga%C3%ABtan%20Mondet%20-%2027%20Ao%C3%BBt%202018.m4a?dl=0>

<https://www.dropbox.com/s/3r6q55thiz00bs2/Lampiris%20-%20Isabelle%20Lavergne%20-%2027%20Ao%C3%BBt%202018.m4a?dl=0>

g. SPF Mobilité

Date : 12 Octobre 2018

Personne(s) interviewée(s) : Sonia Mendoza, Consultante RH

Voir fichier audio en annexe électronique :

<https://www.dropbox.com/s/qwlnbxc5jpteuhy/SPF%20Mobilit%C3%A9%20-%20Sonia%20Mendoza%20-%2012%20Octobre%202018.m4a?dl=0>

5. Obstacles identifiés et catégorisés

Entreprises	Obstacles	Catégorie d'obstacle	Type de problème individuel
Actiris	Mise en place non homogène	Lié à l'organisation	-
Actiris	Résistance au changement / non-participation	Lié aux individus	Lié à la gestion du changement
Actiris	Manque de lâcher prise des managers	Lié aux individus	Lié au Management Participatif
Actiris	Managers ne comprennent plus leur rôle	Lié à l'organisation	-
Actiris	Règles administratives importantes	Lié à l'organisation	-
Entreprise A	Objectifs pas clairs, trop flous	Lié à l'organisation	-
Entreprise A	Manque de lâcher prise des managers	Lié aux individus	Lié au Management Participatif
Entreprise A	Managers ne comprennent plus leur rôle	Lié aux individus	Lié à la gestion du changement
Entreprise A	Pas assez d'accompagnement de la RH	Lié à l'organisation	-
Entreprise B	Travailleurs pas à l'aise pour prendre des décisions, donner leur avis	Lié aux individus	Lié au Management Participatif
Entreprise B	Manque de lâcher prise du management	Lié aux individus	Lié au Management Participatif
Entreprise B	Managers ne comprennent plus leur rôle	Lié aux individus	Lié à la gestion du changement
Entreprise B	Trouver le temps pour plus de meeting	Lié à l'organisation	-
D'ici	Trop de groupe de travail, dur de s'organiser	Lié à l'organisation	-
D'ici	Trouver le temps pour les meetings avec horaire magasin	Lié à l'organisation	-

Janssen Pharmaceutical	Manque de lâcher prise des managers	Lié aux individus	Lié au Management Participatif
Janssen Pharmaceutical	Managers ne comprennent plus leur rôle	Lié aux individus	Lié à la gestion du changement
Janssen Pharmaceutical	Travailleurs pas à l'aise pour prendre des décisions, donner leur avis	Lié aux individus	Lié au Management Participatif
Janssen Pharmaceutical	Résistance au changement / non-participation	Lié aux individus	Lié à la gestion du changement
Lampiris	Continuer dans une entreprise qui grandit	Lié à l'organisation	-
Lampiris	Travailleurs pas à l'aise pour prendre des décisions, donner leur avis	Lié aux individus	Lié à la gestion du changement
Lampiris	Manque de lâcher prise des managers	Lié aux individus	Lié au Management Participatif
SPF mobilité	Résistance au changement / non-participation	Lié aux individus	Lié à la gestion du changement
SPF mobilité	Travailleurs pas à l'aise pour prendre des décisions, donner leur avis	Lié aux individus	Lié au Management Participatif
SPF mobilité	Manque de lâcher prise des managers	Lié aux individus	Lié au Management Participatif

6. Questions additionnelles

Certaines entreprises ont répondu aux questions additionnelles via email (Voir retranscription ci-dessous). Deux d'entre elles ont cependant préféré répondre via un entretien par Skype. Un résumé de leurs réponses est retranscrit ci-après. Les enregistrements des entretiens sont disponibles dans l'annexe électronique. Parmi les sept entreprises, deux n'ont cependant pas répondu à ces questions additionnelles.

a. Actiris

Date : 23 Avril 2019

Personne(s) interviewée(s) : Dirk Vandendriessche, Directeur développement et formation (RH)

Transcript Email :

Tout d'abord, lors de notre entrevue j'ai noté qu'Actiris avait rencontré les obstacles suivants lors de l'implémentation du management participatif

- Mise en place pas assez homogène du management participatif, créant un sentiment de confusion au sein des employés.
- La nouvelle position des managers devient floue
- Les employés sont réticents au changement
- Beaucoup de règles administratives

Y a-t-il d'autres obstacles non mentionnés précédemment auxquels vous avez fait face, notamment concernant des réticences personnelles de certains individus face au management participatif ?

Nous avons pu observer la crainte de certains managers de voir leur fonction changer radicalement avec la mise en place du management participatif. De même nous avons pu observer que certains collaborateurs étaient réticents à l'idée de voir ce nouveau type de management arriver au sein d' Actiris. En effet, dans le passé on ne leur avait jamais demandé d'être acteurs de leur environnement de travail.

Nous avons donc mis en place différentes mesures visant à réduire la crainte et amener un maximum d'informations afin que la peur de l'inconnu soit minorée. Nous avons mis en place les « summer talk » qui étaient des espaces de discussion libre entre manager sur le management participatif lors desquels ils pouvaient déjà poser leurs premières questions et interrogations.

Ensuite nous avons, lors des « event manager » qui sont des événements qui ont lieu tous les 6 mois, abordé différents aspects du management participatif et construit avec eux, sous forme de world café, la nouvelle définition de fonction des managers. Une nouvelle description de fonction a donc été établie pour les managers selon la posture et le rôle qu'ils auraient à jouer dans le management participatif

Nous avons également mis en place un plan de communication notamment via Internet et via le magazine interne d'Actiris, ainsi que via des séances d'information. Une formation d'initiation a été proposée à tous les managers. Celle-ci dure 2 jours et s'étale sur 1 mois. Via cette formation ils ont les clés de compréhension des outils de base du management participatif. Nous avons également mis sur pied les « management de labo » qui sont également des espaces de rencontre et de discussions thématiques visant à utiliser l'intelligence collective pour résoudre des problèmes rencontrés.

Enfin une équipe « pool project » a été mise en place afin d'associer les collaborateurs et les managers à la création d'outils visant à rendre opérationnel le management participatif au sein d'Actiris.

Une équipe projet a également été constituée avec des collaborateurs et des managers issus de toutes les directions et notamment des directions opérationnelles afin de pouvoir faire vivre le management participatif au sein d'Actiris.

Certains de vos employés et/ou managers ont-ils décidé de quitter l'entreprise à cause du management participatif ? Si oui, pour quelles raisons particulières

Non, pas à notre connaissance

Aviez-vous anticipé de possibles obstacles avant l'implémentation du management participatif ? Si oui, lesquels ?

La résistance au changement et la dépendance au sentier (path dependency), que nous avons intégrée dès le début en prenant le parti d'écouter les retours du terrain pour adapter notre approche.

La peur de l'inconnu que nous avons désamorcée chez les managers via les « summer talk » (cf. supra) ainsi que par les formations et initiations des managers.

La possibilité que le management participatif ne soit vu que comme une théorie ou qu'il ne soit pas réellement autre chose qu'un effet d'annonce. Nous avons entrepris de répertorier les succès story et les témoignages afin d'illustrer la réalisation pratique de ce management au sein de la maison. Des fiches outils disponibles pour tous servent à la clarification des outils dans le but de les démystifier. Enfin, un réel travail a été réalisé pour expliquer les buts sous-jacents à ce nouveau modèle managérial.

Parmi les obstacles auxquels vous avez fait/faites encore face et que vous aviez anticipés, pourquoi n'ont-ils pas pu être évités ? Qu'avez-vous essayé ou non pour résoudre le problème et pourquoi ?

Il y a en effet des problèmes endémiques à tout projet de changement culturel. Ces différentes problématiques se retrouvent à toutes les étapes du changement culturel. Ces changements ne peuvent être évités, même s'ils sont identifiés. Ce serait faire preuve de naïveté que de les ignorer. La mise en place du management participatif chez Actiris a décidé de prendre en compte ces problématiques et de les intégrer dès le début de son implémentation.

C'est pour cela que des expérimentations différentes ont lieu et auront lieu notamment à Actiris Academy ainsi que dans la direction partenariat. Le flou est inévitable et chaque évolution en avant vers le nouveau modèle managérial nous amène ces nouveaux obstacles.

Le flou est inévitable car nous ne sommes pas dans une science exacte mais nous travaillons ici avec l'humain et l'organisation humaine qui compose Actiris. La difficulté ici et l'un des principaux obstacles est le fait que l'orientation qui est prise par Actiris via le management participatif évolue à chaque étape. Le but est d'avoir in fine un modèle adapté à Actiris. Il n'existe pas de recette toute faite immédiatement applicable en l'état.

Le management participatif au sein d'Actiris sera hétérogène. Il sera hétérogène car il est basé sur l'humain. De plus, la destination finale n'est pas définie précisément. La volonté est d'aller vers un management plus participatif sans préciser la forme finale que ce modèle

devra prendre. Il faut de ce fait prendre en compte le cynisme et les a priori des managers et des collaborateurs. Ces deux notions font partie de la courbe du changement. Actiris est une institution top down par essence et cela crée évidemment des paradoxes. Il faudra donc adapter le management participatif à une institution basée sur le principe de hiérarchie et de Top Down. C'est un paradoxe qui est assumé au sein d'Actiris ce qui ne rend que plus difficile la définition du modèle final désiré.

Estimez-vous que la mise en place du MP dans votre organisation est à l'heure actuelle un succès ?

Nous sommes actuellement au début de l'implémentation généralisée et structurelle d'une gouvernance participative dans les équipes d'Actiris. Actuellement, à l'état où nous nous situons, nous considérons que la mise en place du management participatif de notre organisation est un succès.

Quels sont les critères de succès (quantitatif ou qualitatif) sur lesquels vous vous basez pour déterminer la réussite de la transition vers le MP dans votre organisation ?

Les différents critères de succès que nous pouvons annoncer comme base d'évaluation sont notamment le nombre d'équipes qui utilisent et utiliseront des outils et pratiques participatives.

La définition de la responsabilité et la responsabilisation via la nouvelle description de fonction des managers et la réussite de la définition de périmètre d'action et d'autonomie de tous les collaborateurs d'Actiris.

La réalisation des managers de leur rôle et posture de manager dans un management participatif, le nombre de collaborateurs qui auront et qui ont la possibilité d'avoir un impact sur leur environnement de travail (par environnement de travail nous entendons la possibilité de proposer, la possibilité d'action, ainsi que la possibilité d'organisation et d'autonomie au sein de leur mission).

Enfin la connaissance généralisée des outils et méthodes participatives au sein d'Actiris composera très certainement l'un des critères de succès.

b. Entreprise A

Date : 6 Mai 2019

Personne(s) interviewée(s) : John Smith (nom d'emprunt) Responsable RH

Transcript Email :

Tout d'abord, lors de notre entrevue j'ai noté que Entreprise A avait rencontré les obstacles suivants lors de l'implémentation du management participatif :

- Manque de clarté dans la communication des objectifs du management participatif.
- Managers réticents, ne comprenant plus leur rôle, leur place dans l'organisation.
- Manque d'accompagnement de la RH dû au manque de clarté de la communication.

Y a-t-il d'autres obstacles non mentionnés précédemment auxquels vous avez fait face, notamment concernant des réticences personnelles de certains individus face au management participatif ?

Peur de la part des managers de ne plus avoir (autant) de reconnaissance, voire d'être remis en question.

Certains de vos employés et/ou managers ont-ils décidé de quitter l'entreprise à cause du management participatif ? Si oui, pour quelles raisons particulières ?

Les départs ont presque toujours plusieurs causes. Parmi les personnes ayant récemment quitté l'entreprise, certaines ont pointé du doigt notre « nouvelle organisation », mais c'est surtout le caractère « flou » de celle-ci qui était évoqué. Deux personnes étaient cependant manifestement opposées au management participatif, mais ne l'ont pas dit tel quel. C'est en effet difficile à reconnaître dans notre contexte.

Aviez-vous anticipé de possibles obstacles avant l'implémentation du management participatif ? Si oui, lesquels ?

Nous nous sommes lancés avec plein d'optimisme. Un des obstacles est la culture syndicale, qui n'existe qu'en opposant travailleurs et Direction. Nous l'avons assez rapidement identifié.

Quels sont ceux que vous avez su éviter et comment ?

Parmi les obstacles auxquels vous avez fait/faites encore face et que vous aviez anticipés, pourquoi n'ont-ils pas pu être évités ? Qu'avez-vous essayé ou non pour résoudre le problème et pourquoi ?

Les principaux obstacles sont les gens eux-mêmes. C'est souvent involontairement voire inconsciemment que les gens freinent le changement. Et les causes ne sont pas forcément liées à la résistance au changement en soi. C'est aussi une question de capacités / de compétences : en effet, changer et faire changer une culture demande encore davantage de capacités à décider, influencer, avoir de l'impact, résister au stress, gérer son temps...

L'obstacle de la culture syndicale n'a pas réellement pu être évité. Les délégués syndicaux, par leur présence permanente aux côtés de leurs collègues, ont beaucoup plus de temps et de facilités à freiner le changement que nos Managers n'ont de temps / facilité à amener ce changement.

Pour finir, voici quelques questions concernant la mesure du succès du management participatif dans votre organisation :

Estimez-vous que la mise en place du MP dans votre organisation est à l'heure actuelle un succès ?

Non, pas encore. Dans certains services, oui, mais ce n'est pas la majorité.

Quels sont les critères de succès (quantitatif ou qualitatif) sur lesquels vous vous basez pour déterminer la réussite de la transition vers le MP dans votre organisation ?

La présence d'un management capable de naviguer sur les 3 stades du leadership :

- *Une implication et un épanouissement manifestes des collaborateurs.*
- *Le recours régulier au sein de l'équipe à nos outils participatifs de décision, de consultation, de communication.*
- *L'intégration par les membres de l'équipe de nos valeurs et notre ambition.*

c. Entreprise B

Date : 26 Avril 2019

Personne(s) interviewée(s) : Laura Dupont (nom d'emprunt), animatrice de réunion et fille du CEO

Voir fichier audio en annexe électronique :

<https://www.dropbox.com/s/6hq4ii7a5v7m81s/Entreprise%20B%20-%20Questions%20additionnelles%20-%20Laura%20Dupont%20-%2026%20Avril%202019.mp3?dl=0>

d. D'ici

Date : 1er Avril 2019

Personne(s) interviewée(s) : Schadia Gourirran, RH

Transcript Email :

Tout d'abord, lors de notre entrevue j'ai noté que D'ici avait rencontré les obstacles suivants lors de l'implémentation du management participatif :

- Problèmes d'organisation dû aux différents groupes de travail.
- Problèmes d'organisation dû aux horaires de travail des employés.

Y a-t-il d'autres obstacles non mentionnés précédemment auxquels vous avez fait face, notamment concernant des réticences personnelles de certains individus face au management participatif ?

Nous avons actuellement une personne en particulier qui ne comprend pas l'intérêt des réunions et qui voit le travail en commun comme une perte de temps. Il a toujours travaillé dans un environnement très directif et a du mal avec notre style de management.

Certains de vos employés et/ou managers ont-ils décidé de quitter l'entreprise à cause du management participatif ? Si oui, pour quelles raisons particulières ?

Un de nos managers, au style directif également, a quitté l'entreprise récemment. Depuis son départ, les équipes fonctionnent mieux et sont plus autonomes.

Aviez-vous anticipé de possible obstacles avant l'implémentation du management participatif ? Si oui, lesquels ?

Notre plus grand obstacle reste la disponibilité du personnel pour des réunions car ils ont des horaires variables et parce qu'il faut toujours quelqu'un en magasin. Nous avons décidé cette année de fermer le magasin 2 jours de plus pour organiser une mise au vert avec l'Université du Mons, afin de mieux comprendre comment nous fonctionnons ensemble et

pour nous familiariser avec des techniques de gouvernance partagée. Je vous invite d'ailleurs à rejoindre le MOOC pour plus d'informations à ce sujet : <https://colibris-universite.org/formation/mooc-gouvernance-partagee-2019>. C'est une formation en ligne.

Fermer le magasin est la seule façon d'avoir l'équipe complète en même temps. Pour du travail en petits groupes, nous devons souvent faire appel à des étudiants pour renforcer la présence en magasin.

Nous avons aussi anticipé le départ de certaines personnes à qui cette forme de management ne conviendrait pas. Pour l'une de ces personnes, nous avons cependant été surpris de voir qu'elle accrochait finalement au concept et qu'elle faisait de réels efforts pour s'aligner sur les valeurs du projet et sur le nouveau mode de gouvernance. Elle est donc toujours avec nous et va certainement rester.

Quels sont ceux que vous avez su éviter et comment ? Parmi les obstacles auxquels vous avez fait/faîtes encore face et que vous aviez anticipés, pourquoi n'ont-ils pas pu être évités ? Qu'avez-vous essayé ou non pour résoudre le problème et pourquoi ?

Concernant le départ de certaines personnes, nous avons insisté sur les valeurs du projet lors des entretiens de progression (équivalent des évaluations annuelles), ce qui a permis à une de ces personnes de mieux s'aligner sur nos envies d'évolution.

Pour finir, voici quelques questions concernant la mesure du succès du management participatif dans votre organisation :

Estimez-vous que la mise en place du MP dans votre organisation est à l'heure actuelle un succès ?

Sachant que le management participatif prend du temps pour être mis en place, je pense que notre évolution après deux ans est assez prometteuse. Je pense que cela est en grande partie dû à des employés qui partagent les mêmes valeurs.

Quels sont les critères de succès (quantitatif ou qualitatif) sur lesquels vous vous basez pour déterminer la réussite de la transition vers le MP dans votre organisation ?

Les critères sont principalement quantitatifs : nous évaluons régulièrement de manière informelle (discussions 'de corridor' avec le personnel) ou plus formelle (réunions bien-être 3 x/an). Après 2 ans, l'équipe fait beaucoup plus de propositions d'amélioration pour l'entreprise. Ces propositions concernent beaucoup l'opérationnel et pas encore l'entreprise

dans sa globalité, mais c'est déjà une belle évolution. L'humeur générale s'est également améliorée, ainsi que l'esprit d'équipe.

Au niveau quantitatif, nous observons aussi un turnover au plancher depuis que nous avons mis en place ce mode de fonctionnement. Les maladies ne sont pas moins fréquentes, mais le taux de présentisme, même si nous ne le calculons pas, a certainement augmenté, ce qui montre une responsabilisation des employés, mais aussi une lacune dans notre organisation en cas d'absence.

e. Janssen Pharmaceutical

Date : /

Personne(s) interviewée(s) : /

Non répondu

f. Lampiris

Date : /

Personne(s) interviewée(s) : /

Non répondu

g. SPF Mobilité

Date : 26 Avril 2019

Personne(s) interviewée(s) : Sonia Mendoza, Consultante RH

Voir fichier audio en annexe électronique :

<https://www.dropbox.com/s/3r6q55thiz00bs2/Lampiris%20-%20Isabelle%20Lavergne%20-%2027%20Ao%C3%BBt%202018.m4a?dl=0>

7. Tableaux types de pouvoir (Raven, 1992)

TABLE 1 The Six Bases of Social Power

<i>Basis of Power</i>	<i>Social Dependence of Change</i>	<i>Importance of Surveillance</i>
Coercion	Socially Dependent	Important
Reward	Socially Dependent	Important
Legitimacy	Socially Dependent	Unimportant
Expert	Socially Dependent	Unimportant
Reference	Socially Dependent	Unimportant
Informational	Socially Independent	Unimportant

Figure 15: The six bases of Social Power (Raven, 1992)

TABLE 4 Some Motivations Which May Affect Influence Strategy

Attaining Extrinsic Goals

Satisfying Various Internal Needs

Need for Power or Dominance
Need for Status
Self-esteem and Confidence

Role Requirements

Desire to Adhere to Various Social Norms

Pressure from Higher Authorities

Motivations Relating to Target of Influence

Desire to Benefit Target
Desire to Harm or Denigrate Target

Concern for Image

In Eyes of Target of Influence
In Eyes of Third Parties

Figure 16: Les motivations qui peuvent influencer le type de stratégie de pouvoir choisi

