

## THESIS / THÈSE

### MASTER EN SCIENCES DE GESTION À FINALITÉ SPÉCIALISÉE EN BUSINESS ANALYSIS & INTEGRATION

**Comment les cadres favorisent-ils le management participatif au sein de leur entreprise?**

**Etude de cas au sein du Groupe TERRE**

Callebaut, Mathilde

*Award date:*  
2019

*Awarding institution:*  
Universite de Namur

[Link to publication](#)

#### **General rights**

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal ?

#### **Take down policy**

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.



**Comment les cadres favorisent-ils  
le management participatif au sein de leur entreprise ?  
Etude de cas au sein du Groupe TERRE.**

**Mathilde CALLEBAUT**

**Directeur: Prof. J. CULTIAUX**

Mémoire présenté  
en vue de l'obtention du titre de  
Master 120 en Sciences de gestion,  
à finalité spécialisée

**ANNEE ACADEMIQUE 2018-2019**



# Avant-propos

---

*Ce mémoire n'aurait pu voir le jour sans l'aide et le soutien de plusieurs personnes à qui j'aimerais témoigner toute ma reconnaissance.*

*Dans un premier temps, je souhaiterais remercier mon directeur de mémoire, M. Cultiaux, chargé de cours en Management humain des organisations à l'université de Namur, pour son encadrement, son temps et ses conseils avisés, qui ont nourri ce travail.*

*J'adresse également mes remerciements au Groupe TERRE et à tous ses membres qui m'ont donné l'occasion de réaliser une étude de cas enrichissante. Je leur suis reconnaissante d'avoir eu la gentillesse et la patience de répondre à toutes mes questions.*

*Je remercie grandement ma famille, mes amis et mon compagnon pour leur soutien sans faille et leurs encouragements.*

*Enfin, je tiens tout particulièrement à remercier mon amie Manon Brolet, qui m'a accompagnée, orientée et conseillée tout au long de cette démarche. Elle m'a été d'un immense soutien dans la rédaction de ce travail.*



# Sommaire

---

Remerciements .....	2
Sommaire .....	4
Introduction générale .....	6
PARTIE 1 - Revue de littérature .....	7
Introduction de la revue de littérature .....	8
Section 1 - Le Management Participatif, un principe d'organisation global .....	10
I. Introduction .....	11
II. Définition .....	11
III. Avantages .....	12
i. Considérations humanistes .....	12
ii. Environnement de travail .....	13
iii. Performance organisationnelle .....	13
iv. Echange d'informations.....	14
v. Image externe.....	15
IV. Limites .....	15
i. Temps et coûts .....	15
ii. Situation de crise.....	15
iii. Réaction des salariés .....	16
iv. Autorité et jeux de pouvoir .....	16
V. Conclusion .....	17
Section 2 - Le Management Participatif, qu'en est-il du rôle du cadre ? .....	18
I. Introduction .....	19
II. Le rôle du cadre.....	19
i. Concept d'autorité.....	19
ii. Fonctions classiques.....	20
iii. Nouvelle fonction : Comment le cadre peut-il favoriser la participation ? .....	22
a. Veiller au respect des conditions de participation .....	22
b. Animer les réunions participatives .....	24
iv. Retour sur la notion de participation .....	29
a. Dimensions.....	30
III. Conclusion .....	32
Conclusion de la revue de littérature.....	34

PARTIE 2 - Recherche empirique .....	36
Section 1 - Terrain d'analyse <i>Groupe TERRE</i> .....	37
I. Introduction .....	38
II. Présentation de l'entreprise et mise en contexte .....	38
III. La gestion participative chez TERRE .....	40
Section 2 - Méthodologie .....	42
I. Introduction .....	43
II. Type d'approche.....	43
III. Outil : Le guide d'entretien .....	44
IV. Echantillon .....	45
V. Conduite des entretiens .....	47
VI. Méthode d'analyse.....	48
VII. Limites .....	49
VIII. Recommandations .....	50
Section 3 - Résultats.....	51
I. Introduction .....	52
II. Analyse des hypothèses .....	52
i. Première hypothèse .....	52
ii. Deuxième hypothèse .....	57
iii. Troisième et quatrième hypothèses.....	64
iv. Réflexion complémentaire.....	70
III. Discussion .....	73
i. L'évolution du rôle du cadre.....	73
ii. Les conditions de participation .....	73
iii. L'animation de réunion .....	75
iv. Les formations .....	76
Conclusion générale.....	78
PARTIE 3 - Bibliographie.....	79
PARTIE 4 - Annexes .....	84
I. Annexe 1 : Tâches associées aux fonctions de l'animateur .....	85
II. Annexe 2 : Exemples de comportements relatifs aux quatre rôles du management...86	
III. Annexe 3 : Les trois fondements de l'autorité .....	87
IV. Annexe 4 : Charte du Groupe Terre.....	88
V. Annexe 5 : Guide d'entretien.....	89

# Introduction générale

---

**D**ans le monde professionnel actuel, de nouveaux modes de gestion se développent et questionnent l'importance de la participation des travailleurs dans les processus de décision organisationnels. Bien que ce ne soit pas un fait nouveau, le management participatif fait donc fureur aussi bien dans la presse quotidienne, que dans les revues managériales. Bon nombre d'entre elles se positionnent du point de vue des employés en abordant les bénéfices de cette « nouvelle » pratique participative. Mais qu'en est-il des cadres ? Comment favorisent-ils cette participation ? Leur rôle a-t-il évolué ? Doivent-ils adopter un profil différent ? En quoi leur mission quotidienne diffère-t-elle de celle en entreprise traditionnelle ?

À travers ce mémoire, nous allons apporter un début de réponse à ces questions à l'aide d'un cas concret. Nous allons ainsi nous pencher sur le cas du Groupe TERRE. Il s'agit d'une entreprise active dans le secteur de l'économie sociale et qui pratique le management participatif depuis une soixantaine d'années. Cette organisation présente un intérêt particulier, car la gestion des réunions participatives est assurée par le cadre lui-même. Ce dernier endosse ainsi une double casquette qui comprend son rôle classique de responsable associée à une nouvelle fonction d'animation.

L'objectif de ce travail sera donc de creuser ce sujet en déterminant dans quelle mesure le rôle du cadre évolue. La lecture de divers articles scientifiques nous permettra de rédiger une revue de littérature. Cette dernière approfondira le concept même de management participatif et mettra en évidence certaines tâches qui semblent essentielles au bon fonctionnement de cette méthode de management. À terme, nous tirerons quatre hypothèses générales.

La seconde partie de ce travail traitera de l'essence même de notre questionnement. Nous y retrouverons trois sections : la présentation du terrain d'analyse (e.g. le Groupe TERRE), la méthodologie employée et surtout les résultats de notre analyse ainsi qu'une discussion thématique.



PARTIE 1

# Revue de littérature

## Introduction de la revue de littérature

---

Le management participatif n'est pas un fait nouveau puisqu'il a été abordé sous différentes formes dès le début du XXème siècle.

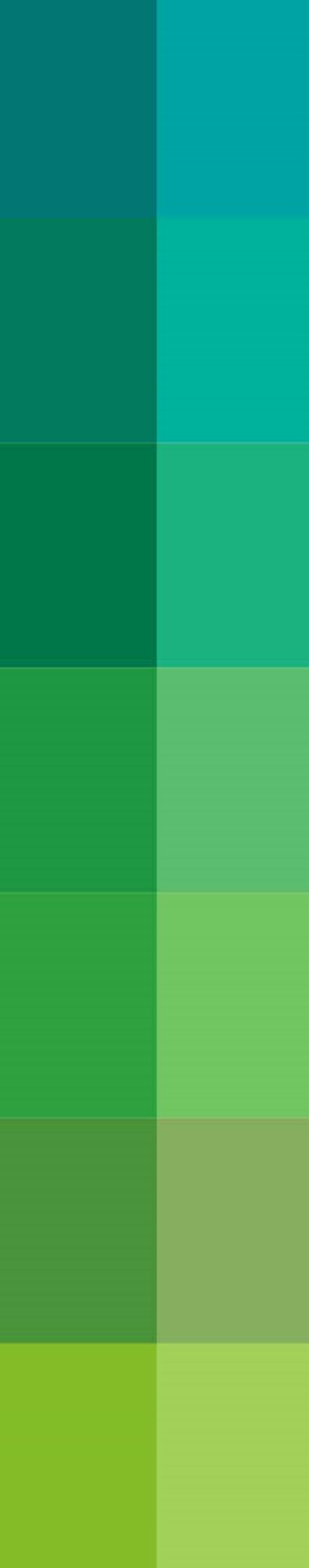
Au départ, à l'époque de l'Organisation Scientifique du Travail, la participation des travailleurs n'était absolument pas considérée. L'exécutant, dépouillé de son autonomie et considéré comme oisif et cupide, n'était qu'un simple outil de production (Bevort, 2013). De nombreux intellectuels ont contesté cette vision du travailleur et tous ont développé leur propre théorie, dans laquelle le facteur humain est devenu essentiel (Kissi, 2010). Elton Mayo (1932) a notamment démontré que la prise en considération et l'écoute du travailleur sont essentielles à l'efficacité de l'organisation. Il a révélé que l'Homme a des besoins de reconnaissance et d'appartenance et qu'il est nécessaire de les considérer (Benabdelha & Mejdî, 2010). Dans la lignée, A. Maslow (1954) a développé sa célèbre théorie des besoins qui suppose que l'Homme agit afin de satisfaire ses besoins et qu'il est donc nécessaire de les connaître et d'en tenir compte pour le motiver (Ben Tahar, 2003). Malgré tout, à cette époque, la participation des employés était rare et ne signifiait « que » le droit à prendre la parole et à partager ses idées.

À partir des années 60, le rapport de l'homme au travail a fortement changé. L'environnement économique devenant de plus en plus complexe, les méthodes traditionnelles de gestion sont totalement remises en cause, engendrant des bouleversements dans les coutumes socio-organisationnelles. Dorénavant, la participation à tous les échelons devient plus que nécessaire. Les managers perçoivent qu'il est indispensable de donner une place aux subordonnés et de les inclure dans la prise de décisions managériales, la résolution de problèmes et la recherche d'innovation. Ces derniers sont donc davantage estimés et impliqués et leurs capacités intellectuelles sont reconnues (Martin, 1994 ; Likert, 2014 ; Mousli, 2016). De nombreux concepts viennent témoigner de cette évolution telle que « *la théorie X* » de D. McGregor (1960), le leadership « *centré sur l'employé* » et « *le principe des relations intégrées* » de R. Likert (1967), les notions « *d'empowerment* » et de « *sociocratie* » dans les années 70 ou encore celui « *d'entreprise libérée* » dans les années 80.

Ainsi, la gestion collective existe depuis longtemps et a été traitée par beaucoup d'auteurs. Néanmoins, afin d'éclairer notre question de recherche, nous allons étudier plus précisément ce concept.

Dans la première section, intitulée « *Le management participatif, un principe d'organisation global* », nous apportons une définition approfondie du management participatif et abordons ses atouts et ses désagréments.

Dans la seconde section « *Le management participatif, qu'en est-il du rôle du cadre ?* », nous nous intéressons au rôle classique du responsable. À la suite de quoi, nous nous focalisons sur une fonction inédite, mais essentielle lorsqu'on implémente la gestion participative : favoriser la participation au sein de l'organisation. Nous précisons cette notion et déterminons les actions à mettre en place pour l'encourager.



## Section 1

Le management  
participatif, un  
principe  
d'organisation  
global

## I. Introduction

Définir le management participatif n'est pas une chose aisée. Bien qu'étant régulièrement abordé dans la littérature et fortement développé dans les organisations actuellement, cela reste un sujet ambigu. C'est pourquoi, dans cette section, nous tentons d'y apporter une définition claire et d'examiner ses avantages ainsi que ses limites.

## II. Définition

À fin d'avoir une idée générale du management participatif, Hermel (1988) nous propose une définition simplifiée. Selon lui, il s'agit d'un mode de gestion qui incite le personnel à prendre part à l'organisation de l'entreprise et qui valorise la relation employé-employeur-collectivité (Hermel, 1988).

Dans le but d'approfondir cette définition, interrogeons-nous sur la notion de participation<sup>1</sup>. De nombreuses études à travers le monde y ont été dédiées. Atteindre un consensus quant à ce concept est donc compliqué (Jeannerod-Dumouchel, 2014). Néanmoins, de manière générale, nous pouvons la décrire comme étant « *l'ensemble des principes d'après lesquels les salariés et plus généralement les groupes sociaux acquièrent certains pouvoirs d'initiative dans la société* » (Benabdelha & Mejdj, 2010, p. 8). Il peut s'agir de la participation au résultat, au capital, à la prise de décisions, etc. (Benabdelha & Mejdj, 2010). Dans notre périmètre d'investigation, nous la formulerons comme étant « *la participation des travailleurs à la prise de décisions au sein de l'entreprise* » (Arrigo & Cassale, 2010, p. 17). L'employé, perçu comme un collaborateur et plus comme un exécutant, est mobilisé. Il devient nécessaire de favoriser la responsabilisation et la prise d'initiatives des collaborateurs en les impliquant dans les décisions relatives à leur travail quotidien, mais aussi dans celles traitant de la vie et du fonctionnement de la boîte (Stervinou, 2014). Nous pouvons ainsi proposer une autre explication au management participatif, intégrant l'ensemble des mots-clés énoncés ci-dessus ainsi que la définition de la participation : « *il s'agit d'une forme de management favorisant la participation aux décisions, grâce à l'association du personnel à la définition et à la mise en œuvre des objectifs le concernant* » (Hermel, 1988, p. 49) ou encore « *l'ensemble des pratiques visant à associer les collaborateurs à la définition et à la mise en œuvre des objectifs et des politiques de l'entreprise* » (Ajzen, Donis, & Taskin, 2015).

---

<sup>1</sup> Thème abordé plus en détails dans la section suivante

Dans son ouvrage « *Participative Management* » (1978), William P. Anthony soumet une autre définition. Il décrit ce dernier comme étant l'implication active des salariés dans la prise de décisions essentielles à l'organisation. Leurs capacités, leurs expériences et leur créativité sont mises à contribution afin de faire face aux difficultés managériales. Cette implication consiste à engager les capacités intellectuelles de l'individu et non ses aptitudes physiques. Il doit se sentir responsable des décisions auxquelles il participe et faire de son mieux pour proposer la meilleure option possible (Anthony, 1978). Par conséquent, le management participatif peut être considéré comme un processus organisationnel ayant pour but de susciter chez le manager une conduite « *d'acteur-concepteur* » (Hermel, 1988, p.188) en vue d'améliorer l'activité générale de l'entreprise. Cette approche octroie à chacun des collaborateurs une liberté d'action afin qu'ils participent à l'élaboration et à la mise en œuvre de décisions. Chaque équipe acquiert ainsi de l'autonomie afin de résoudre les problèmes à leur niveau (Hermel, 1988).

### III. Avantages

Le management participatif, si l'encadrement parvient à l'intégrer adéquatement, peut engendrer des bienfaits considérables.

#### i. Considérations humanistes

La gestion participative entraîne notamment une nouvelle vision de l'entreprise. Cette dernière ne cherche plus seulement à maximiser la valeur actionnariale, mais souhaite aussi combler les besoins fondamentaux des salariés (Body, 2017). Ainsi, lorsque les travailleurs participent à la constitution des objectifs organisationnels et s'engagent à les réaliser, leur motivation est affectée. En devenant maîtres de leur destin, ils se sentent psychologiquement concernés et sont davantage motivés à atteindre les buts qu'ils ont aidé à fixer (Lawler, 1986 ; Hermel, 1988).

En outre, en favorisant l'interaction et le travail d'équipe, les membres se sentent acceptés et écoutés et ils peuvent plus facilement s'identifier au groupe et à l'entreprise. Les relations interpersonnelles s'en voient également renforcées. En lui accordant une plus grande autonomie ainsi que le droit de s'exprimer, le personnel se sent reconnu, ce qui humanise les rapports au sein de l'organisation. Cela permet aussi de le responsabiliser davantage (Valoxy, 2013). Grâce à son implication dans la prise de décisions et en lui accordant plus de contrôle, son travail quotidien se voit enrichi, ce qui lui permet de s'épanouir davantage (Barbier, 1989).

Dès lors, l'élaboration d'une relation forte entre le travailleur et son travail est indispensable pour le mobiliser par la suite (Benhamou S., 2011). En considérant l'ensemble de leurs besoins et en les impliquant davantage, l'attachement des collaborateurs à l'entreprise se voit augmenté. Cela permet d'améliorer leur bien-être au sein de l'organisation ainsi que de diminuer les risques d'absentéisme et de rotation élevés (Lawler, 1986).

## ii. Environnement de travail

Cette approche est très bénéfique dans la mesure où elle fait naître une ambiance de travail accueillante, ce qui améliore la qualité de vie des travailleurs. Elle conduit l'organisation à développer un milieu de travail démocratique, au sein duquel les travailleurs peuvent gérer leurs activités comme ils le souhaitent et participer aux décisions qui les concernent. La coopération, la cohésion et la coordination se voient également renforcées. Dans cet environnement, ils se sentent davantage pris en considération, respectés et responsabilisés. Ce cadre favorise la création de relations de confiance et l'investissement du personnel, qui se sent appartenir à l'entreprise (Lawler, 1986). Une vraie communauté d'esprit et d'action voit alors le jour (Hermel, 1988).

En d'autres termes, le management participatif engendre un environnement de travail agréable, ouvert et détendu. Les conflits sociaux liés à la ségrégation hiérarchique sont réduits et tout le monde, surtout ceux en bas de l'échelle, se sent valorisé, car ils peuvent prendre la parole (Bevort, 2013).

## iii. Performance organisationnelle

Contrairement à ce que l'on pourrait penser, les entreprises participatives ne sont pas moins performantes que les entreprises classiques. Leur productivité et leur croissance sont au moins toutes aussi considérables (Body, 2017). D'ailleurs, selon Hermel (1988), la participation a pour objectif majeur de développer la productivité et la compétitivité de l'entreprise en usant de toutes les ressources à disposition, notamment le facteur humain (Hermel, 1988).

La mise en place d'un fonctionnement fluide et ouvert accroît la capacité d'adaptation et de réactivité de l'organisation (Valoxy, 2013). Cette dernière pourra plus aisément s'adapter à son environnement et réagir face aux difficultés rencontrées. En adoptant un management flexible et collectif, il sera plus aisé de contrer une concurrence exacerbée en développant de nouvelles et meilleures idées (Barbier, 1989).

Ce mode de gestion permet aussi de réduire la résistance au changement. En participant aux décisions relatives à ce dernier, les collaborateurs se sentent investis dans son implémentation. Puisqu'ils collaborent à sa conception, ils peuvent l'organiser de façon à le trouver enviable et nécessaire pour l'organisation (Lawler, 1986).

L'amélioration de la rentabilité passe également par une résolution de problèmes plus efficace. En intégrant les employés et leur créativité à l'élaboration de solutions, ces dernières peuvent s'avérer de meilleure qualité. D'autant plus, « *qu'un individu ne fait 'bien' que ce qu'il a choisi de faire...que s'il est partenaire dans le choix des objectifs* » (Hermel, 1988, p. 34). En confrontant diverses positions, les décisions sont enrichies, mieux comprises et acceptées par le personnel (Valoxy, 2013). De plus, la résistance étant réduite, les travailleurs prennent plus facilement des initiatives et proposent des démarches et méthodes de travail plus innovantes, améliorant la vie organisationnelle.

Ces nouvelles procédures permettent de développer de meilleurs produits ou services et de rendre l'entreprise plus compétitive (Lawler, 1986). De plus, les propositions provenant d'individus travaillant au niveau opérationnel, organisationnel et décisionnel, tous les moindres détails sont considérés, ce qui permet d'améliorer la qualité (Black, Page, & Margulies, 1988).

Comme nous l'avons vu plus haut, la participation permet de réduire le taux de départ volontaire des travailleurs. Ce faible taux rendra l'organisation plus efficace, car elle jouira d'une grande expérience au sein de sa force de travail (Body, 2017).

#### iv. Échange d'informations

La gestion participative permet aux travailleurs d'être mieux informés, en ayant accès aux données importantes de l'entreprise (Body, 2017). En faisant appel au personnel dans la prise de décisions organisationnelles, ce dernier devient davantage compétent et informé des opérations internes. Il développe une vue d'ensemble de l'organisation et comprend mieux les objectifs, ce qui favorise la coordination et la communication entre les différents membres. Il acquiert également une connaissance des problèmes que l'entreprise peut rencontrer ainsi que des capacités de communication pour pouvoir interagir avec les autres (Lawler, 1986). De plus, les salariés et la direction étant amenés à collaborer davantage, le flux d'informations et la coopération sont renforcés (Body, 2017). Finalement, cela permet de réduire l'apparition de conflits ou, dans le cas échéant, de les résoudre plus efficacement (Black, Page, & Margulies, 1988).

#### v. Image externe

Le management participatif permet aux organisations de gagner en renommée en développant leur dimension éthique. En remettant les salariés au centre du management et en leur permettant de s'épanouir sur leur lieu de travail, l'image de l'organisation s'améliore (Hermel, 1988).

### IV. Limites

**I**nversement, la gestion collective possède quelques limites qu'il est important de connaître et de maîtriser lors de son implémentation.

#### i. Temps et coûts

Le management participatif peut s'avérer difficile à appliquer en termes de temps et de coûts. C'est un changement conséquent qui réclame énormément de patience. Il ne s'agit pas d'une formation que l'on peut réaliser en quelques séances de coaching, mais bien d'une vraie dynamique à mettre en œuvre et à installer dans le fonctionnement quotidien de l'entreprise. Le soutien et l'implication de la direction sont également essentiels à la réalisation et à la réussite d'un tel projet. Installer ce mode de management prend donc au minimum quelques mois (Verbiest, 2013). Il peut également être infructueux de mobiliser l'ensemble des salariés à la recherche de solutions ou à tout autre processus organisationnel, car ils n'ont pas nécessairement l'information appropriée ou la volonté de résoudre ce problème. Se réunir et demander l'avis de tous sera donc une perte de temps et d'argent. Enfin, déléguer certaines activités à des membres qui ne sont pas familiarisés ou formés peut s'avérer inutile, ces collaborateurs prenant plus de temps que nécessaire pour contribuer à l'organisation (Valoxy, 2013).

#### ii. Situation de crise

En situation de crise, le management participatif n'est pas le plus adéquat. Dans cette approche managériale, la prise de décisions prend du temps, car les opinions à partager affluent. Or, certaines circonstances requièrent des solutions instantanées et autoritaires pour réagir à un état de crise. Le leader doit alors endosser son rôle en trouvant rapidement les solutions essentielles au bon fonctionnement de l'organisation. L'urgence du moment empêche toute participation active des individus, ce qui n'est pas favorisé par la gestion collective (Benabdelha & Mejdi, 2010).

Dès lors, passer à un management de crise s'avère difficile, car les employés ne sont pas préparés comme il se doit. De plus, la culture d'entreprise ne pouvant plus être respectée, les travailleurs ressentent un malaise (Valoxy, 2013).

### iii. Réaction des salariés

Certains travailleurs n'approuvent pas ce changement de management. Si ces derniers ne désirent pas s'impliquer davantage et être mobilisés dans la prise de décisions organisationnelles, ils peuvent résister à son implémentation. Cela peut également entraîner un réarrangement des responsabilités, des missions et du pouvoir endossés par chacun. Cette remise en cause n'est pas toujours appréciée par l'encadrement ou par certains travailleurs qui préfèrent une hiérarchie classique (Benabdelha & Mejdj, 2010).

### iv. Autorité et jeux de pouvoir

Bien que le management participatif prône l'émancipation des collaborateurs, on ne s'acquitte pas si facilement de l'autorité « classique ».

Tout d'abord, l'implémentation de la participation est généralement une volonté de la direction en vue d'atteindre les enjeux stratégiques de l'entreprise. Dans cette optique, la responsabilisation et la libération des travailleurs sont motivées par l'envie de réaliser les objectifs organisationnels fixés par le sommet stratégique (Cultiaux & Léon, à paraître).

En outre, bien que l'autorité soit repensée et prenne une forme plus douce, elle demeure présente dans le fonctionnement interne de l'organisation. Dorénavant, les anciens responsables ont une fonction beaucoup moins axée sur le pouvoir et davantage dans l'accompagnement, tandis que la direction devient le « représentant » du collectif. Avec cette nouvelle organisation, l'entreprise connaît une centralisation du pouvoir en ce qui concerne la ligne directrice et une délégation des décisions opérationnelles vers la communauté (Cultiaux & Léon, à paraître).

Ensuite, comme nous l'aborderons plus bas, la participation est soumise à certaines conditions qui sont nécessaires pour assurer une collaboration efficace. Évidemment, l'élaboration du cadre stratégique dans lequel la participation prend place ainsi que le format qu'elle doit prendre revient au sommet stratégique (Cultiaux & Léon, à paraître).

Le respect de ces conditions peut devenir une contrainte importante pour les participants. Les travailleurs doivent pouvoir communiquer dans un format prédéfini afin de se faire comprendre par les autres. Or, cet exercice n'est pas toujours évident. Dans cet environnement de travail, des rapports de forces peuvent apparaître. Les individus ayant plus de facilité prendront davantage le pouvoir durant les réunions, ce qui créera une dynamique d'exclusion entre les plus assurés et ceux qui manquent d'assurance (Cultiaux & Léon, à paraître).<sup>2</sup>

## V. Conclusion

**A**u bout du compte, le management participatif consiste en une méthode de gestion globale dont le but est d'optimiser la collaboration des employés. Il s'agit d'un mode de gestion fondé sur l'intelligence collective favorisant l'implication de tous dans la prise de décisions importantes pour la société, tout en facilitant la circulation de l'information (Verbiest, 2013). Il ambitionne une répartition « démocratique » de la prise de décisions en mettant l'individu au centre de l'entreprise et de son fonctionnement (Conan, 2015).

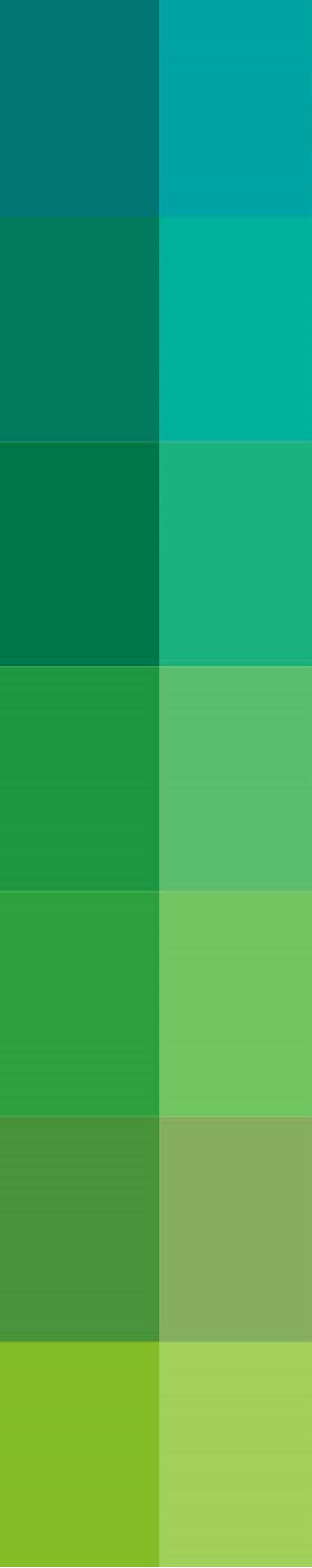
L'objectif consiste à tirer profit des capacités intellectuelles des travailleurs, perçus comme une valeur ajoutée. Afin de bénéficier un maximum de leur concours à l'innovation permanente et au progrès de l'entreprise, l'individu doit être fortement engagé dans son travail, ce qui nécessite une confiance profonde et réciproque (Benabdelha & Mejdji, 2010). Les managers doivent faire confiance en leur intelligence et en leur capacité de jugement (Conan, 2015). Il est également primordial de respecter les avis, les attentes et les aspirations psychologiques de chacun (Stervinou, 2014). L'encadrement doit donc instaurer un environnement de travail et mettre en place des mécanismes favorisant cette démarche<sup>3</sup>.

Une authentique culture d'entreprise apparaît alors, soutenant des valeurs essentielles telles que la communication, le partage de pouvoir, le respect de chacun, l'égalité des chances et qui permet une meilleure image externe (Benabdelha & Mejdji, 2010). Il est néanmoins essentiel de tenir compte de ses limites (e.g. implémentation qui demande du temps et qui n'est pas adaptée aux situations de crise, résistance du personnel, changement dans les relations hiérarchiques...) et d'y faire face pour favoriser sa mise en œuvre.

---

<sup>2</sup> Voir à la page 24 pour plus d'informations sur les conditions de participation

<sup>3</sup> Le rôle du cadre sera approfondi dans la section suivante



## Section 2

Le management  
participatif, qu'en  
est-il du rôle du  
cadre ?

## I. Introduction

Dans les organisations ayant adopté le management participatif, le rôle du cadre a fortement évolué. Avec la notion de participation, son profil est entièrement remis en question et sa fonction est repensée. Il n'est plus l'unique détenteur du pouvoir et du savoir. À l'inverse, il dispose de nombreux collaborateurs tout aussi compétents et qui n'acceptent plus de se soumettre sans comprendre ou d'être évincés de certaines décisions. Dorénavant, sa mission majeure est de mobiliser les travailleurs ainsi que leurs capacités et d'assurer la participation au sein de l'entreprise. Dans cette optique, nous abordons ci-dessous le rôle du cadre dans son ensemble. Nous expliquons d'abord le concept d'autorité qui est, a priori, le devoir principal du cadre ainsi que ses fonctions classiques, citées par H. Fayol et H. Mintzberg. Ensuite, comme sa nouvelle fonction consiste à encourager la participation, nous déterminons comment la mettre en œuvre et la favoriser concrètement. Enfin, nous apportons une vision plus claire de la participation en tant que telle.

## II. Le rôle du cadre

### i. Concept d'autorité

Comme l'explique G. Friedmann et P. Naville (1962), une organisation ne peut exister sans structure : une segmentation de l'entreprise en différents organismes singuliers ayant des fonctions précises est nécessaire pour assurer son fonctionnement.

La forme la plus classique et connue de la structure organisationnelle est celle de la pyramide avec, à son sommet, l'individu ou le groupe détenant l'autorité définitive. De cette architecture va résulter un ensemble de divisions composant la hiérarchie (G. Friedmann & P. Naville, 1962). L'entreprise est donc structurée sur base d'un postulat hiérarchique qui va déterminer les rapports de dominance-soumission au sein de la chaîne de leadership (Barnard, 1938, cité par Dessinges, 2004). En d'autres termes, la notion d'autorité est associée au pouvoir détenu par une fonction hiérarchique particulière. H. Mintzberg nommait ce concept « *le pouvoir formel* », que nous pouvons aussi définir comme « *le pouvoir légitime* ». Ainsi, le concept d'autorité est le pouvoir reconnu par le diagramme officiel de la structure de l'entreprise (Maillet, 1988, cité par Dessinges, 2004). Les subordonnés vont accorder à un individu *le droit* de diriger en raison d'un mandat qui lui a été remis et vont lui obéir (Ekula, 2007).

Cette vision de l'autorité est similaire à celle de M. Weber (1933) qui distingue l'autorité du pouvoir en s'appuyant sur la notion de légitimité<sup>4</sup>. C'est cette légitimité qui entraîne le consentement des travailleurs vis-à-vis du commandement donné : pour parler d'autorité, il est nécessaire que le système mis en place soit approuvé et admis comme légitime par les subordonnés (Dessinges, 2004 ; Ekula, 2007). La légitimité désigne une domination que M. Weber définit comme « *la chance, pour des ordres spécifiques (ou pour tous les autres), de trouver obéissance de la part d'un groupe déterminé d'individus* » (Weber, 1922, cité par S. Damart, 2017).

## ii. Fonctions classiques

Au début du XXème siècle, H. Fayol (1916) formule les cinq fonctions clés du cadre, qu'il nommera « *le processus du management* » (Damart, 2017) :

- « *Prévoir* » : Cela consiste à anticiper l'avenir afin de pouvoir élaborer un plan d'action. Cette planification englobe notamment la définition des objectifs à atteindre, la conception d'une stratégie et la constitution de tactiques permettant la coordination des activités.
- « *Organiser* » : le cadre détermine une structure claire des tâches à accomplir et des personnes responsables. Il doit également fournir à l'organisation tout ce qui pourrait lui permettre de fonctionner de façon optimale (p. ex. les ressources pécuniaires, matérielles et humaines).
- « *Commander* » : il donne les instructions aux membres du personnel et assure le bon fonctionnement de l'organisation au quotidien.
- « *Coordonner* » : il doit également garantir une certaine harmonie et une cohésion entre les différentes actions mises en place dans l'entreprise afin de faciliter son fonctionnement.
- « *Contrôler* » : enfin, le cadre s'assure que tout est conforme à ce qui a été dit en surveillant les performances et l'atteinte des objectifs. En cas d'écart, il doit le signaler afin d'engager les procédures de « réparation » le plus rapidement possible.

---

<sup>4</sup> Pour davantage d'informations sur le concept d'autorité de M. Weber, voir l'annexe 3

H. Mintzberg (2006) va émettre à son tour dix fonctions essentielles, divisées en trois catégories (H. Mintzberg, 2006 ; cité dans ManagerGO !, 2018) :

« *Les rôles interpersonnels* » concernent les interactions que le cadre a avec autrui. Nous y retrouvons *les rôles de symbole, de leader et d'agent de liaison*. Tout d'abord, par sa fonction, le cadre est un symbole aussi bien en interne qu'en externe. Il représente l'autorité et dispose d'un pouvoir considérable aux yeux des diverses parties prenantes. Il joue également le rôle de leader puisqu'il doit créer une vision globale, établir les rôles de chacun et fixer des objectifs à court, moyen et long termes. Il doit également trouver une harmonie entre les besoins organisationnels et ceux du personnel ainsi qu'assurer la motivation des collaborateurs pour atteindre la performance demandée. Enfin, c'est un agent de liaison en ce sens qu'il doit créer, développer et conserver un réseau de contacts utiles au métier.

« *Les rôles informationnels* » sont liés à l'information que l'on peut acquérir en tant que cadre. Il y a *l'observateur actif, le diffuseur et le porte-parole*. Son premier rôle consiste à chercher et collecter un ensemble d'informations permettant de délimiter et de mieux comprendre l'entreprise et son milieu. Ensuite, il doit transmettre les informations aux membres de l'organisation. C'est là son rôle de diffuseur. Pour finir, en tant que porte-parole, il se doit également de fournir des données concernant l'entreprise (p. ex. règles, actions, résultats...) à des parties externes.

Enfin, « *les rôles décisionnels* » déterminent la façon dont les informations collectées seront utilisées. Ils sont au nombre de quatre : *l'entrepreneur* doit rechercher des opportunités permettant de développer de nouveaux projets ; *le régulateur* gère les imprévus, apporte des modifications lorsque des soucis majeurs surviennent et apaise les tensions qui en résultent ; *le répartiteur de ressources* détermine et optimise les outils nécessaires à l'atteinte des objectifs et fait des choix concernant le personnel, les investissements potentiels, etc. ; et *le négociateur* est chargé de négocier.

### iii. Nouvelle fonction : Comment le cadre peut-il favoriser la participation ?

#### a. Veiller au respect des conditions de participation

Aujourd'hui, beaucoup considèrent que participer est le simple fait d'apporter sa contribution sans aucun coût ou exigence. Néanmoins, comme l'explique Julien Charles (2016), participer ne signifie en aucun cas « *faire n'importe quoi, n'importe comment, n'importe où, avec n'importe qui* » (Charles, 2016, p. 37). En réalité, participer est un exercice complexe, qui nécessite le respect de quelques critères de la part des participants. Ces derniers doivent faire face à des conditions de participation inévitables pour la mettre en place. Ils se doivent ainsi de respecter une mise en forme particulière, c'est-à-dire des modes de communication spécifiques à employer pour favoriser la mise en commun, et des conditions de réalisation (Charles, La participation en actes: Entreprise, ville, association, 2016). Il revient au cadre d'assurer le respect de ces conditions de participation.

#### 1. Conditions de mise en forme

Parmi les conditions de participation, nous nous préoccupons notamment de celle liée aux modes de communication. Prendre part à quelque chose nécessite une certaine préparation au partage avec les autres et à la mise en commun, en vue de parler le même langage et de se faire comprendre. Cela requiert une modification de la contribution du participant pour qu'il devienne compatible avec le dispositif participatif, et ce qu'il est capable de recevoir. Ainsi, un format de communication doit être préalablement établi pour que les participants puissent dialoguer entre eux et participer. Leurs apports doivent nécessairement être remis en forme pour pouvoir être considérés par la suite (Charles, La participation en actes: Entreprise, ville, association, 2016).

Dans son ouvrage, Julien Charles (2016) donne l'exemple de l'entreprise Caterpillar. Depuis 2006, cette entreprise a intégré la participation directe des ouvriers comme élément fondamental de son fonctionnement. Ici, l'organisation taylorienne, déjà appliquée sur le travail mécanique, est également imputée à la participation. Cette dernière requiert ainsi l'élaboration d'indicateurs préétablis par la direction (p. ex. Personne, Qualité, Vitesse, et Coût), permettant de développer un langage commun et encourageant la communication entre les travailleurs. Dans ce cadre, les propositions des ouvriers sont prises en considération seulement lorsqu'elles sont exprimées conformément à ces indicateurs (Charles, 2016).

Lorsque les entreprises ne prennent pas suffisamment compte de cette condition, des dissonances apparaissent entre la réalité des salariés sur le terrain et ce qu'ils souhaitent faire passer, et la façon dont les solutions sont pensées. Leurs problèmes quotidiens ne sont pas considérés pour ce qu'ils sont et leurs incertitudes ne peuvent pas être abordées dans l'espace de participation (Charles, 2016).

Notons que cette modalité témoigne de l'aspect exigeant de la participation. Cette dernière réclame un travail conséquent de la part des participants : ils doivent être capables de mettre en forme leurs contributions comme demandé par l'animateur. Cette transformation peut s'avérer pénible, épuisante et complexe (Charles, 2013).

Cette nécessité de mise au format suppose que l'on estime les individus comme ayant des capacités diverses et variées (dont notamment la capacité à prendre part). Il convient dès lors de prendre conscience que l'être humain peut défaillir et peut ne pas être capable de participer. C'est ce que Julien Charles nomme « *la contrainte capacitaire* ». Comme beaucoup considèrent la participation comme étant accessible à tous et sans aucun coût, peu d'entre eux mettent en place une politique participative en tenant compte des possibles coûts de transformation requis par cette mise en forme (Charles, 2013). Dès lors, « *il serait utile de se référer à une anthropologie capacitaire (on se fonde sur une conception de l'être humain comme étant doté de capacités) ouverte à la vulnérabilité (une conception de l'être humain comme un être capable, mais aussi incapable)* » (Charles, 2013, p.15).

## 2. Conditions de réalisation

Pour rappel, nous définissons « participer » comme le fait de prendre part à quelque chose. Ainsi, l'essentiel est de faire quelque chose avec la communauté et non pas simplement de participer pour participer. C'est pourquoi la participation est systématiquement liée à une condition de réalisation : « *elle se donne un objet, une fin et une visée commune* » (Charles, 2016, p. 109). En bref, participer ne consiste pas seulement à dire des choses aux autres, mais aussi à réaliser des choses ensemble.

Dans cette optique, il est important de se préoccuper de la raison pour laquelle les participants apportent leur contribution : puisqu'ils s'investissent en vue de prendre pleinement part à quelque chose, il faut se soucier de ce qui les intéresse dans cette réalisation (Charles, 2013).

Dans de nombreux cas, l'intérêt des salariés n'est que peu étudié, car la participation est souvent considérée comme allant de soi, comme s'il s'agissait nécessairement d'un bien en soi. Dès lors, son bien-fondé et sa légitimité ne sont pas contestés. Les instigateurs de cette politique participative estiment que tout le monde au sein de l'organisation partage ce point de vue ; que chacun désire ardemment cette participation (Charles, 2016). Néanmoins, ne pas considérer les vraies motivations des travailleurs peut avoir des effets néfastes sur ces derniers, car la participation serait « éloignée » de ce qui leur importe réellement (Charles, 2013).

Revenons à l'exemple de Caterpillar : là-bas, la participation soumet le travail des ouvriers à une « *réduction substantielle à l'objectif* », comme l'indique L. Thévenot (2010). Les indicateurs cités ci-dessus (PQVC) vont exiger des ouvriers qu'ils réalisent leurs activités en respectant l'exigence de format (qui est donc la visée commune de la participation). Autrement dit, leur travail est soumis aux objectifs soutenus par ces indicateurs, qui sont très différents de ce qui compte vraiment pour eux. Ainsi, même si cette participation engendre une certaine réflexion sur le travail réalisé, celle-ci est inefficace puisqu'elle repose sur des objectifs qui n'importent pas aux ouvriers (Charles, 2013).

#### b. Animer les réunions participatives

Comme nous avons pu le constater, favoriser la participation au sein d'une entreprise n'est pas évident. Le respect de quelques exigences est essentiel pour susciter et assurer une participation effective. De plus, inciter les participants à travailler conjointement, à se décider quant aux solutions potentielles et à résoudre leurs désaccords n'est pas une chose aisée. Ces tâches reviennent au cadre, qui doit orchestrer les réunions participatives dans les meilleures conditions possible. Dans cette optique, nous allons approfondir la notion d'animation et les différents styles possibles que le cadre peut adopter (Genot, 2007).

##### 1. Fonctions de l'animateur

Selon Jean-Claude Gillet (1996), l'animateur oscille entre 3 fonctions. On parle des fonctions de production, de facilitation et de régulation<sup>5</sup> (Dansac & Vachée, 2012).

La *fonction de production* vise l'efficacité et est étroitement liée aux buts de la réunion, en ce sens qu'elle comprend l'ensemble des actions à mettre en œuvre en vue d'atteindre les objectifs (Delhez, 2009).

---

<sup>5</sup> Voir l'annexe 1 pour une description plus détaillée des tâches effectuées par l'animateur

Pour l'animateur, il s'agira donc de participer à cette production (d'informations, d'opinions, de suggestions, de solutions, etc.) pour pouvoir parvenir aux buts fixés préalablement (Dansac & Vachée, 2012).

La *fonction de facilitation*, qui concerne les moyens, représente tout ce qui doit être fait pour que le groupe puisse produire au mieux.

Enfin, la *fonction de régulation*, associée à l'affectif, concerne les affinités entre les personnes et consiste essentiellement à préserver la cohésion au sein du groupe. Il s'agit de « *toutes les activités qui ont pour effet de créer les conditions psychologiques nécessaires à une bonne facilitation et à une bonne production* » (Delhez, 2009, p. 101).

## 2. Styles d'animation

Peu importe la situation, l'animateur appréhende nécessairement le groupe d'une certaine manière, selon son individualité et ses habitudes. C'est ce qui déterminera son style d'animation, que l'on peut simplement définir comme « *la façon de traiter le groupe pour que tout fonctionne* » (Bouvard, & Buisson, 1988, p. 66, cités dans Boisvert, Cossette, & Poisson, 2002, p. 51). Notons que le style d'animation n'est pas similaire au style de leadership. Ce dernier influence nécessairement la façon d'animer, mais si l'animateur a connaissance de ses penchants en matière de leadership, il peut aisément changer son style d'animation.

À travers leurs travaux expérimentaux, Blake et Mouton (1980) ont développé une grille managériale, intitulée « *la grille managériale de Blake et Mouton* », qui nous permet de définir plus aisément les styles d'animation possibles, en associant les dimensions suivantes : « *intérêt pour la production* » et « *intérêt pour l'élément humain* » (Boisvert, Cossette, & Poisson, 2002).

La première dimension peut être associée à la fonction de production puisqu'elle repose sur l'intérêt de l'animateur pour le contenu de la réunion. La deuxième dimension représente les fonctions de régulation et de facilitation, où l'animateur se concentre sur tout ce qui pourrait faciliter la production, l'affectif et les conditions psychologiques à mettre en place pour favoriser la participation et la communication. L'interaction de ces deux dimensions permet de schématiser cinq styles d'animation différents, tel que dépeint ci-dessous (Boisvert, Cossette & Poisson, 2002 ; Delhez, 2009 ; Genot, 2007). Bien entendu, l'animateur peut adopter d'autres positions sur ce schéma, permettant de nuancer sa position (p. ex. 3,7).

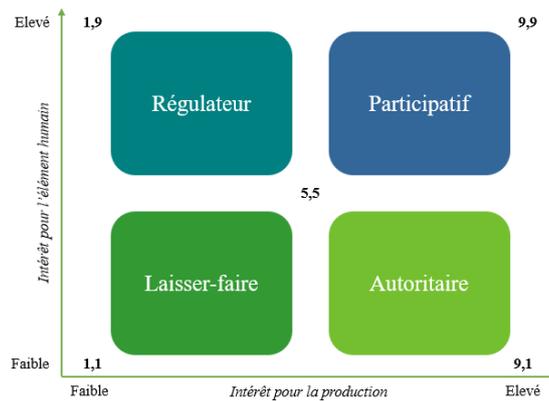


Figure inspirée par Boisvert, Cossette & Poisson (2002)

*L'animateur régulateur* (1,9) estime que le groupe peut traiter les situations problématiques par lui-même et qu'il lui suffit d'encourager les échanges et la participation. Les fonctions de régulation et de facilitation sont donc remplies par l'animateur, tandis que les membres se voient confier la production (Blake et Mouton, 1980, cité dans Boisvert, Cossettes, & Poisson, 2002). L'animateur est essentiellement préoccupé par les relations humaines. Les besoins et l'état émotionnel des participants sont pris en considération, ce qui favorise l'instauration d'une cadence de travail plaisante et d'une bonne ambiance. À l'inverse, il est très peu focalisé sur la tâche, entraînant un rendement limité (Nadeau, 2002).

*L'animateur participatif* (9,9) exécute l'ensemble des fonctions puisqu'il assimile à la fois l'aspect humain et l'atteinte des objectifs (Nadeau, 2002). Il se focalise sur la participation des collaborateurs ainsi que sur le travail de groupe (Blake et Mouton, 1980, cité dans Boisvert, Cossettes, & Poisson, 2002). Il se considère comme l'égal des participants et s'implique tout autant dans la résolution des soucis rencontrés (Lebel, 1983, cité dans Boisvert, Cossettes, & Poisson, 2002). Avec ce type d'animateur, les relations reposent sur une confiance et une déférence réciproques (Boisvert, Cossette, & Poisson, 2002).

*L'animateur laisser-faire* (1,1), semblable à celui décrit par Lippitt & White (1960), ne s'inquiète d'aucune fonction : il ne se sent concerné ni par la productivité ni par l'état psychologique des membres. Il est continuellement en retrait et laisse le groupe conduire la réunion et prendre les décisions (Boisvert, Cossette & Poisson, 2002 ; Nadeau, 2002). Il ne prendra part aux discussions que si cela est indispensable au vu de la situation (Genot, 2007).

*L'animateur autoritaire* (9,1) est uniquement préoccupé par l'exécution de la tâche et la rentabilité ou, autrement dit, par la fonction de production (Nadeau, 2002). Il correspond à l'animateur autocratique de Lippitt & White. Il cherche à soumettre les autres à son pouvoir et à leur imposer son savoir et ses prises de position (Boisvert, Cossette, & Poisson, 2002). Ce style provoque de nombreux conflits et de la tension au sein du groupe (Stervinou, 2014).

Enfin, au milieu, nous retrouvons *l'animateur intermédiaire* (5,5). Cet animateur trouve une certaine harmonie entre les deux formes d'intérêts : il grappille aux autres styles d'animation les éléments lui permettant d'affronter n'importe quel évènement. À l'aide d'accords et de compromis, il cherche des solutions pouvant convenir à la majorité des collaborateurs, engendrant une efficacité moyenne (Boisvert, Cossette & Poisson, 2002 ; Nadeau, 2002).

Comme démontré plus haut, l'animateur a tendance à présenter un style uniforme, qui est son style principal, et à varier par la suite selon les attentes et la nécessité de la situation. Néanmoins, Blake et Mouton (1980) estiment que l'animateur participatif est le plus adéquat puisqu'il maximise à la fois la productivité et l'élément humain (Boisvert, Cossette, & Poisson, 2002).

Afin de comprendre les différences entre ces cinq styles, Blake et Mouton ont fourni quelques exemples de comportements relatifs aux quatre rôles du management que nous retrouvons à l'annexe 2 (Boisvert, Cossette, & Poisson, 2002).

### 3. Choix de l'animateur selon les réunions

L'animateur a pour mission d'adapter sa façon d'animer selon les réunions qu'il devra mener. Nous allons donc mettre en lumière les conduites types à adopter pour certaines formes de réunions (Boisvert, Cossette, & Poisson, 2002).

#### ▪ Réunion d'information

Les réunions d'information servent à fournir ou à récolter des informations. On identifie ainsi deux formes : *la réunion d'information ascendante* et *la réunion d'information descendante*.

Lorsque les réunions sont *ascendantes*, ce sont les membres du groupe qui génèrent l'information. L'animateur se focalise sur eux en les interrogeant et en utilisant des outils particuliers afin de faire ressortir leurs pensées, impressions et points de vue sur le thème de la réunion. Un style d'animation plus coopératif est recommandé afin de laisser le groupe échanger calmement et à son rythme, sans pour autant s'éloigner du but initial (Genot, 2007 ; Boisvert, Cossette & Poisson, 2002). Si elles sont *descendantes*, l'animateur est l'intervenant principal de la réunion et les échanges sont limités.

Il laisse l'occasion aux participants de discuter, mais reste néanmoins l'unique décideur (Genot, 2007). Il se concentre essentiellement sur la fonction de production en fournissant l'ensemble des informations, en les synthétisant, en établissant les conclusions, etc. (Boisvert, Cossette, & Poisson, 2002).

- Réunion de prise de décision et de résolution de problème

Cette forme a pour objectif de trouver, en fin de réunion, une orientation et une décision qui conviennent à l'ensemble du groupe. Dans cette optique, l'animateur doit maîtriser le processus de prise de décisions ainsi que les outils pouvant le faciliter (Boisvert, Cossette, & Poisson, 2002).

Lors de *l'identification du problème*, l'animateur se focalise une nouvelle fois sur la production en abordant la situation globale du problème et en cherchant à l'approfondir en questionnant les collaborateurs. Ensuite, au moment où il convient de *définir le nœud du problème*, intervient sa fonction de facilitation. Il favorise la discussion et récolte les points de vue pour pouvoir proposer une vision du problème que tout le monde approuvera. Lors de *l'énonciation des différentes solutions potentielles*, l'animateur doit de nouveau encourager l'intervention et le dialogue entre les membres pour s'assurer que toutes les possibilités sont énumérées. Enfin, au moment du *choix en tant que tel*, il doit pouvoir détecter les arrangements superficiels, les décisions impulsives, le développement de rivalité, etc. (Boisvert, Cossette & Poisson, 2002 ; Dion & Solasse, 1968).

Dans cette optique, l'animateur sera plutôt autoritaire quant au respect des procédés et démocrate en ce qui concerne le fond des conversations.

- Réunion de travail

Ce dernier type de réunion a pour objectif de coordonner le travail et les tâches des membres du groupe. C'est durant ces rencontres que l'animateur doit faire usage de toute sa palette d'outils et de techniques d'animation (Boisvert, Cossette, & Poisson, 2002).

*Au départ*, l'animateur a pour mission de mettre les collaborateurs à l'aise et d'insister sur l'importance de leur participation pour la suite de la réunion. Lors de la *définition des méthodes*, les membres choisissent les techniques d'évaluation de la situation, la façon de développer les solutions et de les choisir. De nouveau, l'animateur va lancer la discussion en soumettant quelques idées et va, par la suite, encourager les membres à énoncer leur pensée.

A la fin, l'animateur doit synthétiser les opinions partagées en s'assurant que cette synthèse correspond effectivement à ce qui a été dit. Par la suite, ils doivent tous ensemble jauger la réunion pour s'assurer que les buts ont été atteints. Dans cette perspective, l'animateur doit développer un climat de confiance et d'approbation des avis de chacun (Boisvert, Cossette & Poisson, 2002 ; Genot, 2007).

Concrètement, on constate que l'animateur a une double fonction : il participe au contenu comme tous les autres, mais endosse le rôle de guide et d'accompagnateur pour ce qui est de la forme. Il doit ainsi assister les membres dans l'élaboration des modes de travail et dans le respect des buts fixés ; il doit limiter les phases de dissipation et doit continuellement synthétiser ce qui a été abordé précédemment (Boisvert, Cossette, & Poisson, 2002).

#### iv. Retour sur la notion de participation

Comme nous l'avons déjà expliqué, la notion de « *participation* » n'a pas encore de définitions claires. Cependant, la philosophe Joëlle Zask nous propose une définition générale, subdivisée en trois éléments distincts et dont l'union conduit à la participation idéale.

Premièrement, participer signifie « *prendre part à quelque chose* », comme l'on pourrait prendre part à une occupation quelconque. Pour l'employé, il s'agirait d'une expérience individuelle à travers laquelle il s'impliquerait dans un collectif tourné vers une activité ou un but commun. Le travailleur ne fait pas simplement « partie » de ce collectif, mais il s'évertue à participer à la conception et à l'atteinte de ses objectifs. Il s'agit de prendre part à la vie sociale en s'associant aux autres dans « *un rapport de sociabilité reposant sur une relation de réciprocité et sur le désir d'approfondir l'expérience de ce rapport* » (Pourtois & Damay, 2012, p.70). Prendre part ne signifie en aucun cas que l'individu s'abandonne dans cette communauté. À l'inverse, pour réellement prendre part, il convient d'être « *conscient de soi-même* », sans pour autant être guidé uniquement par ses intérêts personnels (Pourtois & Damay, 2012).

Deuxièmement, participer consiste aussi à « *contribuer* ». Ici, nous nous focalisons plutôt sur la coopération. Le travailleur va s'investir et va apporter au collectif des éléments qui témoignent de son engagement personnel et qui contribuent à l'évolution de ce groupe. Cela engendrerait donc la perspective d'une contribution personnelle de la part de chacun à l'organisation (Charles, 2013). Notons que travailler consiste déjà, d'une certaine façon, à participer au sens de « prendre part » et de « contribuer » à la visée globale de l'organisation (Pourtois & Damay, 2012).

Troisièmement, participer, c'est également « *bénéficiaire* ». L'environnement met à la disposition des travailleurs des outils, ressources et bénéfices leur permettant d'évoluer et de se développer personnellement. En échange de ses contributions, le travailleur reçoit également la reconnaissance de ses pairs (Pourtois & Damay, 2012).

a. Dimensions

1. Degrés de participation

Afin de définir au mieux le concept de « degrés de participation », Dion & Solasse (1968) l'associent aux phases du processus de prise de décisions. À chacune de ces phases correspondent une intensité, une forme de participation et un niveau de responsabilité différents.

Lors de la *récolte d'informations*, bien qu'elle existe, la participation est minime. Elle prend place grâce à la communication et le partage d'informations entre les employés, qui n'ont toutefois qu'une responsabilité limitée. Au cours *du développement et de l'énonciation des diverses possibilités*, la participation est dite intermédiaire. Nous parlerons de consultation, qui comprend l'expression d'opinions, de conseils et de diverses solutions. Les travailleurs ont pour mission d'échanger leurs positions et de tenir compte des avis de leurs collègues afin de trouver un terrain d'entente, selon les buts organisationnels. La *prise de décision* en tant que telle génère le degré de participation le plus accompli. Outre les deux étapes précédentes, les employés peuvent prendre des décisions de façon collective. Ces derniers deviennent co-responsables de ladite décision et voient leur pouvoir de contestation disparaître. En effet, mettre en cause une résolution à laquelle ils auraient contribué semble incohérent. *L'application de la décision* est légèrement plus compliquée : la coresponsabilité abordée ci-dessus associe les travailleurs à la réalisation de la décision, au risque de se dédire. Il n'y a donc pas de degré de participation supplémentaire puisqu'il s'agit de faire perdurer un engagement pris précédemment. Néanmoins, l'implication des participants peut ne concerner que l'exécution d'une décision sans codécision ou consultation préalable. Enfin, *le contrôle de la décision* est similaire à l'étape précédente : la coresponsabilité de la décision induit que les travailleurs doivent contrôler ensemble l'exécution. Cependant, ils peuvent être responsables de la surveillance sans pour autant avoir participé à la création et à la prise de décisions (Dion & Solasse, 1968).

## 2. Modes de participation

Lorsque nous parlons du mode de participation, nous faisons référence aux aspects pratiques de la participation en tant qu'action. Nous pouvons ainsi relever deux manières différentes de participer : la *participation directe* qui se pratique sans intermédiaire et l'*indirecte* qui prend place par l'intervention de représentants. La *participation directe* des travailleurs consiste en leur contribution directe aux négociations ou aux décisions organisationnelles. Elle est difficilement applicable lorsque le nombre de salariés est conséquent (Comité directeur pour l'emploi et le travail, 1994). La *participation indirecte*, quant à elle, nécessite que les porte-paroles soient réellement représentatifs, en ce sens qu'ils doivent non seulement être des ambassadeurs fidèles au groupe, mais aussi l'encourager et intervenir en son nom (Arrigo & Casale, 2010).

## 3. Types de participation

### ▪ Participation aux moyens

La participation aux moyens consiste à investir financièrement dans l'organisation, permettant aux salariés de devenir actionnaires ou associés. Elle peut prendre différentes formes, mais elle consiste toujours à impliquer les collaborateurs dans la croissance économique de la firme. En principe, cet apport en capital leur permet d'acquérir un droit de vote lors des assemblées générales afin de participer au contrôle du processus ainsi qu'à l'élaboration des grandes directives de la société (Stokink, 2016). Toutefois, cette participation est limitée en ce sens qu'elle ne permet pas aux travailleurs d'obtenir un réel pouvoir de conception et donc, de prendre part au fonctionnement de l'organisation (Hermel, 1988).

### ▪ Participation au processus

La participation aux processus, qui nous intéresse particulièrement dans ce rapport, réside en la participation à la création de valeur ajoutée, en remaniant les intrants en extrants. Cette contribution peut être scindée en trois : la participation d'exécution, de réalisation et de conception (Hermel, 1988).

*La participation d'exécution*, dite « rationnelle », est celle pratiquée par l'OST : le travailleur n'a pour seule mission que l'exécution des tâches qui lui ont été confiées, selon des pratiques et des marches à suivre préétablies par les concepteurs (Hermel, 1988). Comme nous l'avons démontré précédemment, cette séparation (entre l'exécution et la conception) n'est plus d'actualité dans l'environnement d'aujourd'hui. C'est pourquoi les organisations actuelles se passionnent pour d'autres formes de participation.

*Avec la participation de réalisation*, le travailleur doit également établir les procédures à mettre en place pour pouvoir effectivement exécuter les tâches qui lui sont confiées. Dorénavant, il est autonome et peut aménager son travail comme il le souhaite, pour autant qu'il respecte le cadre de travail établi par les dirigeants. Toutefois, il n'a aucune liberté dans la conception et le contrôle de ce travail, ces derniers revenant toujours aux supérieurs (Hermel, 1988).

*La participation de conception* est la forme la plus achevée. Avant d'attaquer sa mission, le salarié peut définir par lui-même son contenu ainsi que les objectifs à atteindre. Il devra se contrôler, tout au long du processus de création et d'exécution (Hermel, 1988).

- Participation aux résultats

De manière générale, cette forme de participation consiste à récompenser les salariés pour les résultats atteints. Les supérieurs vont fixer des objectifs (un certain chiffre à atteindre) et, selon ce qui a été obtenu, les travailleurs recevront une augmentation salariale ou une promotion. En octroyant une récompense aux salariés ayant « spontanément » pris part, les dirigeants espèrent encourager et accroître la participation aux bénéfices obtenus (Hermel, 1988).

### III. Conclusion

Ainsi, le cadre dispose d'une mission essentielle dans les organisations participatives. Bien entendu, il conserve en partie ses fonctions classiques, c'est-à-dire sa position d'autorité, le fait de « *prévoir, organiser, commander, coordonner et contrôler* » pour H. Fayol et ses « *rôles interpersonnels, informationnels et décisionnels* » pour H. Mintzberg. Néanmoins, avec l'apparition du management participatif, il est également tenu de mettre en place et de stimuler la participation des travailleurs en veillant au respect des conditions de participation et en endossant le rôle d'animateur de façon adéquate.

En d'autres termes, il doit d'abord se préoccuper de la condition de mise en forme en veillant au mode de communication employé. L'objectif est de faire adopter par l'ensemble des participants le même langage pour qu'ils puissent dialoguer efficacement. Prêter attention à la condition de réalisation est également important. Cela consiste à s'intéresser aux raisons de la contribution des travailleurs. S'il ne tient pas compte de ce qui les pousse à prendre part, la participation pourrait reposer sur des objectifs qui n'importent pas aux participants. Enfin, selon sa personnalité, les besoins des participants et le type de réunion, le cadre-animateur doit conduire les réunions dans un style particulier (autoritaire, laisser-faire, démocratique ou un style plus modéré).

Instaurer un environnement de travail favorisant l'implication du groupe est sa mission principale (Boisvert, Cossette, & Poisson, 2002). Afin d'accomplir cette mission, l'animateur remplit trois fonctions : une fonction de *production* où il se focalise sur le fond et la réalisation des objectifs ; une fonction de *facilitation* où il s'intéresse aux procédés et aux outils à employer pour faciliter cette production ; et une fonction de *régulation* où il se concentre sur l'ambiance et les liens au sein du groupe (Boisvert, Cossette & Poisson, 2002 ; Genot, 2007).

## Conclusion de la revue de littérature

---

À travers cette revue de littérature, nous tentions d'éclairer notre question de recherche, à savoir « **comment les cadres favorisent-ils le management participatif au sein de leur entreprise ?** » À l'heure actuelle, quelques hypothèses peuvent être formulées.

L'hypothèse centrale de ce travail est la suivante :

*H1 : Adopter un management participatif entraîne une évolution du rôle du cadre (comparé à ce que l'on peut attendre de lui dans une entreprise classique).*

*H1a : Outre sa fonction classique, la nouvelle mission du cadre dans une entreprise participative est de garantir la participation des employés afin de mobiliser au mieux leurs capacités.*

Afin d'assurer cette mission, le cadre doit respecter des exigences et adopter certaines pratiques. Plusieurs postulats peuvent être énoncés à ce sujet.

*H2 : Le cadre doit faire respecter les conditions de participation (afin de favoriser le management participatif)*

*H2a : Le cadre doit faire respecter la condition de mise en forme (afin de favoriser le management participatif)*

*H2b : Le cadre doit faire respecter la condition de réalisation (afin de favoriser le management participatif)*

En ce qui concerne l'animation, la littérature recommande au cadre d'adopter sa façon d'animer aux besoins des employés et au style de réunions menées. De plus, Blake & Mouton (1980) jugent que l'animateur participatif reste le plus adéquat en général puisqu'il impacte à la fois l'aspect humain et la productivité. Nous allons donc vérifier ce qu'il en est sur le terrain.

*H3 : Le cadre doit adopter le style d'animation adéquat selon les types de réunions animées (afin de favoriser le management participatif)*

*H3a : Pour les réunions d'information ascendantes, adopter un style d'animation plutôt coopératif est l'idéal (pour favoriser le management participatif)*

*H3b : Pour les réunions d'information descendantes, adopter un style d'animation plutôt autoritaire est l'idéal (pour favoriser le management participatif)*

*H3c : Pour les réunions de travail, l'animateur doit faire usage de toute sa palette d'outils et de techniques d'animation (pour pouvoir favoriser le management participatif)*

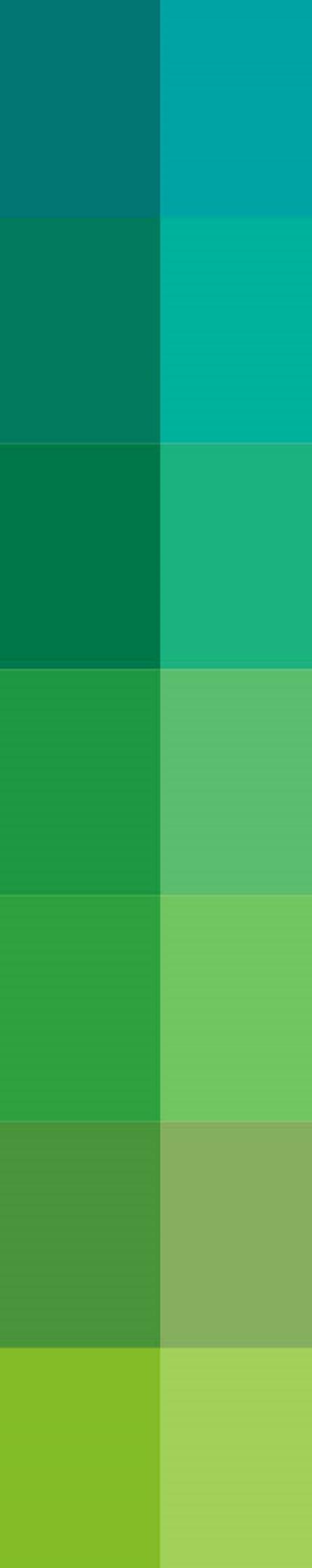
*H3d : Pour les réunions de prise de décision et de résolution de problème, adopter un style d'animation plutôt autoritaire quant au respect des procédés et démocrate en ce qui concerne le fond des conversations est l'idéal (pour favoriser le management participatif)*

*H4 : De manière générale, un animateur participatif est plus adéquat (pour favoriser le management participatif)*



## PARTIE 2

# Recherche empirique



Section 1

Terrain d'analyse  
*Groupe TERRE*

## I. Introduction

Afin de tester les hypothèses énoncées ci-dessus, nous nous sommes tournés vers le Groupe TERRE, actif dans le secteur de l'économie sociale et qui pratique le management participatif depuis une soixantaine d'années. Dans cette section, nous allons donc présenter l'entreprise, son contexte et aborder plus en détail son mode de gestion collectif.

## II. Présentation de l'entreprise et mise en contexte

C'est dans le contexte d'après-guerre, en 1949, que le projet TERRE se développe. Face à l'instabilité du moment et aux besoins grandissants de la population, quelques amis prennent le pli de se réunir et de former une petite communauté afin de lui venir en aide. Par la suite, les conditions de vie de la population belge reprenant doucement de l'aplomb, ils décident de se tourner vers les pays du « *Tiers-Monde* » pour améliorer durablement la qualité de vie des locaux. C'est ainsi que TERRE ASBL voit officiellement le jour en 1963 (TERRE, 2018).

L'ensemble des fonds nécessaires au déploiement de leurs projets provient du ramassage, de la réutilisation et du recyclage de biens usagés tels que de vieux papiers, des vêtements et des métaux (TERRE, 2018).

À la suite du premier choc pétrolier de 1973, les crises se sont enchaînées et de nombreux ouvriers bénévoles se sont retrouvés sans travail. Le Groupe TERRE décide d'agir et crée le « *Projet Wallonie* ». Leur objectif principal est de fournir un emploi aux individus éloignés des circuits traditionnels, notamment ceux en situation d'exclusion et de pauvreté, afin de leur offrir une place dans la société. Pour ce faire, ils se basent sur deux concepts novateurs : « *la neutralité du capital et la gestion participative en démocratie directe* » (TERRE, 2018).

Le Groupe TERRE devient alors la première entreprise à faire l'expérience de l'économie sociale et solidaire. Elle aspire ainsi à « *mettre l'économie au service de l'homme* », en concevant un environnement démocratique et solidaire où l'individu peut vivre avec dignité et s'épanouir dans le respect (TERRE, 2018).

Le groupe s'organise en plusieurs ASBL<sup>6</sup>, SAFS<sup>7</sup> et ÇA<sup>8</sup>. On y retrouve les entreprises suivantes (TERRE, 2018) :

- *Groupe TERRE ASBL* : services transversaux, location de cuisines ;
- *TERRE ASBL* : récupération de vêtements ;
- *Autre TERRE ASBL* : éducation au développement ; appui à des partenaires du Sud ;
- *Fleur Service Social ASBL* : déménagement social ; logement ; brocante ; vestiaire... ;
- *Récol'TERRE SAFS* : transport-collecte de déchets ménagers et industriels ; déménagement ;
- *Tri-TERRE SAFS* : tri de papier-carton ;
- *Pan-TERRE SAFS/Acoustix SA* : isolation acoustique ;
- *Co-TERRE SAFS* : placement de cloisons amovibles et isolation acoustique ; ferronnerie ;
- *EcoTop SAFS* : recyclage de cartouches d'encre.

Le Groupe TERRE a pour mission « *de donner à chacun une place dans la Société, en particulier aux personnes en situation d'exclusion ou de pauvreté ; de promouvoir l'économie sociale et solidaire ; de développer la solidarité locale et internationale ; de préserver l'environnement et encourager une attitude responsable* »<sup>9</sup> (TERRE, 2018).

Afin de réaliser au mieux leur mission, ils ont mis en place une stratégie orientée sur le monde du travail et notamment celui de la récupération. L'ensemble de leurs activités s'appuie sur un modèle de management participatif, où les décisions sont prises sur base d'une démocratie directe<sup>10</sup>. Ils développent également des actions en vue de renforcer les compétences et capacités de participation de chacun (p. ex. formations, accompagnement, etc.). Enfin, leurs productions respectent les ressources naturelles et ils constituent des collaborations aussi bien locales qu'internationales (TERRE, 2018).

Dans cette optique, ils prônent les valeurs suivantes (TERRE, 2018) :

- *La responsabilité* : tout le monde est co-responsable de l'entreprise
- *Le dialogue* : en vue de rendre cette démocratie possible, il doit avoir lieu dans un climat de confiance et d'honnêteté, où tout le monde est considéré d'égal à égal
- *La solidarité* : à la fois locale et internationale, elle se fonde sur la coopération, requérant ainsi la connaissance de l'autre.

---

<sup>6</sup> Association sans but lucratif

<sup>7</sup> Société anonyme à finalité sociale

<sup>8</sup> Société anonyme

<sup>9</sup> Charte à l'annexe 4

<sup>10</sup> La démocratie directe consiste à donner aux salariés le pouvoir de décisions de sorte qu'ils n'aient plus à passer par l'intermédiaire des managers (associé au concept d'autogestion)

### III. La gestion participative au sein du Groupe TERRE

**S**elon le Groupe TERRE, faire des salariés les gérants de l'entreprise, et ce, de façon démocratique, c'est possible... mais comment ? Pour développer ce mode de gestion participatif, le Groupe respecte deux idées essentielles. Premièrement, ils estiment que *tous les collaborateurs* disposent des *capacités* pour concourir à la gestion de l'organisation. L'éducation et la formation leur permettent de renforcer ces compétences. Deuxièmement, *le partage de ces compétences* consolide la qualité de la gestion, encourage l'avènement de nouvelles idées et assure la quête sociale que le Groupe TERRE s'est fixée (TERRE, 2018).

En pratique, l'assemblée générale (AG) est principalement composée de travailleurs et est ouverte à tous ceux désirant l'intégrer. Prendre part à l'AG se fait volontairement étant donné qu'elle déroule en dehors des heures de bureau. En son sein, un membre détient une voix, quel que soit son niveau hiérarchique. Les décisions stratégiques, les politiques de l'entreprise et l'élection du conseil d'administration (CA) sont abordées et traitées collectivement. Le capital est détenu par le Groupe TERRE et aucun actionnaire ne perçoit de dividende. Selon Geneviève Godard (2014), chargée de communication du groupe, « *Les travailleurs qui sont membres de l'AG ne sont donc pas motivés par le gain, mais par la volonté de participer à la vie de l'entreprise* » (Teret, 2014).

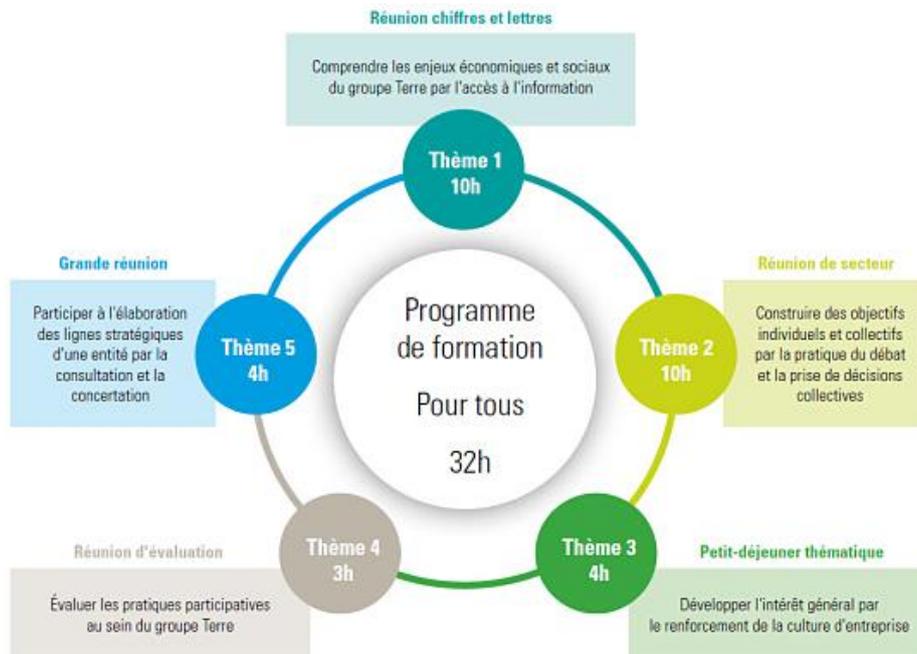
Comme explicité plus haut, l'entreprise cherche à mobiliser un maximum ses employés. Tout le monde doit prendre part et s'exprimer. Afin d'encourager cette participation, l'entreprise organise des actions permettant de renforcer leurs compétences. Ainsi, tous les collaborateurs prennent part à des réunions-formation obligatoires (reconnue par la Fédération Wallonie-Bruxelles) qui sont comprises dans leurs horaires de travail (TERRE, 2018).

Durant la réunion mensuelle *chiffres et lettres*, les membres du personnel vont obtenir des informations variées concernant les activités et la vie de l'organisation afin de mieux appréhender les enjeux économiques et sociaux auxquels elle fait face.

Les réunions de *secteur*, qui sont également mensuelles, permettent d'établir conjointement l'organisation du travail : par l'intermédiaire de discussions et de décisions collectives, les travailleurs vont fixer les objectifs individuels et collectifs à atteindre. Elles sont donc propres à chaque département et abordent des points davantage opérationnels.

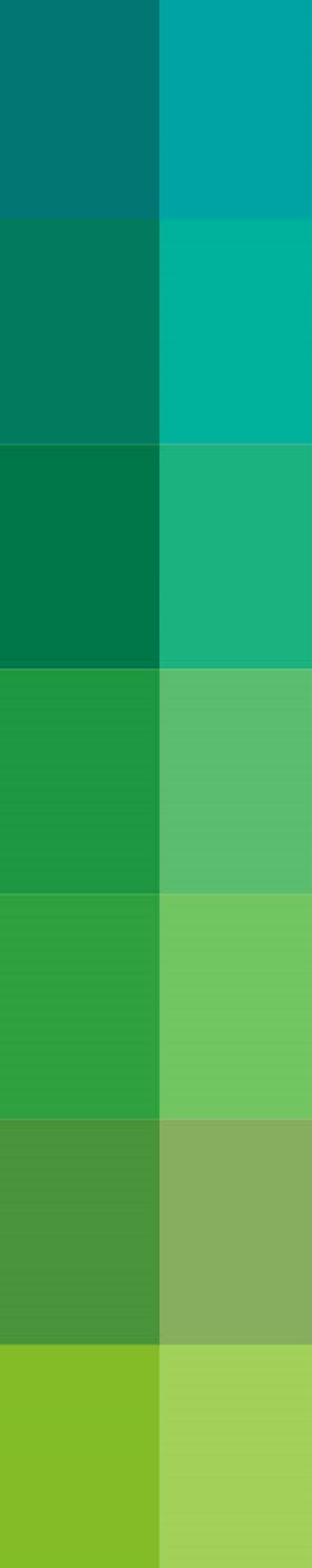
Il y a également les *petits-déjeuners thématiques*, qui permettent de renforcer la culture de l'entreprise et l'intérêt général des collaborateurs. Elles ont lieu tous les ans et traitent systématiquement d'un thème bien précis.

Enfin, il y a les *grandes réunions* qui servent à préciser ensemble la direction stratégique de chacune des entités. Cette rencontre rassemble les travailleurs et les membres de l'AG (TERRE, 2018 ; Teret, 2014).



Source : *site internet du groupe TERRE, 2018*

En somme, le Groupe TERRE est une entreprise où les valeurs sont fort présentes et à laquelle il est essentiel d'adhérer. Dans cette optique, l'accent est mis sur la complémentarité entre les travailleurs et l'entreprise. Lors des recrutements, l'adhésion des candidats à l'idéologie est évaluée afin d'éviter toute incompatibilité. L'accompagnement d'une nouvelle recrue est un point important dans le management du Groupe : des formations sont offertes afin qu'ils apprennent à s'exprimer davantage, un parrain est nommé pour les guider et des entrevues sont proposées pour évaluer l'intégration au sein de l'entreprise et déterminer des objectifs.



## Section 2

# Méthodologie

## I. Introduction

Après avoir abordé respectivement la revue de littérature et l'environnement d'étude, penchons-nous sur la méthodologie nécessaire à la vérification de nos hypothèses sur le terrain.

Tout d'abord, nous discutons du type d'entretien choisi et des raisons pour lesquelles ce dernier nous semble le plus pertinent dans notre contexte d'étude. Ensuite, nous évoquons l'élaboration du guide d'entretien et présentons la méthode d'échantillonnage employée. Nous expliquons aussi les outils utilisés pour conduire au mieux les entretiens ainsi que le mode d'analyse choisi. Enfin, nous citons l'ensemble des limites identifiées et les recommandations qu'elles induisent.

## II. Type d'approche

Selon l'objectif poursuivi, les entretiens peuvent prendre différentes formes. Dans notre cas, l'entretien individuel et semi-directif semble le plus approprié. Néanmoins, avant d'approfondir ce point, intéressons-nous à ce qu'est un entretien en tant que tel. D'après A. Blanchet, R. Ghiglione, J. Massonat et A. Trognon (1987), « *l'entretien se fait entre deux personnes, un interviewé et un interviewer, ce dernier ayant pour objectif de favoriser la production d'un discours de l'interviewé sur un thème défini dans le cadre d'une recherche* » (Blanchet, Ghiglione, Massonat & Trognon, 1987, p. 84-85). Il s'agit donc d'un échange verbal entre deux individus dont la mission est de saisir le point de vue personnel de l'interviewé sur un objet précis. Lors de ce face-à-face où la parole est donnée au participant, l'enquêteur tente de récolter des informations et de décoder ses opinions et perceptions afin d'en savoir plus sur un sujet déterminé (Royer & Baribeau, 2012).

Comme nous l'avons explicité ci-dessous, il existe une variété d'entretiens, tous ayant un intérêt suivant ce que l'on cherche à obtenir. Dans le cadre de notre étude de cas au sein du Groupe TERRE, nous nous sommes tournés vers l'entretien individuel et semi-directif, technique d'enquête qualitative régulièrement utilisée.

Les entretiens individuels sont favorisés pour plusieurs raisons. Tout d'abord, cela permet d'éviter l'influence sociale que certains répondants peuvent ressentir lorsqu'ils sont en groupe. En questionnant plusieurs personnes en même temps, les participants peuvent s'influencer et mener à des résultats biaisés. L'objectif est donc de garantir une liberté de réponses en développant un sentiment de sécurité auprès de la personne.

Nous obtenons ainsi sa confiance et lui permettons de se confier totalement. En outre, en guidant bien ces entretiens, l'enquêteur favorise la spontanéité du candidat et acquiert des données profondes, riches et sincères. Cette technique entraîne néanmoins une faible réactivité contrairement aux entrevues de groupe (Campenhoudt & Quivy, 1988).

Lors de l'entretien semi-directif, l'interviewer oriente la discussion sur base d'un ensemble de questions traitant de thèmes qu'il est impératif d'évoquer. Durant cette interview, l'enquêteur restreint ses interventions afin de laisser la parole au participant pour qu'il puisse fournir de lui-même les réponses souhaitées. Il n'intervient que pour relancer la conversation si nécessaire ou pour la réaiguiller vers le sujet de départ. (Fugier, 2010)

Nous nous sommes tournés vers cette forme d'entretiens, car elle garantit d'aborder l'ensemble des points désirés et d'obtenir les réponses nécessaires afin de réaliser une comparaison entre les différents répondants. En usant de cette technique d'enquête, nous conservons une certaine structure. Cela peut être un atout face à des personnes ayant besoin de directives plus précises. De surcroît, elle laisse une marge de manœuvre à l'interviewé, ce qui permet de discuter d'éléments potentiellement intéressants auxquels le chercheur n'aurait pas pensé. L'entretien semi-directif permet également de récolter une richesse d'informations approfondies et détaillées sur les valeurs, actes et conduites des participants. Plus ces derniers sont engagés personnellement et investis dans l'échange, plus ils se livrent vraiment et font part de renseignements de qualité (Fugier, 2010).

### III. Outil : Le guide d'entretien

**A**fin de réaliser l'entretien dans les meilleures conditions possibles, il est essentiel de créer au préalable un guide d'entretien pour s'assurer que l'ensemble des points requis sont abordés (Campenhoudt & Quivy, 1988). Ce dernier reprend donc une suite de questions sur les différents sujets présents dans la revue de littérature et qui ont pour objectifs de fournir une réponse à nos hypothèses. Les questions sont classées par thème par souci de clarté et sont majoritairement ouvertes afin de favoriser la participation des interviewés. Nous avons commencé par les questions les moins sensibles et générales et fini par les plus délicates et profondes. Le guide contient également des questions complémentaires ou de clarification au cas où la réponse obtenue ne serait pas satisfaisante. Ce guide d'entretien est disponible à l'annexe 5.

#### IV. Échantillon

Lorsque nous réalisons des entretiens, il est important de cerner les individus que nous désirons rencontrer. Ce choix doit donc être bien réfléchi afin d'interroger les personnes indispensables à ce travail.

En pratique, l'échantillon est restreint, car chacune des interviews apporte de riches informations. La plupart du temps, ce dernier comprend dix à vingt personnes. L'idéal est d'y mettre fin lorsque les entretiens ne fournissent plus de renseignements supplémentaires (Fabien, 2016).

Lors du choix de l'échantillon, l'objectif est qu'il soit assez hétérogène et représentatif de la situation au sein du groupe. À cette fin, nous pouvons employer la méthode de la variation maximale qui consiste à diversifier au maximum le profil des personnes interrogées (Fabien, 2016). Le Groupe TERRE disposant de deux sites (Herstal et Couillet), il est apparu judicieux d'interroger des personnes des deux emplacements. Il nous paraît également intéressant d'avoir une mixité en ce qui concerne le statut des travailleurs (responsable ou non). En effet, les cadres sont le sujet de ce travail et les employés représentent la deuxième face d'une même pièce, en ce sens qu'ils sont également concernés par le management participatif. L'ancienneté, le sexe et l'âge sont aussi des critères pertinents, car ils peuvent influencer la façon de vivre le management participatif.

En bref, nous cherchons à interroger 12 personnes avec les critères suivants :

- 6 personnes par site ;
- Mixité homme/femme ;
- Mixité responsable/travailleur ;
- Mixité concernant l'ancienneté ;
- Mixité concernant l'âge.

Sur base de l'échantillon désiré, le service du personnel a sélectionné les participants. Pour des raisons de praticité, nous avons tenu compte de l'accessibilité des participants ainsi que de leur volonté à prendre part à l'enquête ou non. De ce fait, l'échantillon final a pu évoluer et occasionner un biais d'échantillonnage (Bathelot, 2019).

	<b>Répondant 1</b>	<b>Répondant 2</b>	<b>Répondant 3</b>	<b>Répondant 4</b>
<i>Secteur</i>	Collecte	Collecte	Collecte	Tri
<i>Site</i>	Couillet	Couillet	Couillet	Couillet
<i>Sexe</i>	Masculin	Masculin	Féminin	Masculin
<i>Fonction</i>	Gestionnaire du réseau de collecte	Responsable de la collecte du textile	Gestionnaire de la collecte en pratique	Responsable du centre de tri
<i>Statut</i>	Travailleur	Responsable	Travailleur	Responsable
<i>Ancienneté</i>	13 ans	10 ans	5 ans	2 ans et demi
<i>Âge</i>	35 ans	47 ans	32 ans	27 ans

	<b>Répondant 5</b>	<b>Répondant 6</b>	<b>Répondant 7</b>	<b>Répondant 8</b>
<i>Secteur</i>	Tri	Tri	Autre TERRE	Autre TERRE
<i>Site</i>	Couillet	Couillet	Herstal	Herstal
<i>Sexe</i>	Féminin	Masculin	Masculin	Féminin
<i>Fonction</i>	Trieuse textile	Chef d'équipe de la ligne	Chargé du partenariat avec l'Afrique de l'Est	Chargée des projets évènementiels et de rémunération
<i>Statut</i>	Travailleur	Travailleur	Travailleur	Travailleur
<i>Ancienneté</i>	15 ans	2 ans	11 ans	6 mois
<i>Âge</i>	33 ans	28 ans	37 ans	41 ans

	<b>Répondant 9</b>	<b>Répondant 10</b>	<b>Répondant 11</b>	<b>Répondant 12</b>
<i>Secteur</i>	Autre TERRE	Fleur ASBL	Fleur ASBL	Fleur ASBL
<i>Site</i>	Herstal	Herstal	Herstal	Herstal
<i>Sexe</i>	Masculin	Masculin	Féminin	Féminin
<i>Fonction</i>	Directeur d'Autre TERRE	Directeur de Fleur ASBL	Valoriste	Encadrante
<i>Statut</i>	Responsable	Responsable	Travailleur	Travailleur
<i>Ancienneté</i>	4 ans	11 ans	1 an	2 ans
<i>Âge</i>	40 ans	33 ans	35 ans	29 ans

À terme, l'échantillon donne lieu à une mixité pour ce qui est des différents critères identifiés. Parmi les 12 participants, 6 proviennent du site de Couillet et 6 de Herstal. Nous n'avons pas de parité en ce qui concerne le sexe (7 hommes pour 5 femmes). Cela reste toutefois représentatif de la population au sein du Groupe TERRE où les hommes sont davantage présents. À propos des statuts, nous avons systématiquement interrogé un responsable pour deux travailleurs. Cela nous a permis d'avoir une vision assez proche du fonctionnement interne de chaque groupe. Il y a cinq personnes dont l'ancienneté est inférieure à dix ans, les sept autres ayant dix ans ou plus. Concernant l'âge, trois personnes ont dans la vingtaine, six personnes ont entre 32 et 37 ans et trois personnes ont plus de 40 ans.

## V. Conduite des entretiens

**S**elon Quivy et Van Campenhoudt (2011), il est primordial de faire attention à ce que l'entretien prenne place dans un environnement adéquat. Dans cette optique, les entrevues se sont déroulées au sein de l'entreprise, dans une salle de réunion isolée. En les réalisant dans leur milieu professionnel, les répondants se sont sentis en sécurité et plus à l'aise pour se confier. Il était également plus facile pour les travailleurs que les interviews prennent place sur leur lieu de travail.

En pratique, les rencontres se sont succédées à raison de trois par jour et ont duré entre 50 minutes et 1h30. Afin de faciliter notre compréhension et notre analyse des données, nous les avons enregistrées moyennant l'accord des participants. Nous avons également pris le parti de noter les points pertinents. Nous avons néanmoins limité la prise de note, car cette dernière pouvait distraire les participants (Quivy & Campenhoudt, 2011).

Ces entretiens ont été réalisés en deux phases : la phase d'introduction et l'entretien en tant que tel. La première phase sert essentiellement à deux objectifs : briser la glace et obtenir des renseignements généraux sur le répondant. Nous cherchions donc à installer un climat de confiance. Il ne s'agit pas d'une tâche aisée, mais elle est essentielle pour permettre à la personne interrogée de s'engager pleinement dans la suite de l'interview. Cela permet également de briser la relation hiérarchique qui pourrait se former entre le répondant et l'enquêteur. Pour arriver à ce résultat, nous avons commencé par nous présenter et communiqué les raisons de notre venue. Nous avons également précisé que nous étions là de façon indépendante et qu'aucune information ne serait transmise à l'entreprise.

Ensuite, pour recueillir les informations globales, nous avons demandé à l'interrogé de se présenter et d'expliquer sa fonction dans l'entreprise. Durant l'entretien en tant que tel, nous avons veillé à garantir une qualité de réponses et avons donc utilisé des méthodes de reformulation et de relance. Cela permet d'assurer une bonne compréhension des questions et de pousser les interviewés à s'exprimer un maximum (Quivy & Campenhoudt, 2011).

## VI. Méthode d'analyse

Afin d'analyser au mieux les réponses, nous avons opté pour l'analyse thématique. Cette dernière consiste en « *la transposition d'un corpus donné en un certain nombre de thèmes représentatifs du contenu analysé et ce, en rapport avec l'orientation de la recherche (la problématique)* » (Paillé & Mucchielli, 2005, p. 124). En pratique, il s'agit de rassembler et d'examiner les sujets abordés durant les interviews à l'aide de verbatims.

L'analyse thématique endosse deux rôles majeurs. Le premier relève du « *repérage* » : nous discernons tous les thèmes intéressants qui ont été discutés durant l'entretien. Le deuxième repose sur la « *documentation* » : nous détectons l'importance de certains sujets en repérant les répétitions au sein des différents entretiens (Paillé & Mucchielli, 2005).

Il existe trois étapes préalables à l'analyse thématique : *le support de travail, la nature de la thématization et la démarche utilisée.*

En ce qui concerne la première étape, l'interviewer peut utiliser le support papier (p. ex. retranscrire manuellement l'ensemble de l'entretien) ou le logiciel (p. ex. faire appel à des logiciels de traitement de texte). Dans notre cas, nous avons choisi le logiciel. Ce dernier, bien qu'il soit peu flexible et qu'il requiert une initiation préalable, nous offre un gain de temps non négligeable ainsi qu'une économie de papier (Paillé & Mucchielli, 2005).

Ensuite, l'enquêteur se penche sur la manière de repérer et de souligner les thèmes au sein des matériaux. Il existe trois possibilités : *l'inscription en marge* (noter les sujets dans la marge), *l'inscription sur fiche* (consigner les thèmes sur des feuilles à part avec les données permettant de les retrouver facilement dans le document initial) et *l'inscription en inséré* (introduire les thèmes directement dans le contenu du texte). Dans le cadre de ce travail, nous nous sommes dirigés vers l'inscription en inséré, car il facilite la recherche et le choix des extraits pertinents lors de l'analyse (Paillé & Mucchielli, 2005).

Enfin, le chercheur détermine la démarche de thématization qui peut être en *continu ou séquentielle*. La première consiste à repérer, notifier, rassembler et classer les thèmes tout au long de la lecture. La thématization prend donc fin lorsque tous les matériaux ont été parcourus. La thématization séquentielle détermine au préalable une série de thèmes avec leur définition respective. Cette dernière est ensuite utilisée pour analyser l'ensemble des retranscriptions. Il reste possible d'y ajouter un thème au fur et à mesure de la lecture si nécessaire. Employer les deux méthodes n'est pas recommandé car cela induirait une perte de temps considérable. C'est pourquoi nous avons sélectionné la deuxième méthode, qui permet une analyse efficace et homogène, bien qu'un certain nombre d'éléments puissent potentiellement passer à la trappe (Paillé & Mucchielli, 2005).

L'objectif général de la thématization est de développer un « *arbre thématique* » résumant l'ensemble des échanges. Afin qu'il soit complet, parlant et facile d'usage, la littérature préconise l'utilisation de verbatims. À terme, cet arbre thématique nous conduit à l'exposé de résultats ou à une discussion sur ces derniers (Paillé & Mucchielli, 2005).

## VII. Limites

La limite principale à cette forme d'entretien est l'impossibilité de généraliser les résultats analysés. En effet, nous avons utilisé un échantillon restreint qui n'est pas représentatif de la population souhaitée. En outre, l'environnement d'étude est limité et n'est pas pleinement maîtrisé par l'interrogateur.

Le manque d'expérience dans la réalisation d'entretiens a également impacté la quantité et la qualité des informations obtenues ; d'autant plus que les entretiens individuels entraînent une plus faible réactivité des répondants.

Enfin, il faut prendre conscience de l'aspect subjectif de l'analyse : les données ayant été examinées par l'enquêteur, chacun des résultats peut avoir été influencé par sa subjectivité.

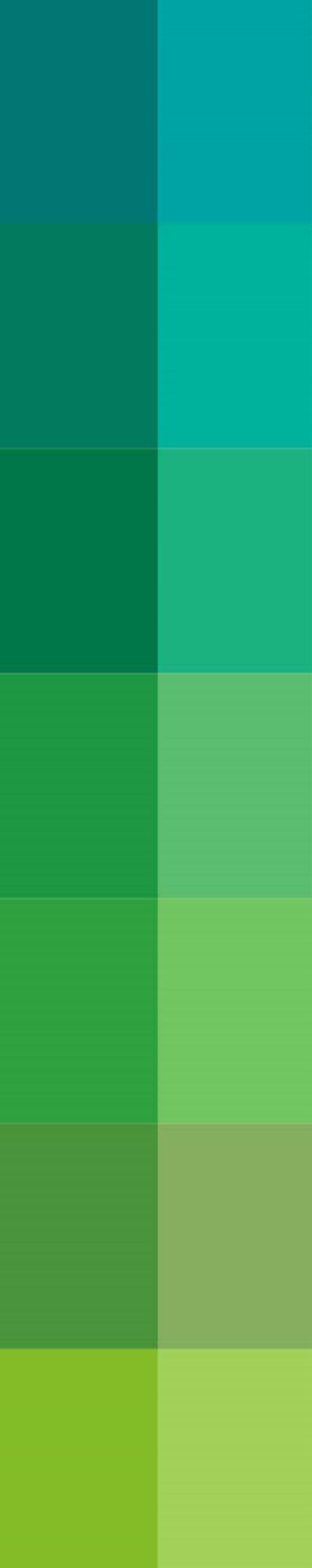
## VIII. Recommandations

Les limites identifiées ci-dessus conduisent irrémédiablement à des recommandations pour les prochaines études de cas liées à ce sujet.

Premièrement, pour permettre la généralisation des résultats, il serait judicieux d'avoir un échantillon plus important et plus représentatif. Qui plus est, combiner ce travail à une analyse quantitative fournirait un nombre important de réponses et assurerait ainsi une meilleure validation des hypothèses.

Une expérience dans la conduite d'entretiens serait clairement un atout supplémentaire. Des compétences relationnelles, comportementales et communicationnelles sont requises pour obtenir les données nécessaires. L'interviewer doit pouvoir développer une écoute active, utiliser des techniques de reformulation, cadrer la rencontre au moment adéquat, tirer parti des points abordés qui n'étaient pas prévus, mettre à l'aise le répondant, l'aider à se confier, prêter attention au non verbal et pouvoir l'analyser... Mettre en pratique toutes ces compétences lors d'entretiens nécessite une expérience importante dans ce domaine.

Enfin, dans le cas de cette étude, nous avons pu identifier un manque de connaissance quant à l'environnement étudié. Il serait donc plus enrichissant de s'immerger préalablement au sein de l'entreprise pour faciliter la compréhension de ce milieu et l'analyse qui s'en suit. Cela permettrait également aux répondants de se sentir plus à l'aise lors de l'entrevue. Notons toutefois qu'une intégration trop importante pourrait conduire l'enquêteur à être trop investi et donc davantage subjectif dans son analyse.



## Section 3

# Résultats

## I. Introduction

Dans cette troisième et dernière section, nous allons analyser et résumer les échanges obtenus sur le terrain afin de dégager une vision d'ensemble du fonctionnement participatif au sein du Groupe TERRE. À travers cette analyse, l'objectif est de ressortir les points clés abordés durant les interviews pour pouvoir confronter notre revue de littérature avec la pratique. Cela nous permettra ainsi de vérifier les hypothèses développées ci-dessus et de les infirmer ou affirmer (en tout ou en partie).

## II. Analyse des hypothèses

### i. Première hypothèse

Pour rappel, la visée de ce travail est de mettre en évidence le rôle du cadre dans la conduite quotidienne du management participatif. À ce titre, la première hypothèse que nous avons formulée est la suivante :

*H1 : « Adopter un management participatif entraîne une évolution du rôle du cadre (comparé à ce que l'on peut attendre de lui dans une entreprise classique). »*

Afin de la vérifier plus aisément, un deuxième postulat a été énoncé :

*H1a : « Outre sa fonction classique, la nouvelle mission du cadre dans une entreprise participative est de garantir la participation des employés afin de mobiliser au mieux leurs capacités. »*

Selon les interviewés, le cadre « classique » a plus d'impact dans le processus de décisions. L'entreprise est considérée comme une suite d'échelons dont le niveau supérieur détient l'autorité. Beaucoup estiment que « le responsable traditionnel a pour mission centrale d'atteindre les objectifs fixés. » À ce titre, c'est lui qui détermine les objectifs à atteindre et qui « prépare l'avenir en établissant le plan d'action. » Il organise tout et donne ses instructions pour assurer le bon fonctionnement de l'organisation. Les répondants lui attribuent également « un rôle de coordinateur afin d'harmoniser au mieux toutes les parties prenantes. » Enfin, il est davantage dans le contrôle : « il s'assure que tout se passe conformément à ce qui a été prévu et détecte les manquements qui doivent être corrigés. »

*« Mon rôle de cadre classique est d'atteindre les objectifs fixés. »*

*« Ce que je vais dire est stéréotypé, mais dans une entreprise classique, le chef structure tout, donne ses ordres et les travailleurs appliquent. Il donne des directives et voilà. »*

*« C'est lui qui va dire ce qu'on doit faire... Il va déterminer ce qu'on doit atteindre et va nous l'imposer. »*

*« Le responsable classique, on ne le voit pas beaucoup. Il a son statut et il le montre. Il donne des directives... »*

*« Dans une entreprise classique, on travaille et point final. Les hauts responsables dirigent tout et connaissent les chiffres. »*

Quelques répondants expliquent toutefois que l'on peut retrouver des cadres plus « participatifs » au sein d'entreprises classiques ; *« le leadership dépendant aussi de la personnalité et de la sensibilité de chacun. »* Ces derniers adoptent donc des éléments du management participatif en étudiant toutes les propositions et en laissant un certain pouvoir de décisions aux travailleurs, mais *« c'est toujours eux qui prendront la décision définitive et qui détermineront les objectifs à atteindre. »*

*« Ça dépend beaucoup du style de management du responsable, qui dépend beaucoup des valeurs et de la sensibilité de la personne. Je pense qu'on peut croiser des supérieurs très humains dans des entreprises 'classiques'. »*

*« Ça dépend aussi de la personnalité du responsable... »*

Concernant le rôle du cadre au sein du Groupe, les participants en ont une perception tout à fait autre. En effet, pour eux, il endosse une fonction plus complète et sa mission a évolué. Lorsque nous demandons aux participants de décrire le rôle de leur responsable, certains indiquent *« qu'il jongle avec une double casquette »*. D'autres mentionnent *« qu'une de ses nouvelles tâches est de trouver une conciliation entre leadership et animation »*. Il conserve donc toujours les éléments essentiels au cadre classique tels que l'atteinte des objectifs, l'élaboration du cadre de travail, le management d'équipe... mais *« il devient également un animateur et il tire le meilleur de chacun en encourageant la participation. »*

Il « continue à développer une vision globale et à mettre en place un modèle économique viable tout en motivant le groupe en lui faisant comprendre que tous font partie d'un projet ; d'un ensemble plus grand. »

Selon tous les répondants, « le cadre n'est plus le seul maître à bord ». Plusieurs expliquent « qu'il adopte un profil différent, davantage dans la bienveillance et l'accompagnement » et « qu'il démythifie le rôle du cadre en leur montrant qu'il n'est plus 'omnipotent'. » Il intègre les travailleurs dans la discussion des objectifs et dans l'atteinte de ces derniers. D'après l'un des interviewés, « on sent que son nouveau but est de responsabiliser un maximum afin qu'on s'approprie la gestion quotidienne de l'entreprise. » Il encourage ainsi les échanges pour que « les travailleurs avancent et cautionnent ensemble les décisions. » En d'autres termes, il suscite la participation de tout le monde pour permettre aux gens de se sentir « plus impliqués dans l'entreprise pour qu'ils soient plus motivés, plus productifs, qu'ils apportent davantage d'idées pour améliorer l'entreprise et qu'ils émettent des solutions partagées qui conviendraient à la majorité. »

« Aujourd'hui, on est vraiment dans la notion de participation. Je dois faire adhérer tout le monde. Mon rôle de cadre est d'atteindre les objectifs. Mon rôle d'animateur en est le prolongement [...] je dois essayer qu'on y arrive tous ensemble en prenant des décisions ensemble. En soi, il y a plus d'idée dans plusieurs têtes que dans une [...] Généralement, le choix est le bon, car c'est eux qui sont en contact direct avec le terrain et qui savent mieux ce qui est nécessaire. Cela permet d'obtenir de meilleures décisions. »

« Il [le manager] donne plus de responsabilités aux travailleurs. Ça permet aux gens de se sentir plus impliqués dans l'entreprise. »

« On est plus dans l'accompagnement. On ne va pas juste donner la directive, on va la mettre en application avec l'employé. On va écouter son retour, ajuster si nécessaire. »

« Cela étant, il y a aussi la facette du manager classique : atteindre des objectifs et prendre une décision finale. »

« Il faut désacraliser l'image du directeur. Je peux rentrer dans une réunion avec des propositions et en ressortir avec une décision complètement opposée et le vivre bien. »

« On a un objectif de productivité comme dans toutes entreprises, mais il y a une dimension supplémentaire : la communication aux employés et le rôle d'animateur. »

Dans cet environnement, le niveau hiérarchique n'est plus autant ressenti par les travailleurs. La plupart ont reconnu *« se sentir au même niveau que lui [le responsable] »*. *« Il est parmi nous, il demande comment on va, on se sent dans une petite famille, il nous accompagne. Les cadres ont le même poids que les employés. »*

Le responsable semble également assurer une transparence concernant la situation de l'entreprise et des projets dans leur ensemble (p. ex. les difficultés financières auxquelles ils font face, les résultats du groupe vis-à-vis des objectifs fixés...). Comme l'indiquent une grande partie des responsables et des travailleurs, *« il est essentiel d'informer les employés sur tout ce qui constitue l'entreprise pour leur permettre de participer au mieux durant les réunions et pour qu'ils puissent amener des propos constructifs »*. À cette fin, il adopte la pédagogie nécessaire pour *« exprimer les choses de la façon la plus simple et la plus compréhensible possible pour que le personnel puisse s'approprier les projets. »*

En pratique, il semblerait que le manager arrive à transmettre les informations requises. D'après les répondants, *« on est davantage informé, on est au courant de ce qui se passe dans les autres branches et l'on est amené à visualiser les chiffres. Cela nous permet d'être plus à même de proposer des solutions adéquates. »*

*« On est davantage informé sur ce qui se passe dans l'entreprise, car le responsable est transparent dans les réunions. »*

*« Il nous dit tout et si on a besoin de plus d'informations sur un point, on lui pose la question en réunion ou en privé et il nous aiguille toujours. »*

*« Il essaye de nous informer sur tout ce qui se dans le groupe. »*

Notons néanmoins que toutes les décisions ne sont pas prises en communauté. Comme l'expliquent certains cadres, *« des points sont abordés en réunion tandis que d'autres pas, et ce pour des soucis d'efficacité. »* Le responsable se pose continuellement la question suivante lorsqu'un problème se pose *« est-ce que je le traite seul, est-ce que je vais prendre une décision avec juste les personnes concernées ou est-ce qu'on en parle en équipe ? »*. Ainsi, les prises de décisions communes concernent essentiellement la vie de l'équipe, l'organisation du travail quotidien et l'opérationnel. Ayant davantage d'informations en main et une perception à plus long terme, *« les responsables continuent de prendre les décisions finales lorsque les sujets sont plus complexes, mais toujours en tenant compte de l'opinion générale. »*

*« On doit vraiment se poser cette question [citée ci-dessus] quand on évolue dans une entreprise participative. Il faut trouver le bon dosage ; un dosage fin pour assurer l'efficacité du groupe. »*

*« Dans tous les cas, je dois trouver un juste milieu entre faire participer aux décisions et prendre la solution moi-même parce que j'ai des infos supplémentaires en main. »*

En somme, il ressort de tous les entretiens qu'au sein d'une entreprise participative, le rôle du cadre change et évolue. Outre sa fonction classique, le responsable met tout en œuvre pour favoriser la participation des travailleurs dans l'atteinte des objectifs. Cela passe essentiellement par son rôle d'animateur, à travers lequel il parvient à les motiver. Il les responsabilise en déléguant le pouvoir de décision, montre leur utilité dans le groupe et encourage le dialogue. Les hypothèses 1 et 1a sont donc vérifiées.

## v. Deuxième hypothèse

Comme nous avons pu le voir précédemment, le cadre doit respecter des exigences et adopter certaines pratiques pour pouvoir assurer une participation effective. Nous avons émis plusieurs propositions à ce sujet :

*H2 : Le cadre doit faire respecter les conditions de participation (afin de favoriser le management participatif)*

*H2a : Le cadre doit faire respecter la condition de mise en forme (afin de favoriser le management participatif)*

*H2b : Le cadre doit faire respecter la condition de réalisation (afin de favoriser le management participatif)*

Ce point a été le plus complexe à analyser. En effet, peu de répondants ont fourni des renseignements quant aux conditions de participation malgré une interrogation assez approfondie à ce sujet. La plupart n'ont pas l'impression de « *se soumettre à quelques contraintes que ce soit.* » Bien que certains travailleurs aient abordé le sujet, l'analyse ci-dessous provient essentiellement des entretiens réalisés avec les responsables qui semblent tous conscients que « *certains critères doivent être respectés et imposés même si cela borne la participation des collaborateurs.* »

En ce qui concerne la condition de mise en forme, tous les managers m'ont signalé que les réunions étaient « *limitées en matière de contenu.* » Pour pouvoir être entendus, les travailleurs « *amènent une information qui est dans l'intérêt de la structure et non dans leur intérêt personnel* ». Comme l'expliquent quelques collaborateurs, « *nous pouvons parler de points liés au cadre de travail, mais dès qu'on souhaite aborder des éléments plus personnels, les animateurs nous font comprendre que ce ne sont pas des sujets à amener en réunion d'équipe.* » Selon l'un des responsables, c'est « *essentiellement par souci d'efficacité : tout ne peut pas être abordé en réunion sous peine de conduire à un capharnaüm.* » Dans cette optique, « *les employés doivent amener leur requête en l'axant sur l'amélioration de l'entreprise et le collectif.* »

Outre l'orientation collective, certains soulignent que « *l'entreprise a émis un cadre stratégique sur une dizaine d'années et les animateurs doivent en tenir compte pendant les réunions pour juger si une proposition ou un questionnement doit être écouté ou non.* »

*« Les réunions sont toujours restreintes en ce qui concerne les informations à aborder. Par exemple, on peut parler de télétravail, mais dès qu'on est plutôt sur des difficultés rencontrées par une personne dans le cadre de ses objectifs ou des demandes particulières en termes de traitement personnel, alors ce sont des sujets qu'on rejette de la réunion d'équipe. »*

*« Pour que ça soit écouté, les employés doivent tourner leurs arguments dans le sens 'on doit perfectionner l'entreprise uniquement'. Ils doivent venir avec cet argumentaire. »*

*« L'objectif durant les réunions, c'est de viser l'amélioration du secteur et les thèmes ou les propositions discutées doivent toujours être orientées dans ce but. Si ce n'est pas le cas, on nous dit 'on n'en parle pas en réunion, ce n'est pas l'objectif ici.' »*

*« Tout le monde peut émettre un commentaire en réunion, mais son traitement sera différent suivant sa visée — personnel ou pour l'entreprise. »*

Ainsi, d'après les répondants, tous les travailleurs autour de la table *« doivent prendre conscience qu'ils ne peuvent pas dire tout et n'importe quoi et qu'il faut communiquer d'une certaine façon. Il est nécessaire qu'ils préparent au mieux leur argumentaire pour pouvoir être entendus en temps voulu. »* À terme, l'objectif est *« qu'un collaborateur, convaincu de la participation, recadre lui-même la conversation. »* Pour l'animateur, c'est gagnant, car cela signifie que le groupe a une fonction d'autorégulation.

En pratique, la majorité des managers ont signalé qu'ils n'avaient pas *« à cadrer énormément les travailleurs sur ce point »*. D'après eux, *« les collaborateurs abordent assez naturellement des points liés au collectif. Il y a bien entendu des écarts, mais ces derniers sont relativement rares, car la plupart semblent avoir intégré le fonctionnement et le contenu des réunions. »*

Notons toutefois que les requêtes qui ne sont pas considérées par les responsables en réunion ne sont pas ignorées pour autant. Comme l'ont mentionné plusieurs interviewés, ces derniers *« proposent systématiquement d'en discuter en dehors si nécessaire, lors d'un entretien privé par exemple. »* Pour la majorité des responsables, il est *« primordial de revenir sur ces points pour que les travailleurs se sentent écoutés, même si c'est simplement pour leur expliquer pourquoi leur demande ne peut pas être prise en considération. »* Sans cela, ces derniers pourraient se dire *« à quoi ça sert de parler ? De toute façon, on n'écoute jamais ce que je dis »*. *« En donnant continuellement du feed-back, cela leur donne l'impression qu'ils peuvent quand même parler de tout et qu'ils ne sont pas limités dans leur parole. »*

Selon les animateurs, *« certains travailleurs sont frustrés s'ils ne participent pas pour les mêmes raisons. Mais aujourd'hui, il y a un fonctionnement en réunion qui doit leur permettre de communiquer sur tout : soit c'est traité directement en groupe sans entraver la bonne marche de la réunion, soit une autre rencontre pour aborder ce point-là est proposée. »* *« Il existe toujours une forme de réunions qui permet aux gens de donner leur ressenti sur un point. Ça peut être un entretien individuel avec le responsable ou le N+2, un conseiller en prévention, une personne de confiance, etc. »*

*« Après, ce n'est pas nié ; on peut revenir dessus en dehors de la réunion. »*

*« Lorsqu'on leur dit 'ça n'est pas à dire en réunion', on va leur proposer d'en parler après. »*

*« C'est normal de leur faire un retour en dehors, sinon ils pensent qu'on ne veut pas les écouter et qu'on écoute que ce qui nous intéresse. Si l'on n'encourage ça, ils vont arrêter de participer. »*

La condition de réalisation au sein du Groupe TERRE est étroitement liée à la condition de mise en forme. En effet, comme nous l'avons mentionné ci-dessus, les travailleurs prennent part en vue d'un objectif : améliorer la situation de leur secteur et, de façon générale, celle de l'entreprise. *« Ils ne sont pas uniquement là pour taper la discute. Ils sont là pour avoir un impact positif sur l'entreprise, pour décider de certaines directions répondant à l'intérêt général. »*

D'après les participants, un effort est fait de la part de l'entreprise pour faire comprendre aux nouveaux arrivants en quoi consiste la gestion participative et quelle en est la visée. Les responsables des Ressources Humaines abordent déjà le sujet durant les entretiens d'embauche. Ils vérifient dans la mesure du possible si *« les postulants adhèrent au concept et s'ils acceptent cette forme d'entreprise. »*

*« Pendant l'entretien, on sélectionne a priori des gens qui adhèrent à 100 %. »*

*« Il y a une sorte de filtre qui est établi au moment de l'engagement. On fait des recrutements sur base de leurs compétences et de leur habileté à communiquer et dialoguer. »*

*« Pendant les entrevues, une question revient à chaque fois : 'avez-vous déjà entendu parler du groupe ? Comment définiriez-vous votre travail dans ce milieu ?' Les employés sont déjà évalués sur leur côté 'terrien'. »*

Il existe également une séance d'accueil au cours de laquelle « *le chargé de communication explique la charte, les fondements de l'entreprise, comment elle fonctionne, quels sont les objectifs...* » Selon les répondants, « *cela permet aux employés d'être plus armés lorsqu'ils prennent leur fonction et qu'ils commencent à prendre part aux réunions.* » Certains responsables expliquent que « *les réunions sont également tournées de sorte que les nouveaux comprennent assez rapidement ce pour quoi ils participent.* »

« *Il est important que tous les employés soient informés pour qu'ils installent par la suite quelque chose de durable.* »

« *Tous les travailleurs rencontrent X qui présente le management participatif du groupe. Ils savent où ils mettent les pieds et ça leur donne des pistes pour intervenir en réunion.* »

« *Le ton qui est donné à la réunion et les premières interactions que les nouveaux peuvent percevoir montrent les raisons pour lesquelles les gens participent.* »

Il est ressorti des entretiens que le Groupe TERRE avait « *une visée sociale lors de l'implémentation de la participation* ». D'après eux, un des objectifs consiste à « *permettre aux gens de s'épanouir dans un climat de travail respectueux qui offre à chacun la possibilité de prendre part à quelque chose et de se sentir utile.* » Il est d'ailleurs ressorti que la plupart des travailleurs aimaient évoluer dans cette entreprise, justement parce qu'elle leur offre l'opportunité de prendre part à quelque chose en tant que tel. Quelques employés ont expliqué que « *cette organisation interne leur permet de se sentir utiles.* » En effet, comme l'indique un répondant, « *en intégrant la gestion collective, on sent que l'on peut dire ce que l'on pense et que l'on est entendu.* » « *Pouvoir parler et donner un avis permet d'évoluer et de voir qu'on est utile.* »

« *J'adore la façon de fonctionner et le fait de ne pas avoir un 'patron' comme dans les autres entreprises. J'aime que les travailleurs prennent les décisions et aient leur mot à dire.* »

« *J'adore travailler dans cet environnement : j'ai mon mot à dire ; je peux participer à l'évolution de l'entreprise ; je me sens entendue et suivie par le responsable.* »

« *Je ne connaissais pas ce système, mais je prends conscience que c'est un besoin que j'avais de pouvoir participer et de prendre conscience que ce que je pense compte.* »

« *Il y a un sens à ce que l'on fait : on devient un levier de changement dans l'entreprise et cela entraîne une bonne ambiance, une bonne qualité de vie et de bons contacts avec les collègues.* »

Bien entendu, les participants ont mentionné qu'il existait une minorité au sein du Groupe qui ne participe pas aux réunions. Certains ont « *des difficultés simplement parce qu'ils ne sont pas à l'aise avec cet exercice.* » Selon les responsables, « *il y a beaucoup de nationalités au sein du Groupe et ils peuvent avoir des lacunes en français. D'autres n'ont pas 'les capacités' pour. Du coup, ils ne se sentent pas confiants et n'osent pas communiquer devant tout le monde.* » « *Ceux ayant des facilités à communiquer prennent naturellement le pas sur les autres et deviennent 'les leaders' durant les discussions.* » Les animateurs cherchent alors à cadrer les rencontres et à laisser la parole aux autres. D'après les personnes que nous avons interrogées, « *on voit qu'ils cherchent à abréger les 'monologues' de certains en résumant ce qui a été dit en quelques lignes et ils donnent directement la parole à ceux qui ne se lancent pas tout seuls.* »

Pour ce faire, « *ils mettent tout le monde en confiance. Ils connaissent les participants et ce qu'ils pensent.* » Ils « *amènent la discussion calmement durant la réunion ou en parler au préalable pour qu'ils se sentent prêts au moment de l'échange en groupe.* » Comme le mentionne la majorité des répondants, il existe également des évaluations annuelles au cours desquelles chaque personne est évaluée sur trois objectifs fixés avec le manager. « *S'ils ne sont pas atteints, le manager demande pourquoi et ce qui pourrait être mis en place pour aider à les réaliser.* » Ainsi, pour les personnes réticentes, fixer des objectifs de participation sont possibles. L'un des participants explique d'ailleurs qu'il « *constate que ça a vraiment permis d'améliorer la situation. Les réunions de secteurs se portent de mieux en mieux ; les gens participent plus. Fixer de petits objectifs au fur et à mesure leur permettent de s'intégrer petit à petit.* »

« *Je suis timide et au départ, je ne parlais pas très bien français, mais on fait vraiment en sorte de nous intégrer et l'on se sent vraiment entouré. Cela nous met en confiance et au fur et à mesure, on ose participer et donner son opinion.* »

En général, le responsable arrive donc à motiver les plus réservés, mais « *il n'y a rien à faire, il y aura toujours un petit groupe d'individus qui participera davantage et d'autres qui resteront plus en retrait.* »

Selon certains participants, cette difficulté est « *une des limites du système de participation.* » « *On ne peut pas faire abstraction d'une supériorité capacitaire dont certains disposent. Clairement, les personnes qui savent bien communiquer, qui sont à l'aise avec l'exercice et qui savent amener leurs points de vue de la façon adéquate, auront une influence sur les décisions qui sont prises.* »

*« Ça suppose beaucoup de prérequis ; notamment qu'on laisse la place à la parole et que les gens se sentent à l'aise de parler. Pour certains, ça peut être inconfortable. »*

*« Ceux qui n'osent pas, on essaye de les inciter à parler. On doit les connaître ; on sait parfois ce qu'ils pensent et l'on voit qu'ils n'osent pas. C'est donc notre rôle de les pousser en douceur à donner leur point de vue. »*

*« Souvent, on me parle de quelque chose en privé et je dis que c'est intéressant pour la réunion ou alors je les aide à préparer le sujet pour le moment de la réunion. Il ne faut pas amener les choses comme un gros coup de poing. »*

À côté de cela, d'autres *« n'ont simplement pas l'envie de contribuer à l'entreprise. »* *« Ils aiment avoir un cadre, qu'on leur dise quoi faire et ne souhaitent pas s'investir davantage dans leur travail. Ils ne veulent pas se prendre la tête. »*

Dans tous les cas, il faut savoir qu'au sein du Groupe, la participation n'est pas obligatoire. Selon les participants, *« personne n'est obligé de participer. Les gens ne le font que s'ils le souhaitent. S'ils ne veulent pas d'un pouvoir de décisions, ils peuvent choisir de ne pas le prendre. Il n'y a que la réunion chiffres et lettres qui est obligatoire pour connaître les résultats du groupe. »*

Dans ce cadre-là, les responsables ne forcent jamais la participation. Ils encouragent tout le monde continuellement, mais personne n'est blâmé en cas de refus.

*« Nous promovons l'insertion sociale. Du coup, beaucoup de nos ouvriers ne restent pas à long terme. Nous sommes 'juste' là pour les aider à se réinsérer, nous leur donnons les clés (une expérience probante) et puis ils s'orientent vers quelque chose de plus intéressant pour eux. Dans cette optique, il est clair qu'ils ne vont pas commencer à s'investir dans notre communauté. Ils viennent bosser pour leur salaire et c'est tout. »*

*« Il y en a qui ne collaborent pas du tout. Moi, je donne la parole à tout le monde pendant le tour de table, même à ceux qui ne disent rien. Je les inclus, mais je ne force personne. »*

*« Certains sont là uniquement pour le salaire et ils ne veulent pas participer ; ils n'aiment pas ce système. On essaye, mais c'est dur de vraiment leur faire prendre part. »*

*« On éprouve de la satisfaction à prendre des décisions en commun et vraiment, c'est un truc applicable à tout le monde ici, travailleurs et directeurs. »*

*« ... Ils parleront s'ils veulent parler. Il ne faut pas les dégouter non plus et puis je sais qu'il y en a qui ne rentrent pas dans ce processus. On n'est pas là pour les obliger à prendre part à quelque chose qu'ils ne veulent pas. On leur donne les mêmes possibilités qu'à tout le monde et ils interviendront s'ils veulent. »*

*« Je connais mes travailleurs. J'ai des entretiens avec eux. C'est là que je discute de la participation. S'ils n'interviennent jamais, je les questionne. Je leur demande pourquoi. S'ils me disent qu'ils n'en ont pas envie parce qu'ils veulent juste 'exécuter' ce qu'on demande et qu'ils ne veulent pas s'investir, je ne vais pas plus loin. Je ne force jamais. Le jour où ils auront quelque chose à dire, ils me le diront ou le diront en réunion. »*

En définitive, les responsables semblent prendre conscience qu'une condition de mise en forme est nécessaire pour rendre les réunions les plus efficaces possible. Ils tiennent compte de cette contrainte et le font comprendre aux participants qui ne communiquent pas leurs remarques ou pensées de façon adéquate. Nous pouvons donc valider l'hypothèse 2a.

Sur base des interviews, nous constatons également que la condition de réalisation au sein du Groupe est prise en considération par les responsables. Dès le départ, ils les communiquent aux participants à travers l'entretien de sélection ou la séance d'accueil. Dans le cas où ils ne participeraient pas, les cadres cherchent toujours à savoir pourquoi à l'aide d'un entretien individuel. S'ils ont des difficultés à communiquer ou s'ils ne souhaitent tout simplement pas prendre part pour des raisons personnelles, les animateurs essayent de les stimuler, mais ils ne forcent jamais ; la participation n'étant pas obligatoire. L'hypothèse 2b est confirmée.

## vi. Troisième et quatrième hypothèses

La dernière partie des hypothèses aborde les réunions et la méthode d'animation à employer. Le but est de vérifier si les animateurs adoptent leur style d'animation selon les réunions et leur contenu et si, de façon générale, l'animateur participatif est le plus approprié.

*H3 : Le cadre doit adopter le style d'animation adéquat selon les types de réunions animées (afin de favoriser le management participatif)*

*H3a : Pour les réunions d'information ascendantes, adopter un style d'animation plutôt coopératif est l'idéal (pour favoriser le management participatif)*

*H3b : Pour les réunions d'information descendantes, adopter un style d'animation plutôt autoritaire est l'idéal (pour favoriser le management participatif)*

*H3c : Pour les réunions de travail, l'animateur doit faire usage de toute sa palette d'outils et de techniques d'animation (pour pouvoir favoriser le management participatif)*

*H3d : Pour les réunions de prise de décision et de résolution de problème, adopter un style d'animation plutôt autoritaire quant au respect des procédés et démocrate en ce qui concerne le fond des conversations est l'idéal (pour favoriser le management participatif)*

*H4 : De manière générale, un animateur participatif est plus adéquat (pour favoriser le management participatif)*

Comme nous l'avons mentionné ci-dessus, il existe différents types de réunions au sein du Groupe TERRE : les réunions de secteur, les réunions chiffres et lettres, les petits-déjeuners thématiques et les grandes réunions. Les deux premières réunions prenant place tous les mois, nous nous sommes essentiellement focalisés sur elles lors des entretiens.

D'après les répondants, les réunions de secteur sont divisées en trois phases : les « *points divers* », les sujets abordés par le responsable et la partie « *chiffres* ».

Durant la phase « *points divers* », un des objectifs centraux est de susciter le débat : « *tout le monde peut parler et donner son opinion.* » À cette fin, certains mentionnent que « *l'animateur demande toujours si quelqu'un souhaite prendre la parole et il fait un rapide tour de table.* » D'autres expliquent que « *les employés amènent le contenu et l'animateur est là pour réaiguiller et recadrer si nécessaire.* » Tout au long de la discussion, « *il intervient en arbitrant, tempérant et relançant la discussion.* »

Selon les responsables, les sujets qu'ils choisissent « *sont basés sur les constats qu'ils ont pu faire, les discussions qu'ils ont eues avec d'autres travailleurs, l'état actuel du secteur, etc.* » Dans tous les cas, « *il est systématiquement orienté dialogue et échange.* » Il est ressorti des entretiens que le cadre se considère comme l'égal des participants et qu'il s'implique tout autant qu'eux en donnant ses idées. Dans cet espace, il est là pour « *accompagner les travailleurs dans la réalisation de leur projet.* » « *Si les travailleurs souhaitent aborder un sujet qui leur tient à cœur, ils peuvent également le présenter d'eux-mêmes en réunion.* » Dans certains secteurs, « *ils coaniment les réunions à tour de rôle afin d'assurer la participation de tous.* » Pour s'assurer que la participation soit au maximum, le responsable fait appel à plusieurs d'outils. Parmi ceux-ci, les répondants citent notamment « *des quizz, donner la parole directement à certains, des activités en petits groupes, des jeux d'introduction pour mettre tout le monde à l'aise...* » À côté de ça, l'animateur doit toujours « *lancer la discussion en soumettant quelques idées, résumer les opinions, vérifier que le but de la réunion est atteint...* »

S'il s'agit d'une résolution de problème, le responsable pose le cadre et s'assure avant tout qu'une décision collective est prise. Pour le reste, il laisse libre cours à la discussion et aux échanges pour permettre aux travailleurs d'énoncer toutes les possibilités auxquelles ils pensent. Ainsi, comme l'indiquent la plupart des répondants, « *l'animateur peut parfois aborder une problématique. Dans ce cas-là, il laisse les gens réfléchir et discuter des différentes options et puis la décision est prise toute ensemble. Lui, il doit surtout sortir avec une solution.* »

Enfin, durant la phase « *chiffres* », les employés sont plutôt dans l'attente d'information. « *Le responsable explique les chiffres, les résultats et les objectifs de la direction.* » Néanmoins, « *les travailleurs peuvent toujours prendre la parole et donner leur avis sur les points abordés* ». Il est ressorti des échanges que le responsable pose des questions pour les impliquer et les faire méditer sur les résultats. Si ces derniers ne sont pas positifs, il va également « *demander aux participants d'émettre des idées afin de repartir avec des pistes de solutions concrètes et approuvées par tous.* »

*« J'essaye de donner directement la parole à certains selon la thématique ou à des personnes qui parlent peu. Je demande aux employés de participer à la présentation de la réunion. »*

*« Certains m'ont parlé d'un sujet hors réunion et donc j'en parle pendant la réunion. Je l'aborde pour que tout le monde en discute. Je dois arbitrer pour que ça ne parte pas en vrille. »*

*« Il doit exposer les sujets, demander l'avis, faire participer, faire de la réunion une conversation et animer de façon dynamique : il ne lit pas l'information ; il fait réagir les gens ; il fait intervenir ; il relance le sujet. »*

*« Il se met toujours au même niveau que nous. C'est un 'collègue' avec qui l'on discute. »*

*« Pour la partie 'chiffres', il nous informe de tous les chiffres clés, mais il essaye toujours de nous intégrer en nous posant les questions suivantes : 'Que pensez-vous ? Que s'est-il passé ?' Ça permet aux travailleurs de prendre conscience de la situation et de réfléchir à ce qu'on pourrait faire. »*

*« Le responsable demande toujours ce qu'on pense et ce qui pourrait être fait pour améliorer les résultats si nécessaire. »*

*« On le voit au même niveau que nous et pas comme le big boss à qui l'on n'ose pas parler. »*

*« On est toujours dans le participatif : même quand on donne des chiffres, on pousse les gens à réagir, à donner leur avis et à en discuter pour trouver des options. On invite toujours les gens à réagir « que pensez-vous de ce mois-ci ? Comment ça se passe ? ». La personne doit toujours être invitée à discuter et à expliquer son ressenti. »*

Pour favoriser cette participation et mobiliser au mieux les travailleurs, les répondants mettent en avant certains critères et qualités dont les responsables doivent faire preuve.

Il est ressorti de la plupart des interviews que le manager veille toujours à « *instaurer un environnement de travail particulier.* » Ils mettent l'accent sur la confiance, le respect, l'égalité et l'humour.

*« Il doit être neutre – on pourrait se dire ‘il préfère parler avec cette personne’, mais non. Il faut qu’il puisse écouter tout le monde et qu’il donne sa chance à tout le monde. »*

*« Il doit instaurer un environnement de travail qui permet la participation, c’est-à-dire la confiance et le respect. »*

*« Il fait comprendre l’importance de chaque personne... Il y a du respect et de la confiance. Il nous met en confiance et au fur et à mesure, on ose participer et donner son opinion. »*

*« Il y a une confiance et un esprit collectif pendant les réunions donc on se sent à l’aise de participer. Le cadre favorise vraiment l’implication. »*

*« [...] On a donc 30 min en plus par réunion et ça facilite vraiment. Comme on a plus le temps, ça permet d’installer un environnement de confiance et d’instaurer le dialogue. »*

*« Je fais en sorte de soutenir tout le monde ; je ne méprise aucune idée... »*

*« Il introduit également de l’humour pour détendre l’atmosphère. Cela nous permet de participer davantage. »*

*« Il n’y a pas de jugement par rapport à la classe sociale, la couleur de peau... Il y a un respect mutuel. Cela entraîne d’office une ambiance de travail plus détendue et agréable. »*

Les répondants citent également un certain nombre de qualités dont leurs responsables font preuve et qui sont essentielles à l’animation. Parmi celles-ci, nous retrouvons notamment la connaissance des travailleurs, la gestion du temps et l’écoute. Il *« recadre la conversation si nécessaire et distribue la parole de façon équitable entre les participants. »* Selon les interviewés, l’ensemble de ces points forts permet au cadre de favoriser la participation et, en même temps, de gérer au mieux la réunion dans son ensemble.

*« J’ai connaissance des gens, de leurs forces et de leurs faiblesses ainsi que de leur intérêt personnel pour certaines thématiques. J’implique donc les gens selon la thématique abordée et j’interroge plus précisément certaines personnes quand je sais qu’ils ont du mal à se lancer. »*

*« Ici, je connais les gens. Je sais les sujets qu’ils aiment davantage. »*

*« J’ai connaissance des gens, de leurs forces et de leurs faiblesses ainsi que de leur intérêt personnel pour certaines thématiques. Cela permet de les faire participer. »*

« Il y a toujours un ordre du jour pour les thèmes à aborder. Cela permet de cadrer les réunions ; c'est très important. »

« J'écoute tout ce qui est dit ; je recadre si nécessaire ; j'implique les gens en fonction de la thématique ; j'interroge plus précisément certaines personnes quand je sais qu'ils ont du mal à se lancer. »

« Maintenant, j'essaie de donner la parole individuellement à certaines personnes selon la thématique ou à des personnes qui parlent peu. »

« Ce n'est pas le tout de donner la parole, mais il faut aussi être ouvert à ce que les travailleurs vont dire. Ce n'est pas juste entendre, mais c'est écouter et réagir. »

En ce qui concerne la réunion « chiffres et lettre », cette dernière n'a visiblement « pas pour vocation d'être participative ; c'est une réunion d'information. » Le groupe « reçoit essentiellement les renseignements nécessaires pour participer et pour prendre des décisions en toute connaissance de cause durant les réunions de secteur. » C'est donc de l'information descendante sur les objectifs du groupe, les résultats, l'actualité en cours...

Bien que ce ne soit pas son objectif, tous les participants signalent que « cette réunion engendre tout de même une certaine participation et de l'interaction, car c'est le concept même du groupe. » Ainsi, les collaborateurs peuvent toujours poser des questions et l'animateur les interpelle régulièrement. « Les thèmes créent des débats intéressants permettant de connaître les points de vue de chacun et de rebondir dessus. »

« L'objectif, c'est de mettre un cadre et de fournir les informations. Ensuite, on peut donner notre avis. On n'est pas là pour susciter un grand débat et avoir une conversation d'une heure, mais on peut toujours intervenir quand on le souhaite, faire part de notre avis et débattre un peu si nécessaire. »

« On nous donne de l'information. Il est là pour aller à l'essentiel, mais on peut aussi donner notre avis et discuter à la fin. »

« Il y a des interactions qui se donnent même si c'est avant tout transmettre de l'information. Il y a toujours une tentative d'interaction. »

« Les réunions chiffres et lettres sont descendants : le directeur du groupe présente des chiffres. D'autres personnes peuvent prendre la parole, mais ce n'est pas le but premier. Ici, ils sont orientés. »

Comme nous pouvons le constater, le responsable adopte un mode d'animation différent selon le type de réunions, mais conserve aussi la fibre participative.

Durant les points divers, l'animateur n'apporte quasi aucune contribution, mais incite plutôt les participants à prendre la parole et à aborder les points qui leur tiennent à cœur. Il assure toujours le cadre, mais il est clairement coopératif. L'hypothèse 3a est ainsi vérifiée.

Durant les chiffres, le responsable transmet essentiellement de l'information descendante. Selon les répondants, il prend le lead de l'entrevue pour donner les résultats clés et engendrer le dialogue n'est pas sa priorité. L'hypothèse 3b est également validée.

Durant le reste de la réunion, le manager favorise les participants à prendre la parole, s'implique dans les échanges et cadre le tout pour pouvoir atteindre les objectifs fixés. Comme l'indiquent certains interviewés, il doit faire appel à tout un tas de techniques d'animation pour pouvoir assurer ces fonctions. Nous avons démontré l'hypothèse 3c.

Quand le groupe doit prendre une décision, l'animateur a pour objectif d'obtenir une solution à la fin de la réunion. À cette fin, il va prêter particulièrement attention au cadre. Par contre, il laisse libre cours aux participants pour suggérer des pistes de solution. Nous pouvons dès lors confirmer l'hypothèse 3d et l'hypothèse 3 dans son ensemble.

Enfin, nous pouvons également valider l'hypothèse 4. Sur base des interviews, il est ressorti que, quel que soit le type de réunion, l'animateur encourage la participation dans une certaine mesure. Les collaborateurs peuvent toujours donner leur avis et délibérer sur un point s'ils le désirent.

## vii. Réflexion complémentaire

Durant les entretiens, d'autres éléments indépendants des hypothèses et de la théorie sont ressortis. Nous avons ainsi pu constater qu'il n'y avait pas de politique de formation. De façon générale, les responsables ne se sont pas sentis préparés et formés lorsqu'ils sont arrivés dans l'entreprise. *« Il n'y a pas d'encadrement officiel et rien n'est mis en place officiellement. La formation se fait sur le tas sur base d'essais/erreurs. Les responsables doivent se débrouiller dès le départ. »* D'après ces derniers, il s'agit d'une formation *« personnelle qui se fait au fur et à mesure, lorsqu'on connaît un, peu mieux les participants et leur besoin. L'expérience est donc la clé. »*

Comme l'indique l'un des animateurs, *« il n'y a pas de formation, mais tout le monde fait plus ou moins de la même façon. Il s'agirait d'une formation 'passive'. Les responsables participent aux réunions chiffres et lettres qui sont animées par leurs cadres supérieurs. Ils les voient agir d'une certaine façon et ils reproduisent. Il s'agit de mimétisme. »*

*« Je n'ai pas reçu de formation. Je m'attendais à ce qu'on m'encadre, mais on fonctionne beaucoup sur base de l'expérience. On apprend sur le tas à force de tester. Il y a un cadre à respecter, mais ce qu'on en fait est large. »*

*« Pour la préparation de réunion, il y a peu d'outils mis en place par l'entreprise. Chaque secteur fait comme il le sent. Pour certains, ça marche et pour d'autres pas. Il n'y a pas d'outils très concrets. »*

*« Pour nous, la formation consiste surtout à l'immersion ; on se sert de l'expérience. Le fait d'assister une première fois à une réunion, ça va nous former passivement et petit à petit on apprend. »*

*« J'ai construit ma trame de réunion de secteur un peu tout seul, sur le tas et avec l'expérience. »*

Depuis un an, des réunions mensuelles entre managers ont été mises en place : *« les réunions double casquette »*. Ils y partagent des retours sur leurs expériences ainsi que des astuces et des outils. Selon l'un des répondants, *« les plus anciens présentent leur expérience et franchement, ça aide pas mal. Les réunions changent selon les secteurs. Du coup, l'échange d'expérience est riche parce que chacun ressent la réunion de secteur différemment. »*

Pour les travailleurs, rien n'est mis en place. Selon eux, il n'y a pas eu de préparation ou de formation préalable à la participation. Évidemment, « *les responsables poussent vraiment les gens à parler, mais parfois, ce n'est pas suffisant.* » « *Il y a également les séances d'accueil qui permettent de former à la philosophie du Groupe.* » « *Nous pouvons considérer ça comme une première sensibilisation, mais d'autres procédés pour encourager les gens à participer sont nécessaires.* »

« *Je ne connaissais pas du tout, je ne me suis pas préparée et je n'ai pas eu de formation. Les gens arrivaient et l'on était trop timide, alors on ne participait pas. Heureusement, les responsables sont vraiment au top. Ils nous mettent en confiance et nous encouragent à participer donc ça nous lance.* »

« *Il n'y a pas d'accompagnement particulier ; rien n'est prévu officiellement. On explique juste à l'entretien l'environnement de travail, la carte, les valeurs, etc., et puis le responsable explique le fonctionnement des réunions.* »

« *On nous explique ce qu'est une entreprise participative lors de l'entretien et lors de notre arrivée, mais il n'y a pas de formation à proprement parler.* »

« *Pour mon cas, l'apprentissage s'est fait aussi sur le tas. Il n'y a pas vraiment de parrains assignés ou quoi que ce soit d'autre.* »

Notons toutefois qu'une forte entraide est présente au sein du Groupe TERRE. De tous les entretiens, il est ressorti que les travailleurs se reposent toujours les uns sur les autres. « *Tout le monde est là pour s'aider.* » « *Il existe aussi un système de parrainage pour permettre aux gens d'avoir quelqu'un vers qui se tourner en cas de besoin.* »

« *Il n'y a pas de formation officielle, mais en réalité, tout le monde est là pour accompagner. Il faut le temps d'apprivoiser tout le monde.* »

Ainsi, tous les répondants ont signalé un manque de structure dans l'apprentissage de la participation. Tous les responsables ont eu un parcours différent et cela explique le manque de suivi. En définitive, l'expérience et l'apprentissage basé sur la pratique doivent rester l'élément central de la formation, mais un accompagnement plus poussé des nouveaux arrivants pourrait vraiment aider à se familiariser plus facilement avec l'exercice.

*« Pour les personnes qui n'osent pas prendre part, proposer des formations ou un accompagnement personnalisé pourrait aider. En effet, ces personnes ont reçu toutes les informations nécessaires, elles savent qu'elles peuvent prendre part et elles ont des choses à dire, mais elles n'osent pas parler parce qu'elles ne sont pas assez à l'aise avec l'exercice. »*

*« Ça pourrait être mis en place chez Terre : des outils internes qui seraient développés au fur et à mesure grâce à l'expérience de chacun ; des formations externes... Dans mon passé, j'ai animé des réunions donc j'avais déjà une expérience. Mais c'est clair que ce n'est pas donné à tout le monde ; surtout quand on débarque à 25 ans devant 20 personnes. On se débrouille tout seul. Il n'y a pas d'outils, pas de formation et ça pourrait être pas mal d'en avoir. Après, l'expérience compte beaucoup, mais quelques tips pourraient être un plus. »*

*« Ce serait mieux d'avoir un accompagnement, surtout quand la personne n'a pas connu l'aspect participatif avant. On devrait expliquer comment on fonctionne, mettre en avant le système de réunion, ce qu'on entend par management participatif et peut être donner quelques astuces après. C'est juste pour poser les bases et après de nouveau, on favoriserait l'immersion. »*

*« Ce serait utile d'avoir une formation quand on arrive comme responsable/animateur ou un accompagnement. On pourrait définir un socle minimum. C'est essentiel et c'est un vrai défi durant les 6 premiers mois d'un manager. Ce serait vraiment porteur et l'intérêt serait plus grand même si je pense que dans l'ensemble, tout le monde s'en sort. »*

### III. Discussion

#### i. L'évolution du rôle du cadre

Comme évoqué dans la théorie, le rôle du cadre change fortement à la suite de l'implémentation de la participation. Il conserve ses rôles classiques (*prévoir, organiser, commander, coordonner et contrôler pour H. Fayol et ses rôles interpersonnels, informationnels et décisionnels pour H. Mintzberg*), mais ce n'est plus lui qui possède le pouvoir de décisions. Dorénavant, les travailleurs sont parties prenantes de ce processus et le responsable doit avant tout encourager leur participation et leur implication.

*Notre étude de cas au sein du Groupe TERRE s'est avérée être en adéquation avec cette vision.* En effet, pour assurer au mieux sa mission, le responsable assume une double casquette : il continue d'endosser certaines fonctions de base (p. ex. atteinte des objectifs, management d'équipe, développement du cadre de travail...), mais il essaye de tirer le meilleur de chacun en favorisant la participation. À cette fin, il devient un véritable animateur de réunion qui est davantage dans l'accompagnement et la bienveillance. Il cherche à responsabiliser les collaborateurs pour qu'ils puissent prendre part à l'élaboration des objectifs et à la résolution de problèmes opérationnels. Il s'engage aussi à respecter des conditions de transparence et de partage d'informations pour que les collaborateurs disposent de toutes les informations nécessaires.

Le Groupe a également repensé les relations hiérarchiques. Tout le monde doit être au même niveau et le manager n'est plus considéré comme « omnipotent ». Il est semblable aux autres membres du personnel ; avec des questionnements sans réponse et des prises de position pouvant être discutées.

#### ii. Les conditions de participation

*Concernant les conditions de participation, ce que nous avons émis dans la revue de littérature se confirme aussi dans notre contexte d'étude.*

Comme l'a expliqué J. Charles (2016), participer durant les réunions ne consiste pas simplement à s'exprimer librement sur un sujet. En réalité, le responsable doit veiller au respect de plusieurs conditions. Il doit ainsi vérifier que les contributions amenées par le personnel soient en adéquation avec le format désiré.

En effet, prendre part nécessite une certaine préparation au partage avec les autres. Il est nécessaire de parler le même langage pour se faire comprendre. Le responsable doit prêter une attention particulière à la condition de réalisation qui consiste à donner un objectif commun à la participation. Cette dernière vise à avoir un impact particulier sur le monde au sein duquel elle évolue. Cela engendre un effet contraignant en ce sens que le personnel doit participer pour une raison particulière et qu'il doit adhérer à cette visée.

Si nous nous penchons sur les travailleurs du Groupe, nous pouvons observer qu'ils doivent aussi se cantonner à un format particulier. Pour se faire entendre, ils doivent se focaliser sur l'intérêt général de la structure et être en adéquation avec le cadre stratégique établi. En ce qui concerne la condition de réalisation, cette dernière est étroitement liée à la condition de mise en forme puisque l'objectif central est d'améliorer la situation de l'entreprise dans son ensemble.

La théorie nous a démontré que le respect des conditions de participation est un obstacle important. Cela suppose que les collaborateurs soient capables de formuler leurs points de vue dans le format requis. Or, ces derniers ne sont pas tous sur le même pied d'égalité en ce qui concerne les capacités de participation, ce qui peut entraîner l'émergence de leaders naturels.

Au sein du Groupe TERRE, nous avons pu constater que certains étaient plus à l'aise avec l'exercice que d'autres. Tous ont des bagages scolaires différents, ce qui peut mener à des inégalités en termes de compréhension, de ressources et de compétences. Toutes ces différences ont engendré une dynamique d'exclusion de quelques participants.

Selon J. Charles (2016), pour réduire un maximum cette difficulté, il est important que les nouveaux arrivants adhèrent au projet et aux valeurs de l'entreprise. Ce critère est essentiel pour que tout le monde partage la même vision et que les anciens comme les nouveaux soient suffisamment motivés pour s'investir personnellement.

Pour vérifier cette adhésion, le Groupe aborde le sujet durant l'entretien de recrutement. Il invite aussi les collaborateurs à participer à une séance d'accueil qui explique en long et en large le fonctionnement interne. En d'autres termes, via le processus de recrutement, la participation au sein de l'organisation est majoritairement limitée aux individus aptes à faire face à ces contraintes et qui sont motivés à communiquer dans le format demandé.

Outre ce recrutement, les cadres vont accorder de l'importance à tous les discours. Si ce n'est pas en adéquation avec le format, ils vont quand même tenter de donner une brève réponse ou ils vont proposer un entretien privé. Ceux qui ont des difficultés à prendre part sont aidés, soit à travers une discussion préalable pour les préparer ou via l'établissement d'objectifs liés à la participation. Lorsque des participants prennent l'ascendance dans un débat, l'animateur est également là pour réguler la prise de parole afin de donner une chance à tout le monde.

Bien entendu, il y aura toujours une minorité qui ne souhaitera pas participer. Dans ces cas-là, les responsables ne les forcent jamais à prendre part. Ils essayent de comprendre les motivations et de les encourager si possible, mais aucun blâme ne sera donné si cela n'aboutit pas.

### iii. L'animation de réunion

Comme mentionné dans la littérature, l'animateur se doit d'adapter son mode d'animation afin d'organiser les réunions participatives dans les meilleures conditions possibles (Blake & Mouton, 1980). Boisvert, Cossette et Poisson (2002) ont mis en évidence trois formes de réunion, chacune d'entre elles nécessitant une méthode d'animation particulière.

- Pour les réunions d'information ascendantes, l'animateur doit être coopératif.
- Pour les réunions d'information descendantes, l'animateur est l'unique intervenant
- Pour les réunions de prise de décision et de résolution de problème, l'animateur est autoritaire quant au respect des procédés et démocrate en ce qui concerne le fond des conversations.
- Pour les réunions de travail, l'animateur doit faire usage de toute sa palette d'outils et de techniques d'animation.

À travers l'analyse des entretiens, nous avons constaté qu'il en était de même au sein du Groupe TERRE. La phase « points divers » de la réunion de secteur peut être décrite comme étant ascendante puisque les participants prennent la parole et génèrent l'information. Dans ce cadre, l'animateur a un mode d'animation coopératif; sa mission étant de susciter le débat et d'interroger afin de faire apparaître les pensées de chacun.

À l'inverse, lorsque l'objectif est de transmettre de l'information de type descendante (comme la phase chiffre ou les réunions chiffres et lettres), le responsable est l'intervenant principal et les interactions sont plus restreintes. Il est davantage dans une optique de « production » puisqu'il a pour mission de fournir des renseignements. Il anime donc ses réunions de façon plus autoritaire.

Pendant la *dernière phase de la réunion de secteur*, l'animateur doit s'attarder sur l'aspect opérationnel en coordonnant le travail de chacun et en abordant les thèmes adéquats. Il endosse donc une double fonction puisqu'il doit à la fois participer au contenu de la rencontre et faire respecter la forme. Ainsi, en plus d'encourager les participants à prendre la parole, il va s'impliquer dans la discussion tout en la cadrant pour assurer le respect des buts fixés.

Enfin, en cas de *prise de décision*, l'animateur sera davantage autoritaire quant à la forme ; son objectif étant de clôturer la rencontre avec une solution approuvée par tous. En revanche, il sera beaucoup plus ouvert et laisser-faire concernant le contenu. Il encouragera le dialogue et écouterà chacun des participants pour pouvoir proposer un arrangement adéquat qui reprend l'ensemble des points de vue.

Blake et Mouton (1980) ont également souligné que l'animateur participatif est le plus adéquat en temps normal puisqu'il maximise à la fois la productivité et l'élément humain.

De nouveau, nous pouvons en constater l'application au sein du Groupe TERRE. Bien que l'animateur s'adapte aux types de réunions, il permet toujours aux travailleurs de prendre la parole et de donner leurs opinions, même durant les réunions davantage « autoritaire » telles que les réunions chiffres et lettres. De plus, comme le décrivent les deux auteurs, l'animateur participatif instaure un milieu de travail spécial où les rapports sont basés sur une confiance et un respect mutuels. Il se considère comme l'égal des collaborateurs et s'implique continuellement dans les échanges. L'ensemble de ces critères ont été mis en évidence au sein du Groupe TERRE à l'aide des différents témoignages.

#### iv. Les formations

Durant l'analyse des entretiens, un point d'attention supplémentaire a été mis en évidence : le manque de formation. Le sujet n'a que très peu été abordé dans la théorie puisqu'il ne s'agit pas de notre sujet d'étude.

Néanmoins, si l'on se base uniquement sur la charte, l'organisation met un point d'honneur à accompagner ses collaborateurs. À cette fin, elle met à disposition différents outils : des formations sont offertes, un parrain est proposé et des entrevues sont proposées pour évaluer l'intégration.

Nous pouvons constater un léger décalage avec la pratique. En effet, beaucoup d'employés, surtout les responsables, ressentent un manque d'encadrement officiel. Que ce soit pour les travailleurs ou les animateurs, la formation se base essentiellement sur l'expérience et le principe « d'essais/erreurs ». Il existe bien un système de parrainage, des évaluations annuelles, des réunions mensuelles entre managers et une forte entraide au sein du personnel, mais cela ne suffit visiblement pas à conforter les salariés dans l'exercice de la participation.

Ainsi, la plupart des répondants estiment qu'un accompagnement plus poussé serait utile. Les managers pourraient mieux et plus rapidement appréhender leur rôle d'animateur et les travailleurs plus introvertis pourraient s'épanouir plus facilement dans la gestion participative.

# Conclusion générale

---

**L'**objectif de ce mémoire était de répondre à la question suivante : « **Comment les cadres favorisent-ils le management participatif au sein de leur entreprise ?** »

À cette fin, nous avons développé une revue de littérature. Cela nous a permis dans un premier temps de définir le management participatif comme un mode de gestion global, avec ses avantages et ses inconvénients. Nous avons ensuite éclairé le rôle du cadre au sein de ce mouvement. Plusieurs postulats ont alors été émis, le but étant de les vérifier au travers d'un cas pratique. Les quatre hypothèses abordaient ainsi l'évolution du rôle du cadre, les conditions de participation à respecter et le mode d'animation qui favorise la gestion participative. Afin de les vérifier au mieux, plusieurs sous-hypothèses ont également été énoncées.

Au sein de la seconde partie, nous avons discuté du terrain d'analyse, à savoir le Groupe TERRE. Nous avons évoqué l'historique de cette ASBL et apporté un descriptif de son fonctionnement participatif. Nous avons également décrit toute la méthodologie requise pour la vérification pratique de nos hypothèses : le type d'approche, les outils, l'échantillonnage, la conduite des entretiens, la méthode d'analyse, les limites et recommandations.

Enfin, au sein de la dernière section, nous avons résumé et analysé les résultats des entrevues. Nous avons pu établir une comparaison entre la théorie émise dans notre revue de littérature et le cas pratique du Groupe TERRE.

En définitive, ce travail nous a permis de répondre à notre question de recherche et de vérifier la validité de nos hypothèses. Il semblerait ainsi que le rôle du cadre dans une entreprise participative ait évolué : au-delà de ses fonctions classiques, ce dernier favorise la participation. À cette fin, il tient compte des conditions de forme et de réalisation pour éviter une participation inefficace des travailleurs. Selon les réunions, il adopte également un style d'animation adéquat, tout en conservant une fibre participative.

Outre la vérification des hypothèses, nous avons pu constater qu'un manque de formation tant pour les animateurs que pour les employés s'est fait ressentir. Il s'agit ici d'un point d'attention qui mériterait d'être abordé en profondeur dans un second travail.



PARTIE 3

# Bibliographie

- Affilé, B., & Gentil, C. (2007). *Les grandes questions de l'économie contemporaine* (Vol. 2). Paris : Editions l'Étudiant.
- Ajzen, M., Donis, C., & Taskin, L. (2015, 02). Kaléidoscope des nouvelles formes d'organisation du travail : l'instrumentalisation stupide d'un idéal collaboratif et démocratique. *Gestion 2000*, 32, pp. 125-147.
- Anthony, W. P. (1978). *Participative Management*. Boston : Addison-Wesley Publishing Company.
- Arrigo, G., & Casale, G. (2010, 03 02). A comparative overview of terms and notions on employee participation. (U. Panthéon-Sorbonne, Éd.) *International Labor Organization*.
- Autissier, D. (2009, 03 05). Impact de la crise Financière sur la vie en entreprise : Perception et comportements des salariés. Reims, France. Consulté le 05 24, 2018, sur [http://www.wk-rh.fr/actualites/upload/Resultats\\_Mgt\\_Crise.pdf](http://www.wk-rh.fr/actualites/upload/Resultats_Mgt_Crise.pdf)
- Barbier, J.-C. (1989, 06). Tendances actuelles du management participatif. *Recherches et Prévisions* (16), pp. 1-17.
- Bathelot, B. (2019, 02 26). *Définition : Échantillon de convenance*. Consulté le 04 13, 2019, sur <https://www.definitions-marketing.com/definition/echantillon-de-convenance/>
- Ben Tahar, M. (2003). *Management composant et processus*. Saint-Denis : Publibook.
- Benabdelha, R., & Mejdji, A. (2010). *Management participatif*. Casablanca : Institut Supérieur de Commerce et de Gestion.
- Benhamou S., D. M.-A. (2011). Participation des salariés et performance sociale : de nouveaux enjeux pour les entreprises françaises dans un contexte de sortie de crise. *Note d'analyse du Conseil d'Analyse Stratégique* (210).
- Bevort, A. (2013, 01). DE TAYLOR AU NÉO-MANAGEMENT : QUELLE PARTICIPATION DES SALARIES ? *Participations*, pp. 33-51.
- Black, S., Page, R., & Margulies, N. (1988). Perspectives on the Implementation of Employee Rights Programs. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 1(4), pp. 247–261.
- Blanchet, A., Ghiglione, R., Massonat, J., & Trognon, A. (1987). *Les techniques d'enquête en sciences sociales*. Paris : Dunod.
- Body, O. (2017, 12). *démocratiser les entreprises*. Bruxelles : Institut Émile Vandervelde.
- Boisvert, D., Cossette, F., & Poisson, M. (2002). *Animateur compétent, groupes efficaces*. Cap-Rouge : Les Presses Inter Universitaires.
- Campenhoudt, L. V., & Quivy, R. (1988). *Manuel de recherche en sciences sociales*. Paris : Dunod.
- Charles, J. (2013). *Les conditions de la participation, marqueurs de la vulnérabilité du participant*.
- Charles, J. (2016). *La participation en actes : Entreprise, ville, association*. Paris : Editions Desclée de Brouwer.
- Chazel, F. (1983). Pouvoir, structure et domination. *Revue française de sociologie*, 24(03), pp. 369-393.

- Comité directeur pour l'emploi et le travail. (1994). *L'incidence sur les relations de travail des nouvelles formes d'organisation du travail dans les entreprises : rapport établi par un groupe d'étude, programme 1991-1992 de recherches coordonnées dans le domaine social*. Strasbourg : Council of Europe.
- Conan, Y. (2015, 05 13). Le management participatif : l'avenir des entreprises ? (L. R. [RDE], Intervieweur)
- Cultures&Santé. (2010, 06). L'empowerment. *Dossier thématique, 4*. Consulté le 05 24, 2018, sur [https://www.radix.ch/files/IIGTGFX/references\\_empowerment.pdf](https://www.radix.ch/files/IIGTGFX/references_empowerment.pdf)
- Damart, S. (2017, 01 27). *Pouvoir, autorité et bureaucratie*. Consulté le 10 21, 2018, sur Observatoire innovation managériale : <https://www.observatoire-management.org/single-post/2017/01/27/Pouvoir-autorit%C3%A9-et-bureaucratie>
- Damart, S. (2017, 04 26). *Principes d'administration selon Henri Fayol (1841-1925)*. Consulté le 11 12, 2018, sur Observatoire innovation managériale : <https://www.observatoire-management.org/single-post/2017/04/26/Principes-dadministration-selon-Henri-Fayol-1841-1925>
- Dansac, C., & Vachée, C. (2012). *Les fonctions professionnelles de l'animateur : Un modèle à cinq dimensions pour analyser le sens de l'action et les compétences*. Récupéré sur Organisations non orientées vers le profit et gouvernance : <https://hal-univ-tlse2.archives-ouvertes.fr/hal-01466424/document>
- Delavallée, E. (2010, 10 04). *Le pouvoir organisationnel ou la maîtrise des zones d'incertitude*. Consulté le 10 21, 2018, sur Questions de Management : <https://www.questions-de-management.com/le-pouvoir-organisationnel-ou-la-maitrise-des-zones-dincertitude/>
- Delhez, R. (2009). «Fonctions», «Pôles», «Dimensions» dans les groupes. *Les Cahiers Internationaux de Psychologie, 3*(83), pp. 99-110.
- Dessinges, C. (2004). *Synthèse bibliographique : le concept de pouvoir dans les organisations*. Récupéré sur Enssib : <http://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/documents/1642-le-concept-de-pouvoir-dans-les-organisations.pdf>
- Dion, G., & Solasse, B. (1968). La participation et l'entreprise. (D. d. Laval, Éd.) *Relations industrielles, 23*(4), pp. 529–552.
- Dudoit, G. (2006). *Michel Crozier*. Consulté le 10 22, 2018, sur Théorie des organisations : <http://sociologics.free.fr/Foad-1/Crozier.html>
- Ekula, G. J. (2007). *Le leadership et le phénomène du pouvoir dans l'organisation*. Récupéré sur memoireonline : [https://www.memoireonline.com/06/09/2181/m\\_Le-leadership-et-le-phenomne-du-pouvoir-dans-lorganisation13.html](https://www.memoireonline.com/06/09/2181/m_Le-leadership-et-le-phenomne-du-pouvoir-dans-lorganisation13.html)
- Fabien. (2016, 07 12). *Étude qualitative : tout savoir sur l'entretien individuel*. Consulté le 04 13, 2019, sur critizr. forbusiness : <https://business.critizr.com/blog/etude-qualitative-tout-savoir-sur-entretien-individuel>
- Foudriat, M. (2007). *Sociologie des organisations : la pratique du raisonnement*. Paris : Pearson Education.
- Friedmann, G., & Naville, P. (1962). *Traité de sociologie du travail*. Paris : A.Colin.

- Fugier, P. (2010, 12). *Les approches compréhensives et cliniques des entretiens sociologiques*. Consulté le 03 09, 2019, sur Interrogations?: [http://www.revue-interrogations.org/\\_Fugier-Pascal\\_](http://www.revue-interrogations.org/_Fugier-Pascal_)
- Genot, A. (2007, 10). *Techniques de réunion*. Récupéré sur Centre d'Éducation Populaire : [http://www.cepag.be/sites/default/files/publications/07-10\\_-\\_techniques\\_reunion.pdf](http://www.cepag.be/sites/default/files/publications/07-10_-_techniques_reunion.pdf)
- Group, B. (2009). *Les managers face à la crise*. Paris : BPI Group. Consulté le 05 24, 2018
- Hermel, P. (1988). *Le management participatif : sens, réalités, actions*. Paris : Les Editions d'Organisation.
- Huault, I. (2009). Pouvoir : une analyse par les institutions. (Lavoisier, Éd.) *Revue française de gestion*, 3(193), pp. 133-149.
- Jeannerod-Dumouchel, N. (2014, 11 07). La reconnaissance du métier : acte premier d'un management participatif. @GRH, pp. 7-29.
- Kavanagh, E. (2012). *Three Leadership Models: Kurt Lewin, Hershey and Blanchard, and Edwin Friedman*. Vancouver: University Canada West.
- Kissi, A. (2010, 10 30). *Les limites du taylorisme*. Consulté le 05 22, 2018, sur Les organisations scientifiques du travail : <http://lesorganisationsdutravailenfrance.blogspot.be/2010/11/la-crise-des-annees-1980-1990.html>
- Larue, C. (2010, 12 14). *Le taylorisme*. Consulté le 05 22, 2018, sur Les Yeux Du Monde : <http://les-yeux-du-monde.fr/histoires/4685-le-taylorisme>
- Latendresse, J., & St-Pierre, N. (2007, 05 09). *Communiquer et animer efficacement une réunion*. Récupéré sur Réseau québécois de villes et villages en santé : <https://rqvvs.qc.ca/documents/file/communiquer-animer-reunion.pdf>
- Lawler, E. E. (1986). *High-involvement management: Participative Strategies for Improving Organizational Performance*. San Fransisco: Jossey-Bass Publishers.
- Maccio, C. (2002). *Guide de l'animateur de groupes*. Lyon : Chronique sociale.
- ManagerGO ! (2018, 10 23). *Identifiez les compétences à développer avec les "10 rôles du cadre" selon Mintzberg*. Consulté le 11 05, 2018, sur ManagerGO!: <https://www.manager-go.com/management/roles-du-manager.htm>
- Mousli, M. (2006, 10 06). Taylor et l'organisation scientifique du travail. *Alternatives Economiques*(251). Consulté le 05 16, 2018, sur [https://sspsd.u-strasbg.fr/IMG/pdf/Taylorisme\\_1.pdf](https://sspsd.u-strasbg.fr/IMG/pdf/Taylorisme_1.pdf)
- Mousli, M. (2016, 03). Le bonheur, nouvel objectif de l'entreprise ? *L'Économie politique* (71), pp. 40-52.
- Nadeau, D. (2002). *Le style de leadership chez les gestionnaires de caisses et son incidence sur la performance des caisses populaire de la fédération de Québec*. Chicoutimi : Université du Québec.
- Paillé, P., & Mucchielli, A. (2005). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*. Paris : Armand Colin.
- Pelletier, G. (2006). *Les habilités politiques et le leadership en éducation*. Récupéré sur rsv : <http://www.rsv.espacedoc.net/fileadmin/forres/leadership-pelletier.pdf>

- Plane, J.-M. (2013). *Théorie des organisations*. Paris : Dunod.
- Poulet, B. (1999). *La conduite de réunion*. Puteaux : Les éditions DEMOS.
- Pourtois, H., & Damay, L. (2012, 09). Présentation critique de Joël Zask, 'Participer. Essai sur les formes démocratiques de la participation'. *La revue nouvelle*, 67(9), pp. 69–74.
- Punekar, S. P. (1957, 06 15). Workers' Participation in Management. *THE ECONOMIC WEEKLY*, pp. 745-749.
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. (1988). *Manuel de recherche en sciences sociales*. Paris : Dunod.
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. V. (2011). *Manuel de recherche en sciences sociales*. Paris : Dunod.
- Royer, C., & Baribeau, C. (2012, 11 21). L'entretien individuel en recherche qualitative : usages et modes de présentation. (R. d. l'éducation, Éd.) *Revue des sciences de l'éducation*, 38(1), pp. 23-45.
- Singh, A. (2017, 10 03). Unforgettable Rensis Likert. 12.
- Somech, A. (2002, 08). Explicating the Complexity of Participative Management: An Investigation of Multiple Dimensions. *Educational Administration Quarterly*, 38(3), pp. 341–371.
- Stervinou, S. (2014, 05). Les sociétés coopératives : des entreprises au management participatif ? *Ergologia* (11), pp. 95-130.
- Stokkink, D. (2016, 11). La participation des travailleurs au sein des entreprises. *Pour la solidarité*.
- Teret, C. (2014). Le groupe Terre, entreprendre le changement. *Symbioses*, pp. 14-15.
- Terre. (2018). *Charte du Groupe Terre*. Consulté le 06 04, 2018, sur Terre : <http://www.terre.be/page.php?pagID=17>
- Terre. (2018). *Economie sociale*. Consulté le 06 04, 2018, sur Terre : <http://www.terre.be/page.php?pagID=36>
- Terre. (2018). *Gestion participative*. Consulté le 06 05, 2018, sur Terre : <http://www.terre.be/page.php?pagID=149>
- Terre. (2018). *Historique*. Consulté le 06 04, 2018, sur Terre : <http://www.terre.be/page.php?pagID=34>
- Terre. (2018). *Qui fait quoi ?* Consulté le 06 04, 2018, sur Terre : <http://www.terre.be/page.php?pagID=19>
- Valoxy. (2013). *Le management participatif*. Consulté le 05 30, 2018, sur Valoxy : <https://blog.valoxy.org/management-participatif/>
- Veny, G. (2018, 02 08). *C'est quoi la Sociocratie ?* Récupéré sur Grow Your Business : [www.gyb.be/fr/fichierspdf/sociocratie\\_temoignage.pdf](http://www.gyb.be/fr/fichierspdf/sociocratie_temoignage.pdf)
- Verbiest, T. (2013, 08 26). Le management participatif, c'est quoi ? (L'Écho, Intervieweur)



PARTIE 4

# Annexes

i. Annexe 1 : Tâches associées aux fonctions de l'animateur

	<b>Fonction de production</b>	<b>Fonction de facilitation</b>	<b>Fonction de régulation</b>
<i>Tâches associées</i>	Fixer les objectifs ; favoriser le partage d'information ; encourager la prise de décision ; synthétiser les informations échangées ; établir les conclusions intermédiaires ; proposer de nouvelles directions (si nécessaire) ; etc.	Préparer la réunion, les outils nécessaires et le lieu de rendez-vous ; fixer la méthode de travail à suivre ; promouvoir la participation, la discussion et l'écoute ; etc.	Faire ressortir les ressentis négatifs des participants ; maîtriser les désaccords potentiels ; développer un climat de confiance ; encourager/captiver et contenir les leaders d'opinions ; etc.

ii. Annexe 2 : Exemples de comportements relatifs aux quatre rôles du management

	<b>Laisser-faire</b>	<b>Régulateur</b>	<b>5,5</b>	<b>Autoritaire</b>	<b>Participatif</b>
<i>Fonction de planification</i>	Donner des consignes générales ; éviter de fixer des objectifs ; laisser se débrouiller les membres.	Suggérer des tâches ; exprimer sa confiance envers les membres.	Faire des plans selon la volonté des membres ; planifier les tâches de chacun en fonction de ce que les membres veulent faire.	Planifier ; établir les quotas ; détailler les mesures à prendre.	Réunir ; examiner en groupe le travail à faire ; établir un plan en groupe ; susciter les réactions et les idées ; fixer des objectifs et échéances en groupe.
<i>Fonction d'organisation</i>	Laisser les membres faire leur travail seul.	Laisser les membres coordonner leur travail ; donner des conseils ; offrir son aide.	Expliquer les buts et les échéanciers ; assigner les tâches ; encourager les membres ; inviter les membres à le consulter.	Distribuer les tâches aux membres ; dire aux membres ce qu'ils ont à faire, quand, comment et avec qui.	Déterminer en groupe les tâches individuelles ; établir en groupe les procédures de travail.
<i>Fonction de direction</i>	Donner l'information qui provient des supérieurs.	Encourager les membres à venir le voir ; offrir aux membres ce dont ils ont besoin.	Réduire la pression vécue par certains membres ; réévaluer les conditions de travail ; valoriser la performance des membres.	Rester en contact avec ce qui se passe ; s'assurer que les membres obéissent aux ordres.	Identifier les problèmes rencontrés par le groupe ; aide les membres ; réévaluer les objectifs avec les membres.
<i>Fonction de contrôle</i>	Manifester sa présence ; éviter d'intervenir.	Laisser les membres vérifier ce qui se passe ; féliciter les membres pour leurs résultats ; discuter des raisons de la réussite.	Discuter de la façon dont les tâches ont été réalisées ; souligner les points positifs ; éviter de critiquer ; laisser les membres identifier leurs faiblesses.	S'assurer que les échéanciers soient respectés ; accélérer le travail ; critiquer le mauvais travail ; imposer les modifications à apporter.	Evaluer les résultats avec le groupe ; vérifier avec le groupe le respect des échéanciers ; identifier avec le groupe les bénéfices du travail ; exprimer sa reconnaissance envers le groupe.

(Boisvert, Cossettes, & Poisson, 2002, p. 64)

### iii. Annexe 3 : Les trois fondements de l'autorité

M. Weber (1962) a développé 3 fondements de l'autorité : les dominations légitimes charismatique, traditionnelle et rationnelle (Dessinges, 2004 ; Ekula, 2007).

La *domination charismatique* s'appuie sur une confiance dans les compétences et caractéristiques remarquables de la personne en question. Les employés vont croire et s'appuyer sur l'aspect sacré ou héroïque de l'individu. La *domination traditionnelle*, quant à elle, consiste en la conviction que l'ordre en présence, ancré dans les traditions et transmis par le temps, est « divin » et par conséquent, qu'il est suffisant pour ne jamais contester ceux qui sont destinés à user de cette autorité. Cette domination se fonde sur la notion de temps puisque seules les dominations converties implicitement en règles sociales unanimement admises et non contestées sont considérées comme légitimes. Enfin, la *domination rationnelle* estime qu'il est essentiel de suivre les pratiques et règlements légaux et donc, d'approuver les individus qui ont le droit de changer ou d'établir ces procédures légales par ces moyens (Dessinges, 2004 ; Ekula, 2007 ; Damart, 2017).

Les relations d'autorité varient selon ces différentes formes de légitimité. Ainsi, pour la légitimité rationnelle, la soumission est acquise grâce aux règles et à la loi en tant que telle. Pour la légitimité traditionnelle, l'allégeance est davantage personnelle puisque nous nous focalisons sur la légitimité accordée aux leaders comme individus détenant une position d'autorité acquise par la tradition. Enfin, en ce qui concerne la légitimité charismatique, l'obéissance provient de la croyance au caractère sacré du dirigeant charismatique (Dessinges, 2004).

#### iv. Annexe 4 : Charte du Groupe Terre

##### Vision

Participer à la création d'un monde démocratique et solidaire où chaque être humain a le droit de vivre dans la dignité, de se réaliser dans le respect mutuel et celui des générations futures.

##### Missions

- Donner à chacun une place dans la Société, en particulier aux personnes en situation d'exclusion ou de pauvreté ;
- Promouvoir l'économie sociale et solidaire ;
- Développer la solidarité locale et internationale ;
- Préserver l'environnement et encourager une attitude responsable.

##### Stratégies

- Nous nous concentrons sur le monde du travail, essentiellement celui de la récupération ;
- Nous développons des activités économiques basées sur un mode de gestion participatif (décision sur base démocratique directe) ;
- Nous mettons en place des actions de renforcement de capacités (formations, parrainage, accompagnement, etc.) ;
- Nous développons des filières de production respectueuses des ressources naturelles ;
- Nous établissons des partenariats locaux et internationaux.

##### Valeurs

Nos valeurs sont :

- La **responsabilité**. Tous les travailleurs sont appelés à être co-responsables de leur entreprise.
- Le **dialogue**, dans un climat de confiance fondé sur l'honnêteté et sur une position d'égal à égal. Il rend la démocratie possible.
- La **solidarité** locale et internationale basée sur la coopération entre les participants. Cela implique le respect et la connaissance de l'autre.

## v. Annexe 5 : Guide d'entretien

### Employé

#### Introduction

Bonjour ! Avant toute chose, je tiens à vous remercier de m'accorder votre temps. Je viens vers vous aujourd'hui dans le cadre de mon mémoire. À travers ce dernier, j'aborde le rôle du cadre dans les entreprises participatives. Dans cette optique, j'aimerais que vous répondiez à une série de questions qui me permettra d'élaborer une étude de cas sur le Groupe Terre. Vous pouvez y répondre comme vous le désirez, car il n'y a aucun jugement à l'égard de vos réponses. Répondez-y le plus clairement et spontanément possible. Sachez que l'ensemble des informations que vous me communiquerez sont anonymes ; je ne rapporterai pas notre échange à l'entreprise. Pour faciliter mon analyse ultérieure, acceptez-vous que cet entretien soit enregistré et que je prenne des notes ? Je vais maintenant poursuivre avec les questions...

#### Questions de réchauffement

**Quelle est votre fonction au sein de l'entreprise ?**

**Comment êtes-vous arrivé chez Terre ?**

- Qu'est-ce qui vous a attiré chez Terre ?
- Recherchez-vous quelque chose en particulier ?

#### Questions liées aux hypothèses

**En ce qui concerne le rôle de votre cadre, voyez-vous des différences entre vos précédentes expériences professionnelles et maintenant ? Lesquelles ?**

- Vous avez déjà travaillé dans d'autres entreprises par le passé ?
- Vous avez déjà travaillé dans une entreprise participative ?
- Qu'est-ce que vous attendiez d'un cadre en arrivant dans une entreprise participative ?
- Quelles sont les fonctions que le cadre doit endosser dans cet environnement ?
- Ça change quelque chose par rapport à vos anciennes expériences ? Est-ce que cela diffère des fonctions des cadres dans les entreprises classiques ?
- Concrètement, quelle est la mission principale d'un manager dans une entreprise participative selon vous ?

**À l'heure actuelle, quelles sont les difficultés ou facilités quotidiennes que vous rencontrez avec le management participatif ?**

- Y a-t-il des choses mises en œuvre pour contrer ces difficultés ?
- Selon vous, qu'est-ce qui favorise la participation ?
- En quoi le manager permet-il de garantir le bon fonctionnement de la participation au sein de l'entreprise ?
- Selon vous, que fait le manager concrètement pour prendre une décision ?
- Qu'est-ce que le manager fait pour cadrer la réunion ?
- Vous sentez-vous préparé pour évoluer au sein d'une organisation participative ?
- Êtes-vous formé ?
- Vous sentez-vous compétent ?
- Aimez-vous travailler dans une entreprise participative ? Pourquoi ?
- Évoluer dans cet environnement est-il chouette ? Pourquoi ?

**Selon vous, quel doit être le comportement de l'animateur durant ces réunions ?**

- Qu'attendez-vous de l'animateur lors de ces réunions ?
- Quelles doivent être ses qualités ?
- Que doit-il mettre en œuvre pour favoriser votre participation tout en assurant l'objectif de la réunion ?
- Selon vous, quels outils utilisent les managers pour animer les réunions ?
- Qu'en pensez-vous ?
- Y a-t-il des améliorations possibles ?
- Voyez-vous d'autres façons de favoriser la participation ?
- En pratique, il est toujours comme ça ?
- Le fait-il vraiment à chaque réunion ?
- Tous les managers le font ?
- Pour toutes les réunions ?
- Qu'est-ce qui diffère ?
- Que se passe-t-il quand ça ne fonctionne pas ?
- Pouvez-vous en discuter ?

**Conclusion**

Nous sommes arrivés à la fin de cet entretien. Avez-vous une question à poser ? Souhaitez-vous ajouter ou revenir sur quelque chose ? Sinon, je vous remercie pour votre collaboration et vous souhaite une agréable journée.

## Cadre/animateur

### Introduction

Bonjour ! Avant toute chose, je tiens à vous remercier de m'accorder votre temps. Je viens vers vous aujourd'hui dans le cadre de mon mémoire. À travers ce dernier, j'aborde le rôle du cadre dans les entreprises participatives. Dans cette optique, j'aimerais que vous répondiez à une série de questions qui me permettra d'élaborer une étude de cas sur le Groupe Terre. Vous pouvez y répondre comme vous le désirez, car il n'y a aucun jugement à l'égard de vos réponses. Répondez-y le plus clairement et spontanément possible. Sachez que l'ensemble des informations que vous me communiquerez sont anonymes ; je ne rapporterai pas notre échange à l'entreprise. Pour faciliter mon analyse ultérieure, acceptez-vous que cet entretien soit enregistré et que je prenne des notes ? Je vais maintenant poursuivre avec les questions...

### Questions de réchauffement

**Quelle est votre fonction au sein de l'entreprise ?**

**Comment êtes-vous arrivé chez Terre ?**

- Qu'est-ce qui vous a attiré chez Terre ?
- Recherchez-vous quelque chose en particulier ?

### Questions liées aux hypothèses

**Selon vous, comment votre rôle de manager a-t-il évolué entre vos expériences passées et celle au sein du groupe Terre ?**

- Avez-vous déjà travaillé dans d'autres entreprises par le passé ?
- Vous avez déjà travaillé dans des organisations participatives ?
- Qu'est-ce que vous attendiez du rôle d'un cadre en arrivant dans une entreprise participative ?
- Quelles sont les fonctions que vous endossez ?
- Ça change quelque chose par rapport à vos anciennes expériences ?
- Concrètement, quelle est la mission principale d'un manager dans une entreprise participative ?

**À l'heure actuelle, quelles sont les difficultés ou facilités quotidiennes que vous rencontrez avec le management participatif ? Quelles sont les difficultés ou facilités que les employés rencontrent selon vous ?**

- Y a-t-il des choses mises en œuvre pour contrer ces difficultés ?
- Selon vous, qu'est-ce qui favorise la participation ?

- En quoi permettez-vous de garantir le bon fonctionnement de la participation au sein de l'entreprise ?
- En pratique, que faites-vous pour prendre une décision ?
- Quel est le processus de prise de décisions ?
- Qu'est-ce que vous faites pour cadrer une réunion ?
- Vous sentez-vous préparé pour évoluer au sein d'une organisation participative ?
- Êtes-vous formé ?
- Vous sentez-vous compétent ?
- Aimez-vous travailler dans une entreprise participative ? Pourquoi ?
- Évoluer dans cet environnement est-il chouette ? Pourquoi ?

**Selon vous, quel doit être le comportement de l'animateur lors de ces différentes réunions ?**

- **Qu'attendent les employés de l'animateur lors de ces réunions ?**
- Selon vous, quelles sont les qualités requises pour pouvoir animer les réunions ?
- Que mettez-vous en œuvre pour favoriser la participation tout en assurant l'objectif de la réunion ?
- À quels outils avez-vous recours pour animer les réunions ?
- Qu'en pensez-vous ?
- Rencontrez-vous certaines difficultés ?
- Y a-t-il des améliorations possibles ?
- Voyez-vous d'autres façons de favoriser la participation ?
- En pratique, êtes-vous toujours comme ça ?
- Le faites-vous vraiment à chaque réunion ?
- Tous les managers le font ?
- Toutes les réunions sont animées de cette façon ? Même lorsqu'il faut transmettre une simple information ?
- Qu'est-ce qui diffère ?
- Que se passe-t-il quand ça ne fonctionne pas ?
- Pouvez-vous en discuter ?
- En pratique, vous avez le temps de faire tout ça ?
- Pourquoi est-ce compliqué ?

Conclusion

Nous sommes arrivés à la fin de cet entretien. Avez-vous une question à poser ? Souhaitez-vous ajouter ou revenir sur quelque chose ? Sinon, je vous remercie pour votre collaboration et vous souhaite une agréable journée.