

Louvain School of Management

***Les avantages et les facteurs clés
de réussite d'un management
participatif en entreprise.***

Etude de cas : Easi

Auteurs : Rauchs Mathieu & Buscemi Victor
Promoteur : Xavier Desclée
Année académique 2021-2022
Travail de fin d'études (TFE) en vue d'obtenir le titre de
Master (60) en Sciences de Gestion
Horaire de jour

Remerciements

Nous tenons, tout d'abord, à remercier chaleureusement notre promoteur de mémoire, Monsieur Desclée (De Maredsous) pour son écoute et sa compréhension face à notre projet.

Nous aimerions également remercier nos interlocuteurs, sans qui ce mémoire n'aurait pas été possible, Messieurs Curaba, Denolf, Delime et Rucquoy.

Enfin, nous adressons nos remerciements à nos proches qui nous ont aidé à réaliser ce mémoire que ce soit par leurs conseils, leurs relectures ou encore leur soutien.

Résumé

Notre objectif était de répondre à notre question de recherche : « *Quels sont les avantages du management participatif en entreprises et les facteurs clés de réussite pour une implémentation efficace de celui-ci ?* ». Pour cela, nous avons tenté de retracer les mouvements historiques du management qui ont débouché sur le management participatif. Nous avons défini celui-ci en dressant ses avantages et limites.

Ensuite, nous avons comparé nos recherches théoriques avec les informations récoltées chez Easi, une société belge, via différents interlocuteurs. Nous avons donc pu croiser ces informations afin d'analyser la forme de management participatif en place chez eux. En synthétisant ces données, nous sommes arrivés à faire ressortir quatre facteurs clés de réussite pour un fonctionnement efficace de ce type de management en entreprise. En premier lieu, un système efficace de communication généralisé permet une circulation de l'information rapide et concise et met en avant les relations humaines. Deuxièmement, le développement des compétences de chaque personne aide les collaborateurs à être plus aguerris sur le plan technique et social. Cela permet également de développer le troisième facteur clé, qui est l'augmentation à long terme de l'autonomie et la responsabilisation des employés. Ils sont donc plus qualifiés pour trouver des solutions à des problèmes et pour prendre les décisions qui en découlent. Enfin, le quatrième point est la représentation des valeurs partagées par l'entreprise au quotidien. Celles-ci créent un cadre sain dans lequel les employés peuvent se sentir bien.

Ce système de management présente donc plusieurs avantages dont la motivation des collaborateurs qui en est un des principaux quand les conditions nécessaires sont réunies. Cependant, il existe également des limites auxquelles il faut tenir compte comme une charge mentale parfois trop lourde face à l'implication personnelle demandée par le management participatif.

Table des matières

Introduction	1
Cadre théorique	3
Histoire du management : du classique au participatif	3
Taylorisme.....	3
Fordisme	5
Elton Mayo	6
Vers un management participatif.....	7
Le management participatif	11
Définition du management participatif	11
Les avantages	14
Les limites et les freins	16
Etude de cas : Easi.....	19
Méthodologie	19
Présentation Easi.....	20
Présentation des interviewés	20
Résultats.....	22
Structure et fonctionnement de la société	22
Autonomie et liberté de prise de décisions dans son domaine	22
Motivation et satisfaction.....	23
Système d'évaluations et résultats.....	23
Principe d'actionnariat salarié	24
Organisation de l'équipe au quotidien	25
Rapport humain dans l'entreprise	25
Représentation et importance des valeurs au quotidien	26
Types des managers et formations	26
Discussion et analyse de l'étude de cas	28
Bien-être.....	28
Communication	29
Autonomie et responsabilisation	30
Parcours d'un manager	30
Développement des compétences.....	30

Partage des valeurs de l'entreprise	31
La motivation générale	31
Conclusion.....	32
Bibliographie.....	35
Annexe	40

Introduction

Notre monde évolue constamment et demande une adaptation régulière à tout ce qui nous entoure. Le monde des organisations et celui du travail sont soumis aux mêmes conditions et plus particulièrement à une course sans fin vers la croissance et la rentabilité. Mais depuis plusieurs dizaines d'années, le capital humain est devenu de plus en plus important dans notre société. Le modèle capitaliste s'essouffant également, il a fallu passer par de nombreux modes de management pour essayer de combler les attentes de chaque époque. Le travailleur cherchait et cherche de plus en plus de sens dans son travail, ce qui lui permet d'atteindre une réalisation de soi. Pour les employeurs, combler les différents besoins personnels des travailleurs est apparu comme de plus en plus important.

C'est dans cette recherche que le modèle du management participatif s'est dessiné, laissant plus de place aux relations humaines, à l'autonomie au travail, à la motivation et à la participation dans les prises de décisions (Hermel, 1988).

Curieux et intéressés par ce type de management, nous avons décidé d'en évaluer ses réelles capacités à subvenir aux différents besoins présents dans notre monde actuel. C'est ce qui nous a amené à notre question de recherche :

« Quels sont les avantages du management participatif en entreprises et les facteurs clés de réussite pour une implémentation efficace de celui-ci ? ».

Nous nous sommes d'abord intéressés à l'évolution des différents modes de management pour tenter de retracer l'historique de notre sujet. Nous avons chronologiquement considéré l'organisation scientifique du travail avec le taylorisme et le fordisme ; l'école des relations humaines de Elton Mayo. Puis nous avons relevé les importantes avancées du XXème siècle qui ont mis l'employé de plus en plus au centre du projet de l'entreprise, comme le "Scanlon Plan", les expériences Nordiques réussies ou encore le toyotisme. Enfin, nous terminons par l'essor du management participatif et nous montrons également que celui-ci n'est évidemment pas une fin car le monde n'attend pas et déjà de nouveaux modèles se développent, dont l'entreprise libérée (Bevort, 2013).

Nous allons ensuite nous concentrer uniquement sur le management participatif en le définissant, et en examinant ses avantages et ses limites.

Enfin, nous avons réalisé une étude de cas pour comparer nos recherches avec un cas tangible. Nous avons décidé de nous diriger vers l'entreprise Easi, une société belge qui sera décrite en temps voulu.

Au sein d'Easi, nous avons interviewé quatre collaborateurs avec des postes différents via un questionnaire semi-directif (annexe). Dans cette partie, nous vous présenterons les résultats de notre analyse sur les caractéristiques du type de management appliqué chez Easi en les comparant à la littérature. Nous en tirerons des recommandations et des limites que nous avons trouvées sur base de nos connaissances, recherches et expériences.

Nous terminerons par une conclusion générale synthétisant toutes les informations de notre analyse répondant à la question de recherche.

Cadre théorique

Histoire du management : du classique au participatif

Nous présenterons brièvement les différents modes de management pour retracer chronologiquement l'évolution de ces systèmes. Nous avons choisi d'expliquer ceux qui nous paraissent les plus pertinents. Nous commencerons par certains composants de l'organisation scientifique du travail, d'abord, par le taylorisme, pour ensuite continuer sur le fordisme. Nous verrons également l'apport d'Elton Mayo dans ce domaine et nous finirons par voir quelques expériences managériales du XXème siècle qui ont permis l'arrivée du management participatif.

Chaque approche relate une vision différente, avec un contexte historique et économique lié à la situation de l'époque (Bevort, 2013).

Taylorisme

Ce mouvement a pris forme aux Etats-Unis à la fin du XIXème siècle. Frederick Winslow Taylor est vu comme le père fondateur du management scientifique et plus particulièrement ici de ce qu'on appellera le Taylorisme, qui est une forme de l'organisation scientifique du travail. Ce dernier pense que les salariés ne sont pas capables de comprendre ce qu'ils réalisent dans leur travail, ceci est reflété dans la citation suivante :

« L'une des premières caractéristiques d'un homme qui est capable de faire le métier de manutentionnaire de gueuses de fonte est qu'il est si peu intelligent et si flegmatique qu'on peut le comparer, en ce qui concerne son attitude mentale, plutôt à un bœuf qu'à toute autre chose. L'homme qui a un esprit vif et intelligent est, pour cette raison même, inapte à exercer ce métier en raison de la terrible monotonie d'une tâche de ce genre. » (Taylor, 1911).

Les supérieurs devraient donc mettre en place une coopération entre les employés par une organisation du travail claire (Bevort, 2013). Taylor veut maximiser la production de l'entreprise tout en octroyant un salaire exactement égal au travail fourni. Il réfléchit donc à un système qui permettrait de mesurer scientifiquement l'apport du travailleur et la valeur de l'effort de ce dernier. Il va donc analyser rigoureusement chaque tâche des différentes étapes d'assemblage en décomposant les gestes, la cadence, en mesurant et chronométrant. En

observant les travailleurs, il a remarqué qu'ils avaient chacun une manière différente de réaliser chaque tâche. Il fallait donc trouver une solution optimale.

Ceci l'aidera à établir la meilleure façon de faire chaque tâche ("One Best Way") pour être le plus productif.

Un de ses principes était également la division verticale et horizontale du travail. Le premier désigne la séparation entre les ingénieurs qui gèrent la conception et les ouvriers qui s'appliquent dans l'exécution du travail. L'opération intellectuelle était laissée pour les ingénieurs alors que la réalisation manuelle était effectuée par les ouvriers. Cela va amener à une certaine exclusion des ouvriers en les dépossédant de leurs savoirs et en les déqualifiant d'une certaine manière. Taylor prônait une vision de " l'ingénieur-capitaine d'industrie " qui demande une certaine organisation du travail. Le second traduit l'assignation à une seule tâche précise de chaque ouvrier pour que celui-ci se concentre dessus et gagne en efficacité. Il a donc mis en place une fragmentation du travail et une spécialisation des postes (Foudriat, 2007).

Les ouvriers n'avaient donc aucun regard sur la conception des produits, outils ou machines car ils étaient considérés comme incapables d'interagir avec les ingénieurs sur cela. Et chaque travailleur ne réalisait qu'une seule tâche précise (celle-ci était simple, répétitive et spécifique) dans tout le processus de création du produit pour gagner en efficacité d'après Taylor (Foudriat, 2007).

Une dernière notion de la pensée de ce type de management est que le travailleur est considéré comme paresseux et intéressé. Il réagit mieux sous contrainte par des sanctions ou des motivations financières car c'est sous le signe de la crainte que ce dernier est le plus efficace. La rémunération était donc calculée par rapport au rendement effectué et pouvait être résumé par l'adage suivant : À travail égal, salaire égal.

Pour résumer, Foudriat (2007) nous propose cinq principes fondamentaux permettant de synthétiser les apports de Taylor dans une perspective de rationalisation de l'organisation du travail et de la production : tout d'abord, l'optimisation de la manière de travailler (1) grâce à l'analyse scientifique du travail (2). Cela lui a permis de diviser le travail à tous les

niveaux (3) en décomposant les tâches et en spécialisant chaque employé (4). Ils étaient payés à hauteur du travail effectué et cette rémunération représentait une source de motivation (5).

Le taylorisme enclenche donc une démarche de standardisation de la production, ce qui représente, à l'époque, un énorme apport dans le monde de l'industrie. Malheureusement, celui-ci sera représenté également par une absence quasi-totale de rapports sociaux (Postel & Sobel, 2016).

Fordisme

Au début du XXème siècle, Henry Ford est à la tête de la marque automobile du même nom. Il va redynamiser le processus de production de ses voitures (Coppens & Van Gastel, 2003). Pour cela, il va se baser sur les principes du taylorisme et il va l'améliorer par trois points importants (Crowther & Ford, 1928).

1 : Remarquant que les déplacements des ouvriers lui coûtent en temps et en production, il va limiter ceux-ci en imposant un travail à la chaîne. Ceci permettra une spécialisation encore plus importante dans les tâches à effectuer et un gain d'efficacité. Un convoyeur est chargé d'amener les pièces chez les travailleurs, ce qui permet à ce dernier de contrôler la cadence de production des ouvriers. Il créa donc la chaîne de montage et la production de masse. D'ailleurs, la Ford T a été considérée comme la première voiture fabriquée industriellement à grande échelle.

2 : Une plus grande standardisation de production, toujours dans le but de simplifier le travail de chaque employé, va être mise en œuvre. Ceci permettra également de réduire le nombre de pièces produites. Ainsi cette standardisation va engendrer une réduction des coûts de production grâce à une économie d'échelle. Ce qui mène donc à un prix de vente moins élevé et à l'élargissement du marché.

3 : Développer la consommation de masse : Grâce à la réduction des prix et à l'augmentation du salaire des ouvriers, la voiture devient un produit de consommation possible et non plus de luxe. L'augmentation du salaire permet aux ouvriers de s'acheter une voiture et de réduire la rotation de ceux-ci à cause du travail à la chaîne devenu difficile et répétitif.

De plus, Ford voulait également empiéter sur la vie privée des travailleurs en voulant qu'ils soient bien éduqués. Il mit donc en place le "Five dollars day", qui correspond à un salaire fixe de 2,34\$ plus une participation aux bénéfices de 2,66\$ si l'homme vivait convenablement (Meyer III, 1981).

En conclusion, l'homme reste donc un engrenage réalisant les tâches sans apport intellectuel et est dénué d'humanité (Bevort, 2013).

Elton Mayo

Vers les années 30, plusieurs chercheurs ont mené une réflexion différente qui était opposée à l'organisation scientifique du travail. Ce mouvement s'appelle l'école des relations humaines. Une des personnes à la tête de cette vision, en rupture avec son époque, était Elton Mayo (Likert, 1974).

Psychologue et sociologue de formation, ce dernier se penche sur l'aspect psychosocial de la vie en entreprise et met en avant un facteur dont on ne parlait pas à ce moment-là, le facteur humain. En effet, l'humain est un être complexe avec une dimension affective qui se nourrit de la qualité de ses relations.

Les travaux de Mayo ont été menés dans l'usine d'Hawthorne de la Western Electric Company entre 1927 et 1932. Ses collègues et lui en ont tiré trois enseignements ce qui peut influencer la productivité et la motivation des travailleurs : une bonne communication entre employés et managers, l'intérêt que portent les managers à leurs salariés et le travail en groupe ou en équipe (de préférence plus restreint) (Stervinou, 2014).

Ses travaux ont pu mettre en évidence l'importance du besoin de reconnaissance et d'appartenance à un groupe pour une personne, au contraire des courants de pensée précédents qui utilisaient des besoins matériels comme facteur de motivation.

Pour Mayo, la productivité n'est donc pas seulement limitée aux techniques et aux conditions matérielles de travail pour améliorer cette dernière, comme l'affirmaient Taylor et Ford. Cette reconnaissance des travailleurs affecte positivement la productivité. Le manager

devrait adapter son rôle et ne pas uniquement donner des ordres. Mais bien être à l'écoute de ses employés et faire preuve de bienveillance et d'empathie.

Mayo démontre donc ici l'importance du capital humain et de la notion de collectivité au travail. Il pense que ces aspects augmenteront la motivation et le bien-être des ouvriers ; donc la productivité également. Il met aussi en avant l'importance de la satisfaction au travail et la réalisation de soi.

Cependant, ce type de management n'a pas été épargné par les critiques diverses. Malgré ces avancées, le rôle du salarié et ses relations au travail ne changent pas (Mousli, 2016). Ils restent des exécutants sans aucun pouvoir sur leurs tâches. Le pouvoir décisionnel et les responsabilités restent pour la hiérarchie supérieure.

Plus tard encore, dans les années 50, la théorie des besoins fait surface en prolongeant cette vision de facteur humain avec, par exemple, les importants travaux de Maslow.

Enfin, cette nouvelle approche du travail amène Douglas McGregor à développer, dans ses travaux, les théories “ X ” et “ Y ” en 1960. La première théorie voit les employés comme des personnes paresseuses, arriérées et peu fiables. L'autorité et le contrôle sont les principes clés pour les gérer en entreprise. La seconde théorie se base sur le fait que l'homme n'est pas contraire à travailler et qu'il ne se motive pas en fonction des récompenses ou des punitions. C'est dans cette théorie “ Y ” que l'auteur explique que la coopération peut avoir lieu avec l'adhésion des gens et non pas en les contraignant. L'employé va s'investir dans son travail s'il y trouve une satisfaction personnelle et une réalisation de soi. Et c'est donc au manager de créer les conditions propices à la participation des salariés qui, si celles-ci sont réunies, s'engageront davantage dans les objectifs de l'entreprise (Bevort, 2013).

Vers un management participatif

Nous allons, à présent, vous décrire quelques courants de pensée et mode de management que nous trouvons importants dans le développement et l'évolution des types de management qui ont amené vers un management participatif.

Avec le contexte de développement démocratique mondial de l'époque à différents niveaux (états, communauté européenne, ...), il y a eu un certain rejet des méthodes classiques de management. En effet, les travailleurs voulaient davantage s'investir, avoir leur mot à dire dans l'organisation du travail et être également plus actifs dans les prises de décisions en entreprise (Jeannerod-Dumouchel 2014). L'accélération de la croissance économique et la densification de la concurrence, il faut se tourner vers d'autres méthodes.

Durant le XXème siècle, l'employé commence à être de plus en plus considéré comme étant capable d'autonomie et d'auto-motivation. Il ne faut plus le contraindre pour obtenir sa participation mais bien obtenir son adhésion au projet. Il faut valoriser la faculté de réflexion du travailleur. C'est dans cette recherche d'un remplacement aux méthodes tayloriennes, que se sont développés tout d'abord les modèles de relations humaines puis de gestion des ressources humaines (Bevort, 2013).

D'abord, Joseph Scanlon est venu avec l'idée de réunir le syndicat et le management dans une entreprise afin de coopérer pour faire face aux difficultés économiques des années de dépression.

Plus tard, McGregor s'en inspira et développa une méthode connue sous le nom de "Scanlon Plan" : *"Ce plan a pour objectif d'améliorer la compétitivité d'une entreprise par l'adoption de modifications dans l'organisation du travail, élaborées notamment dans des commissions de productivité, Labor-Management teams, qui réunissent des représentants des managers et des travailleurs"* (Bevort, 2013).

Ensuite, au début des années 1960, s'est développé un programme de démocratie industrielle participative dans les pays nordiques. Ils ont mis au point différents principes d'organisation de travail au nom d'une bonne gestion de l'entreprise (Gilbert, 2017). Les salariés s'organisent librement pour atteindre un niveau de production, d'objectifs fixés par la direction grâce à leur auto-analyse et leur auto-contrôle. Ils sont placés en équipes semi-autonomes. Le but est de promouvoir la coopération pour améliorer la compétitivité de l'entreprise.

Ces principes sont les prémisses des méthodes par objectifs, utilisées couramment lors du XXème siècle. En voici les principes : les employés ont plus de liberté pour

(co)définir leurs objectifs. Mais ce sont les managers qui ont le dernier mot et qui mesurent la performance pour les corriger si nécessaire (Taskin & al., 2014).

Il y a de moins en moins de « chef plein pouvoir ». Les décisions nécessitent une consultation des divers travailleurs impliqués pour prendre la meilleure décision. Les supérieurs apprennent à communiquer et à déléguer pour une bonne circulation de l'information.

Puis dans les années 1970, un nouveau mode de pensée, appelé “école néo-classique”, s'inspire de certains concepts de l'école des relations humaines. La participation des employés dans les discussions et les négociations sont mises en avant car cela impacte positivement la motivation et l'engagement de ceux-ci. Avec en plus, une répercussion sur la performance de l'entreprise. Cela se traduit via une succession de décisions individuelles avec un objectif commun qui amène à une construction collective pour le bien de l'entreprise et une création de sens via les relations interpersonnelles tissées (Jeannerod-Dumouchel, 2014).

Pour finir, le toyotisme est un autre type de management intéressant.

Ils essaient de mettre en place la théorie “ Y ”. Cette méthode s'éloigne de l'organisation scientifique du travail mais reste différente de l'école des relations humaines car ils sont plus libres dans la gestion de l'exécution de leurs tâches. En effet, ils pensent que les ouvriers sont plus aptes à repérer les problèmes et les dysfonctionnements des équipements, des machines ou encore des techniques puisqu'ils travaillent chaque jour avec ceux-ci. Ils comptent donc sur la force de proposition et les suggestions d'innovation de leurs ouvriers pour améliorer l'équipement et l'organisation de travail. Cela permet une plus grande polyvalence des travailleurs et une certaine flexibilité dans le mode de production.

Ils misent sur l'intelligence des ouvriers, leurs compétences, leurs expériences pour créer un processus d'amélioration continue.

Ainsi, Eiji Toyoda, directeur général puis président de Toyota, déclarait : « *Une des caractéristiques des travailleurs japonais est qu'ils se servent de leurs cerveaux tout autant que de leurs mains. Nos ouvriers nous apportent 1 million et demi de suggestions par an.* » (Mousli, 2016).

Malheureusement, la réalité était toute autre. En effet, l'entreprise automobile a préféré la productivité maximale en refusant le partage des gains avec les salariés. C'est après de nombreux combats et négociations que les employés ont obtenu certaines garanties comme une récompense financière pour une suggestion d'amélioration, la rémunération des heures supplémentaires, une stabilité de l'emploi ou encore la fin des équipes en sous effectifs (Mousli 2016).

C'est donc principalement durant ce XXème siècle, que nous avons pu observer dans le monde entier des remaniements, des expériences et des essais sur les types de management en entreprise dont celui qui nous intéresse et sur lequel on va pouvoir mettre un mot : le management participatif.

C'est à la fin du XXème qu'il y a eu un véritable essor du management participatif. Celui-ci sera expliqué précisément un peu plus loin.

Malheureusement, un retour en arrière lors de la crise en 2008-2009 n'a pas été évité. Les entreprises ont préféré opter pour une centralisation des décisions pour maintenir le cap, avec moins d'autonomie du travailleur (Autissier, 2009). Mais les modes de management ne s'arrêtent pas au management participatif car le monde continue d'évoluer également. Le dernier en date s'intitule l'entreprise libérée.

Nous n'allons pas nous attarder sur ce nouveau mode de management. Le voici expliqué brièvement : l'entreprise fonctionne sans réel manager. Les employés sont considérés comme des associés libres d'organiser leurs activités comme bon leur semble. Ils sont évidemment responsables de leur travail et de leurs actes. Chaque personne a le pouvoir d'utiliser les ressources à disposition et ils ne sont pas limités par un supérieur. Par contre, ceci est discuté et négocié entre collègues pour prendre des décisions claires et sans ambiguïtés. La solidarité est de mise dans ce type de management. Ce dernier étant relativement récent, nous n'en connaissons pas encore tous les avantages ou limites qu'il peut présenter (Mousli, 2016).

En conclusion, depuis Frederick Taylor, qui souhaitait diminuer la fatigue et ordonner le travail de ses ouvriers et partager avec eux les gains de productivité, jusqu'à l'entreprise libérée, beaucoup de chemin a été parcouru en un peu plus d'un siècle. Cela va continuer

d'évoluer et les modes de management vont se diversifier continuellement. On pourrait se demander si ces nouvelles formes d'organisation sont fiables pour l'avenir ou si ce n'est qu'un effet de mode ? Ou encore si la liberté des employées est réelle ou bien un leurre de leurs supérieurs ? Dans tous les cas, les besoins humains sont de plus en plus pris en compte dans notre société et ils constituent de plus en plus la base de cette dernière.

Le management participatif

Définition du management participatif

Afin de définir le terme de management participatif le plus explicitement possible, il est nécessaire de comprendre les notions de management et de participation séparément. Cela nous permettra ensuite de comprendre la relation entre ces termes et de définir le management participatif dans son ensemble.

Le management est défini dans le Larousse comme : « *l'ensemble des techniques de direction, d'organisation et de gestion de l'entreprise.* » Cette définition reste très vague pour comprendre les différentes composantes du management, elles dépassent l'idée de l'ensemble des techniques. Philippe Hermel propose une définition plus approfondie reprenant sept composantes du management : « *Ensemble de démarches, méthodes et processus de conduite, organisation, allocation de ressources, contrôle, planification, activation et animation d'une entreprise ou d'une unité de travail.* » Cette définition nous mène à penser que le management d'une organisation est réparti entre tous les acteurs participant à la mise en œuvre d'au moins une de ces sept missions (Hermel, 1998).

La participation peut se décomposer en trois types d'expériences : c'est à la fois prendre, apporter et recevoir une part à un groupe orienté vers une activité commune (Zask, 2011). L'équilibre plus ou moins harmonieux entre ces trois expériences représente toutes les formes de participation et les injustices qu'elle comprend (Borzeix, A., Charles, J., & Zimmermann, B. (2015). Pour la participation en entreprise, nous précisons cette définition en disant que la participation est : « *l'implication des salariés dans les décisions concernant leur propre travail, mais également au-delà, dans les décisions concernant plus largement la gestion de l'entreprise, son organisation, sa mission, sa politique stratégique, sa politique*

de rémunération, etc. » (Stervinou, 2014). La participation peut être de plusieurs natures et peut intervenir à différents niveaux dans une entreprise.

Les différentes natures d'une participation dans une entreprise peuvent être décomposées en 3 axes : la participation aux moyens, aux processus et aux résultats.

La participation aux moyens représente le plus généralement un apport financier auprès de l'entreprise, celui-ci ne permet pas de prendre des décisions sur le fonctionnement précis de l'organisation mais peut permettre un contrôle global des grandes décisions stratégiques. La participation au processus est partagée par tous les employés de l'entreprise car elle consiste en la contribution à la création de valeur ajoutée, c'est la transformation des intrants en extrants. Enfin, la participation aux résultats représente toutes les formes de récompense pour un résultat obtenu. Elle peut être individuelle ou collective (Hermel, 1988). Nous pouvons constater une relation entre la définition de Zask et les 3 axes d'Hermel. « Apporter » fait référence à la participation aux moyens, « recevoir » à la participation aux résultats et « prendre » est l'homonyme de la participation aux processus.

Ces types de participation peuvent intervenir à plusieurs niveaux dans une entreprise, nous pouvons distinguer 3 niveaux : l'employé, le groupe ou l'équipe et le niveau stratégique de l'entreprise.

Le premier niveau concerne l'activité directe de l'employé, son niveau opérationnel. Une liberté quant à la manière de réaliser ses tâches et ses objectifs peut être autorisée, l'entreprise reconnaît les compétences et le savoir-faire de l'employé. Elle lui soumet généralement dans ce cas des objectifs de résultats et non de moyens. Le deuxième niveau de participation concerne l'organisation d'un groupe de travail, les acteurs du groupe peuvent alors décider de la manière de l'organiser, de la répartition des tâches, des modes de communication, etc. Grâce à cela, nous pouvons constater un vecteur de motivation et une différence drastique du taux d'absentéisme au travail (Rousseau & Abbé, 2013). Le troisième niveau concerne la prise de participation et de décision au niveau stratégique de l'entreprise. Ce phénomène est plus rare et est plus souvent juste informatif ou consultatif pour les employés (Stervinou, 2014).

Le management participatif est donc la relation entre ces deux notions développées, Philippe Hermel propose cette définition : « *le management participatif est un processus managérial global consistant à créer chez tout salarié un comportement d'acteur-concepteur, contributif de l'amélioration du fonctionnement de l'organisation.* » (Hermel, 1988).

Le managé prend part au processus décisionnel dans le management participatif, il y a un partage de management entre le managé et le manager. Pour pouvoir arriver à cette organisation, les entreprises ont eu recours dans les années 80 à plusieurs types de structures comme les cercles de qualité, les groupes de travail ou de résolution de problèmes. Ces cercles ont eu un grand succès puis ont fini par disparaître progressivement. Leurs avantages théoriques étaient similaires aux bénéfices recherchés par le management participatif. (Fabi, 1991).

Le cercle de qualité était un petit groupe de travailleurs volontaires, se rassemblant régulièrement dans le but d'identifier, d'analyser et de résoudre un problème commun. Ils étaient encadrés par un manager direct, faisant effet de facilitateur et de relais avec la hiérarchie. Ces travailleurs étaient volontaires et possédaient des compétences similaires ou complémentaires (Chevalier, 1989).

Le management participatif tend à être spécifique en fonction du contexte. Lors de la mise en place d'une organisation participative, il faudra éviter toutes les rigidités préexistantes que les techniques et les lois du management traditionnel imposent le plus régulièrement. Le management participatif pousse l'entreprise à adapter au mieux ses capacités en fonction des spécificités du contexte et de l'environnement (Hermel, 1988).

Ces différentes caractéristiques citées ne sont pas les seules qui composent le management participatif, c'est un concept très large et flou qui varie en fonction du secteur de l'entreprise, de l'environnement, des spécificités de l'organisation et du choix pris lors de la mise en place d'un tel système de management. Nous aborderons ensuite quelques avantages et limites que ce modèle présente.

Les avantages

Le management participatif est un concept très large regroupant de nombreuses variétés dans la littérature scientifique. Les différents avantages que nous avancerons dans ce mémoire ont été sélectionnés afin de rester le plus concis possible et le plus pertinent pour la suite de ce mémoire. Ces avantages ont été choisis dans la littérature et sont donc théoriques, on pourrait observer des écarts en pratique.

Si l'un des objectifs principaux est d'augmenter le bien-être du travailleur lors de l'instauration d'un management participatif dans l'entreprise, un cercle vertueux composé de plusieurs conséquences bénéfiques pour l'employé et pour l'employeur peut apparaître.

Premièrement, le management participatif permet aux travailleurs d'être plus autonomes mais cela nécessite à l'entreprise d'encourager leurs employés à être plus compétents en se formant sur le plan technique et sur le développement personnel. Ces derniers se sentent alors plus sereins dans leur travail et gagnent également en confiance en soi (Castel et Al., 2011). Cette autonomie permet également d'être plus innovant dans la résolution de problèmes et dans son travail. Étant directement lié à la production ou aux problèmes rencontrés, ce sont les personnes les plus aptes à les identifier et à les gérer de manière optimale (Yohe & Hatfiel, 2003).

Ensuite, de nombreux auteurs affirment que le management participatif augmente la motivation des travailleurs, les facteurs qui l'améliorent sont multiples. L'autonomie, la responsabilisation, la satisfaction procurée par la valorisation en sont des exemples (Eby et Al., 2009). Ils permettent également d'augmenter en conséquence l'épanouissement du travailleur, il aura davantage l'impression d'exécuter les tâches par passion et non par obligation (Delobbe, 2012). L'autonomie accrue des travailleurs augmente la marge de manœuvre qu'ils ont en ce qui concerne les horaires et les conditions de travail en fonction de leurs besoins ou des événements (Defourny, 1988).

De la même manière, la valorisation, précédemment citée, est également un avantage à part entière du management participatif. Chaque travailleur de l'organisation concerné par une décision peut agir sur celle-ci ou du moins prendre part au processus. Les travailleurs du bas de

la hiérarchie se sentent alors plus écoutés, compris et valorisés peu importe le grade ou le statut (Bevort, 2013).

Enfin, tous ces avantages permettant d'augmenter le bien-être général des travailleurs dans l'organisation entraînent des conséquences sur la fidélité, l'absentéisme et le taux de départ. Une étude menée sur le changement de management du service public fédéral (SPF) sécurité sociale a démontré que l'absentéisme est inférieur de 20% par rapport aux autres structures de l'État et que le taux de départ naturel a chuté de 50% par rapport à la moyenne des organisations fédérales. Cela démontre une plus grande fidélité pour la même structure mais avec une organisation managériale différente (Vanhée, 2015).

Ces multiples avantages concernaient principalement le ressenti de l'employé dans l'entreprise mais le management participatif permet également d'optimiser et d'améliorer l'organisation de la structure et la gestion au quotidien de la société.

Le management participatif prône une plus grande communication entre les différents acteurs de l'entreprise. Elle est encouragée entre tous les travailleurs, que ce soit entre deux collaborateurs directs ou entre un directeur et son employé. Cela facilite la circulation des informations et à posteriori la prise de décision. Un exemple de cette augmentation de communication dans les entreprises avec un management participatif est la mise en place de cercle de qualité ou de groupe de résolution de problèmes cité précédemment. Ces groupes reposent sur l'intelligence sociale et collective. Ils ont pour but de limiter les différents jeux de pouvoir qu'ils pourraient y avoir dans les prises de décision lors des réunions. Ces intelligences ont pour objectif principal de systématiser le « respect » et la bonne tenue d'une réunion, que ce soit dans les idées, les personnes ou les décisions. Plusieurs principes peuvent être mis en place pour faciliter cet objectif. Le premier est le mode circulaire de la prise de parole, cela permet à chacun de pouvoir exposer ses idées sans être interrompu, canaliser les plus expressifs et pousser en avant les personnes plus introverties. Un second principe est la démocratie par la majorité et si possible l'unanimité pour les prises de décisions, lorsqu'une décision est prise, elle doit être consentie par toutes les personnes présentes et doit donc obtenir zéro objection (Namotte & Barets, 2013).

Ce système prône une systématisation du respect et a un effet positif sur le cadre relationnel de chaque travailleur. Cela pourrait créer une meilleure collaboration intra et inter équipe au sein de la structure. Cette amélioration engendrerait à son tour une meilleure cohésion et solidarité sociale (Berthet et al., 2012).

Enfin, l'amélioration du cadre relationnel dans une organisation permet aux travailleurs d'être dans une atmosphère plus sereine et plus saine. Il peut se sentir en confiance et cela lui permet d'avoir une communication fluide et pleine sans avoir besoin d'un « masque professionnel ». Le climat de confiance ressenti par le travailleur lui permet d'être la même personne dans sa vie professionnelle et privée (Laloux, 2017).

En résumé, les nombreux avantages théoriques cités dans la littérature scientifique sur le management participatif sont principalement l'amélioration de l'autonomie, le bien-être et la valorisation concernant le travailleur lui-même. La communication, la résolution de problèmes et de conflits, l'augmentation de la productivité sont des avantages généraux bénéfiques à l'organisation. Mais le management participatif ne comprend pas que des avantages, certaines limites au modèle existent et nous les détaillerons dans la prochaine section.

Les limites et les freins

Avant d'aborder les limites théoriques du management participatif, il est important de prendre en compte que l'implémentation d'un tel système dans une organisation nécessite quelques prérequis pour limiter les échecs et les inconvénients qui seront développés à la suite.

Une entreprise désirant fonctionner selon un management participatif doit être consciente qu'un des facteurs clés est la communication entre tous les acteurs. Le dialogue entre tous les travailleurs doit être abondant et efficace (Hermel, 1988). Le rôle du manager et le contrôle qu'il pourrait exercer sur ses subordonnés doivent également être revus. Il doit être motivé et être une source d'inspiration pour son équipe, leur accorder une plus grande confiance. Il ne doit plus se considérer comme un « manager » comme l'entend la plupart des personnes mais prendre un rôle d'entraîneur, d'animateur laissant l'équipe piloter les projets comme elle l'entend (Stervinou, 2014).

Malheureusement, le changement est un grand frein à l'instauration du management participatif dans une entreprise. L'histoire reste souvent ancrée et les habitudes se perpétuent avec le temps. Crozier cite dans son livre « Le phénomène bureaucratique » des exemples tels que : le commandement militaire inchangé depuis des années, la centralisation des décisions prises dans les entreprises et l'évolution de l'organisation scientifique du travail. Une distance importante est toujours présente entre le directeur et le travailleur, les habitudes managériales tendent à maintenir cette distance encore aujourd'hui. Pendant que l'un exécute, l'autre prend des décisions sur l'objectif à accomplir et la manière dont il doit être fait (Crozier, 1963).

Une fois l'implémentation du management participatif effectuée, plusieurs limites peuvent entraver l'apparition de tous les avantages précédemment cités. L'une des premières est l'aspect chronophage de toutes les réunions des groupes de travail et des cercles de qualité qu'elles peuvent prendre. Des réunions régulières dans lesquelles chaque personne présente puisse avoir un temps de parole, sont bénéfiques pour le partage d'information mais le temps nécessaire pour les réaliser peut vite s'avérer gigantesque. Par conséquent, il est primordial d'être efficace et proactif lors de ses réunions. Elles ne devraient être organisées qu'uniquement en cas de nécessité pour ne pas trop impacter le travail quotidien de chacun (Colle & al., 2017).

L'autonomie et la responsabilisation des travailleurs sont perçus comme des avantages dans le management participatif mais celles-ci engendrent des conséquences sur la personne. L'augmentation des responsabilités peut conduire à une augmentation du stress perçu, la charge mentale se voit alors également plus élevée (Charles, 2012). Tous les travailleurs de l'organisation ne sont peut-être pas prêts à fournir un investissement personnel supérieur pour réaliser le même travail. Cela nous conduit au fait que la base du management participatif est bien la participation et celle-ci doit être volontaire, elle ne peut être ni divisée, ni imposée. Le travailleur doit alors prendre conscience qu'il devient une partie de l'entreprise. Il doit se sentir concerné par les progrès, les évolutions et les échecs de l'entreprise.

A partir de ce moment, l'employé passe alors de subordonné passif à un participant responsable actif de l'entreprise (Diverrez, 1971). La participation volontaire de chaque employé devient alors une condition *sine qua non* à la réussite d'une implémentation du management participatif. Un phénomène peut alors se produire, un engagement inégal entre les différents travailleurs. Alors que certains participent activement aux progrès de l'entreprise,

d'autres pourraient avoir une vision plus rétrograde et ne fourniraient que ce qui est demandé officiellement. On observe alors un contraste injuste entre ces deux comportements. Cependant, il faut tout de même faire attention à ne pas trop s'impliquer pour limiter le risque de lassitude (Gilbert & al., 2017).

Une conséquence de cet écart dans l'implication de chacun dans l'entreprise est la difficulté et la légitimité lorsqu'une décision doit être prise. En effet, les décisions prises en accord avec toutes les parties prenantes relèvent d'un réel défi. Nous citerons trois barrières potentielles lors de la prise d'une décision. La première est la différence d'implication de chacun au sein du groupe, certains pourraient être trop impliqués et ils pourraient être capable de ne pas prendre toutes les parties prenantes en compte. D'autres pourraient être sur la retenue et auraient du mal à exprimer leur avis (Stervinou, 2014). La deuxième barrière est la différence d'informations qu'il pourrait y avoir entre tous les membres du groupe en charge de prendre la décision. Toutes les personnes n'ont pas le même pouvoir, pas les mêmes accès aux informations. Cela pourrait biaiser le débat et la décision finale. Enfin, la troisième barrière est le niveau de compétence technique de chacun, tous les acteurs devraient avoir un niveau minimum requis pour savoir gérer les problèmes rencontrés. Malheureusement, la réalité nous montre que ce n'est pas toujours le cas (Dion et Solasse, 1968).

En résumé, certains facteurs clés permettent d'augmenter les chances de réussite lors de l'implémentation d'un management participatif. Les trois facteurs cités précédemment sont : une bonne communication interne entre tous les acteurs, un manager acceptant de déléguer une partie de son pouvoir tout en guidant son équipe sans être dans le contrôle et une participation volontaire de tous les employés. Malgré cela, des limites surviennent lors du changement de management. Les nombreux processus et les réunions régulières deviennent plus lourds et chronophages, l'augmentation des responsabilités de chacun engendre des charges mentales plus contraignantes et une différence d'implication commence alors à se faire ressentir. Tous ces facteurs cumulés peuvent provoquer des difficultés à prendre les décisions optimales ou du moins les ralentir drastiquement.

Etude de cas : Easi

Méthodologie

Nous avons conçu un questionnaire semi-directif, reprenant les différents aspects pertinents vus dans la littérature. Ce questionnaire est disponible en annexe.

Nous avons décidé de nous diriger vers l'entreprise Easi car nous avons chacun un contact présent dans l'entreprise et cette dernière correspondait à notre critère principal qui était que la société choisie mette en place une forme de management participatif. Nous avons chacun contacté notre connaissance pour leur expliquer notre projet et demander leur accord de faire partie de celui-ci. Nous voulions interviewer des collaborateurs ayant des postes différents pour avoir un avis plus global. Nous avons donc pris contact avec d'autres personnes pour peaufiner notre échantillon. Nous avons donc pu nous entretenir avec un business consultant, un directeur des ressources humaines, un ingénieur logiciel senior et avec l'ancien directeur qui a créé la société. Les contacts ont été établis par mail ou sms. Nous nous sommes entretenus par Teams pour les diverses interviews.

Nous analyserons ensuite ces résultats de manière cohérente avec notre question de recherche. Une comparaison entre les différents points théoriques abordés et les résultats trouvés sera effectuée. Nous tenterons d'identifier les facteurs clés de réussite lors de l'implémentation d'un management participatif et les avantages qu'un tel management peut produire sur la société.

Présentation Easi

Easi est une entreprise qui vend des ERP (entreprise ressource planning) qui sont des logiciels de centralisation de gestion. Elle est spécialisée dans le *cloud computing*, des logiciels financiers, de collaboration et des applications mobiles de vente (*SmartSales*). Elle a été créée en 1999 par Monsieur Salvatore Curaba.

C'est devenu une société comptant plus de 375 collaborateurs dans huit bureaux différents. Le siège se trouve à Nivelles. Leur chiffre d'affaires s'élève à 54 millions d'euros cette année avec plus de dix millions de bénéfices. Ils comptent plus de 800 clients dans le monde. Ils ont reçu plusieurs prix comme "Trends Super Gazelle", "*Best managed company Belgium*", "*Europe's best workplace*" ou encore huit fois le "*Best workplaces Belgium*".

Ils ont également la particularité d'avoir mis en place un système d'actionnariat pour les collaborateurs réunissant certains critères. En effet, les employés, travaillant depuis au moins 2 ans dans l'entreprise et étant à la hauteur des valeurs portées chez Easi et des évaluations, se voient offrir la possibilité, pas systématique, de devenir actionnaire de leur propre entreprise. Actuellement, ils sont environ 25% de collaborateurs à être actionnaires.

Présentation des interviewés

Clément Denolf : Business Consultant. Il a fait des études d'ingénieur de gestion à l'UCL. C'est son premier travail et il est arrivé en septembre 2020. Il a également été stagiaire chez AB InBev lors de son cursus étudiant.

Antoine Rucquoy : Il est ingénieur logiciel senior. Il a commencé à travailler chez Easi en 2018 comme développeur à la suite d'un stage de fin d'études, puis il est passé ingénieur logiciel et maintenant il gère une équipe dans le développement du logiciel « *SmatSales* ».

Salvatore Curaba : Comme expliqué plus haut, c'est le créateur de l'entreprise. Dans son parcours, il a été programmeur dans une société informatique, footballeur professionnel, puis commercial et manager commercial. Il a créé l'entreprise à son image en mettant en place

un système managérial lui convenant. Il n'est plus directeur depuis plusieurs années et il gère actuellement le club de football de la Louvière, la RAAL.

Laurent Delime : Aujourd'hui Directeur des ressources humaines, cela fera 15 ans qu'il travaille pour l'entreprise.

Résultats

Nous présenterons dans cette partie les résultats obtenus à la suite de nos interviews avec les différents collaborateurs d'Easi.

Structure et fonctionnement de la société

Easi possède une structure plutôt classique et pyramidale avec deux directeurs, des managers et des collaborateurs. Mais cette structure n'est pas faite de barrières et n'empêche donc pas la collaboration entre les individus de différents niveaux ou secteurs. Il existe un système de classement entre A et F pour les employés. Ils commencent en tant que junior au niveau A puis évoluent assez rapidement entre les classes pour à terme, arriver possiblement vers la classe F et devenir manager ou exécutif. Ils passent donc par les différentes classes comme C où ils sont devenus très autonomes pour gérer leur projet, d'où ils peuvent commencer à encadrer d'autres personnes ou encore E qui est le niveau expert. Les équipes se composent entre trois et quinze collaborateurs avec un manager principal.

Autonomie et liberté de prise de décisions dans son domaine

Les collaborateurs sont très vite autonomes dans leur travail. Les managers les guident, leur donnent une direction pour les aider. Le but est qu'ils deviennent autonomes le plus vite possible. Après quelques mois seulement, ils ont, en général, assez évolué pour l'être. D'ailleurs, les managers les " contrôlent " de moins en moins pour leur laisser de la liberté. La maturité et l'expérience aident également.

Personne n'a de compte à rendre même si un collaborateur fait quelque chose hors du cadre du boulot tant que cela reste responsable. L'aspect de la transparence et de la méritocratie sont des concepts importants chez Easi. Il y a donc une confiance qui règne entre tous les employés car ils sont tous professionnels et formés à prendre des décisions cohérentes. Les décisions sont bien sûr discutées lorsqu'elles impliquent plus de gens ou un plus gros projet pour prendre le meilleur ensemble.

La hiérarchie en place représente évidemment l'importance des décisions mais chaque employé agit dans un cadre large pour qu'ils puissent prendre chacun leurs dispositions et ne pas être gêné par celles des autres.

Motivation et satisfaction

Les interviewés étaient tous d'accord sur la satisfaction apportée par leur travail. Chaque poste est valorisé afin que tout le monde se sente bien et soit considéré. Antoine Rucquoy nous a confié être réellement content de venir travailler le lundi matin.

Diverses sources de motivation ont été mises en place par la société. Il y a donc tout d'abord cette sensation d'être satisfait de ce que l'on fait dans l'entreprise et donc d'aimer son travail. Les avantages financiers sont nombreux avec une voiture de société, une carte essence, des assurances, un bon salaire, les chèques repas, les frais de représentation, les dividendes ou encore la possibilité de participer à l'actionnariat, qui sera développé dans un autre point. Une bonne ambiance générale dans l'entreprise est présente grâce à divers éléments comme le tutoiement entre tous les collaborateurs, des valeurs fortes, une salle de pause avec des fruits, du café, un kicker, une ps5 ou encore des boissons gratuites. Des événements sont également organisés comme des activités de team building, des week-ends entre collègues ou encore des *foodtrucks*.

Les rapports humains sont très importants chez eux et ils veillent au bien être de chacun. Ce point sera aussi abordé ultérieurement.

Système d'évaluations et résultats

Chaque collaborateur a deux évaluations par an sous forme de discussion. Une est plus formelle en début d'année pour voir ce qui a été accompli durant l'année écoulée et fixer des objectifs pour celle qui arrive, ainsi que pour ceux des années suivantes. L'autre est plus informelle et se fait en milieu d'année pour discuter des avancements, des doutes et des résultats en eux-mêmes. Cette dernière permet donc de rectifier le tir si cela ne se passe pas comme prévu. Ces évaluations peuvent déboucher sur des évolutions de carrière, des promotions ou encore une augmentation salariale. Le système de classement de A à F de chaque collaborateur est également modifié lors de cette évaluation formelle. L'adhésion aux valeurs de la société est également un critère d'évaluation.

En tant que junior, des réunions sont organisées toutes les deux semaines avec le manager pour discuter des cas plus particuliers rencontrés au jour le jour, des inquiétudes, de la

façon de travailler ou de toute autre demande particulière. Le but est d'aider et guider les collaborateurs. Celles-ci ne sont pas obligatoires et peuvent être annulées si nul n'en ressent le besoin.

Le rapport humain étant très important chez Easi, certaines réunions peuvent être tournées vers le privé pour s'assurer du bien-être de tout le monde. Puis il y a les réunions d'équipes, du secteur ou encore de la boîte qui sont plus occasionnelles.

Principe d'actionnariat salarié

Une grande particularité d'Easi est son modèle d'actionnariat des salariés. Ce modèle a mis quelques années avant d'être complètement implémenté par le fondateur, Salvatore Curaba. Il voulait que ses employés partagent les valeurs qu'il a voulu instaurer et le choix de partager l'actionnariat allait dans ce sens. Grâce à ce mécanisme, il espérait augmenter l'engagement, l'implication et la motivation du personnel dans son travail. Cela fût une réussite car on assiste à un très faible taux de départ de la part des employés, une plus grande loyauté des collaborateurs et une fierté plus prononcée de travailler chez Easi. Depuis maintenant quelques années, Monsieur Curaba n'est plus actionnaire majoritaire. Cependant, il garde toute confiance en la direction.

Tous les employés ne peuvent pas devenir actionnaires du jour au lendemain, il existe plusieurs conditions pour prétendre à ce statut. L'employé doit au moins avoir deux ans d'ancienneté dans la société, même s'il a été engagé directement au statut d'expert, il doit partager les valeurs d'Easi et doit avoir des notes minimales aux évaluations semestrielles. Un montant minimal est aussi demandé mais si toutes ces conditions sont satisfaites, l'employé ne deviendra pas automatiquement actionnaire au bout des deux ans. Il faut attendre que le fondateur ou un autre actionnaire vendent des actions.

Ce principe d'actionnariat des salariés est une méthode qui possède de nombreux avantages comme l'augmentation de l'implication des employés et l'adhérence aux valeurs. La décision de devenir actionnaire s'ils pouvaient y accéder est une suite logique pour la plupart des employés, nous pouvons le constater par le fait qu'un tiers de ceux-ci le sont déjà.

Organisation de l'équipe au quotidien

L'organisation de l'équipe pour les tâches à accomplir et la communication passe essentiellement par deux supports.

Le premier est un logiciel qui centralise les actions effectuées, la communication interne, les évaluations, le planning des objectifs, des réunions, etc. Elle permet une meilleure visibilité des tâches accomplies par chaque personne et de pouvoir mieux constater l'avancement des projets en cours. Les discussions entre les membres de l'équipe passent par une messagerie interne dans ce logiciel ainsi que la planification des réunions. Le manager chargé de piloter le projet peut visualiser facilement les avancées, répondre aux différentes problématiques et planifier les réunions éventuelles nécessaires.

Le deuxième support est tout simplement l'accessibilité de tous les collaborateurs que ce soit le nouveau qui est présent depuis deux jours ou le directeur de toute une partie de la société. Les différentes réunions sont également planifiées de la sorte, il n'y a pas de rigidité ou de fréquence officielle, si une réunion n'est pas nécessaire, c'est une réunion inutile.

Easi essaie par ces deux supports d'augmenter la productivité de ses employés en augmentant la flexibilité des méthodes utilisées, l'accessibilité de chacun et en supprimant les schémas protocolaires.

Rapport humain dans l'entreprise

Le rapport humain dans l'entreprise est une chose très importante. Tous les interviewés nous ont expliqués que le tutoiement est de mise entre n'importe quel collaborateur. Il faut savoir différencier le respect qui doit être d'application entre chaque individu peu importe son grade ou sa fonction et le fait de tutoyer quelqu'un. Monsieur Denolf nous disait qu'une personne était venue le saluer et demander s'il se sentait bien lors de son premier jour. Il a su par la suite que c'était un des deux directeurs de l'entreprise.

Un autre exemple qui illustre bien l'importance de cette valeur est le fait que les managers essaient de connaître tous les prénoms des employés, peu importe s'ils sont dans

leur équipe ou non. Pour cela, de nombreuses choses sont mises en place par la société comme les team-buildings et la présence d'un *foodtruck* sur le parking, précédemment cités.

Représentation et importance des valeurs au quotidien

Easi met en avant cinq valeurs qui sont l'excellence, le respect, le sens des responsabilités, l'engagement et le positivisme. Ces valeurs ont été retravaillées avec le temps mais elles ne sont pas si éloignées des premières instaurées par le fondateur. Lors de la création d'Easi, Monsieur Curaba ne s'est pas réellement posé la question des valeurs que la société voulait représenter. Ce sont avant tout ses valeurs personnelles. En effet, il trouve que partager ses valeurs au quotidien avec son entourage est quelque chose de logique et sain. Si cela fonctionnait dans la vie privée, alors pourquoi cela ne fonctionnerait pas dans la vie professionnelle. C'était une manière de rendre la vie de l'entreprise plus humaine pour tout le monde.

Tous les employés d'Easi ne peuvent pas être à 100% dans chacune de ces valeurs mais elles sont importantes pour tout le monde. Une forte adhésion à ces valeurs a été constatée lors de nos différentes interviews, les employés sont fiers de travailler chez Easi et sont fiers de représenter, de partager ses valeurs. Lors des évaluations semestrielles, ils sont également notés sur ces valeurs, les critères ne sont pas uniquement axés sur la productivité ou les objectifs accomplis mais également sur la manière de réaliser son travail.

Types des managers et formations

Il n'existe pas de parcours type pour devenir manager chez Easi. Tout le monde peut prétendre à le devenir, il n'y a pas besoin d'études ou de formations complémentaires requises dans ce domaine. La plupart des employés commencent comme junior dans la société et évoluent petit à petit. Lors de ces évaluations, un moment est accordé à l'employé pour que celui-ci exprime ses ambitions et ses envies de changement. Si des postes se libèrent, l'employé évoluera d'abord en prenant en charge une petite équipe sans être réellement manager et continuera dans cette voie si tout se passe correctement. Si cela venait à ne pas convenir, la société a une vision à long terme pour tous ces employés et les réoriente vers d'autres voies comme expert par exemple.

En ce qui concerne les formations, chaque junior débute sa carrière par une formation technique sur le logiciel et sur les compétences qu'il devra maîtriser. Ensuite, chaque employé suit plusieurs formations par an dans des domaines divers et variés. Cela peut être des formations de management, de marketing ou technique. Elles sont choisies en fonction des envies de l'employé, de ses ambitions et de ses lacunes. Easi souhaite que chaque personne soit la plus polyvalente possible.

Discussion et analyse de l'étude de cas

Après cette présentation des résultats issus de nos entretiens, nous proposons une analyse de ceux-ci avec nos recommandations à l'implémentation d'une forme de management participatif dans une entreprise. Les points suivants représentent pour nous les clés et les prérequis pour mettre en place ce genre de management. Ces derniers seront mis sous forme de différentes catégories. Afin de rester concis, nous avons décidé de classer ces différents concepts dans les catégories qui nous semblent le plus adaptées. Bien évidemment, certains concepts pourraient se trouver dans plusieurs catégories mais pour faciliter la lecture, nous avons préféré ne pas nous répéter. Nous procéderons en croisant les informations théoriques et celles de notre étude de cas.

Après cette brève introduction sur notre méthodologie, nous précisons que le système de management mis en place chez Easi est implanté depuis la création de l'entreprise. Il n'y a donc pas eu de réelles difficultés de transition puisque nulle transition ne s'est faite. Cela fait maintenant une vingtaine d'années que le système mis en place évolue et porte désormais ses fruits. Les collaborateurs n'ont connu que cette forme de management et n'ont donc pas dû s'y adapter.

Nous avons également appris lors de nos discussions avec les collaborateurs, qu'Easi ne se revendique pas comme entreprise à management participatif mais nous allons observer qu'ils ont beaucoup en commun avec ce management.

Pour finir, nous sommes conscients que nos résultats et l'analyse qui en découle peuvent contenir certains biais car trois des quatre personnes interviewées sont toujours actives dans la société et que le dernier en est son créateur.

Bien-être

Tout d'abord, l'ambiance de travail est au beau fixe. En effet, différentes études ont mis en avant que le management participatif aidait au bien-être au travail et ceci est confirmé par les dires généraux des interviewés (Delobbe, 2012). Mr Rucquoy confie même être heureux d'y aller et Mr Curaba explique qu'il avait envie d'installer cette dynamique dans

l'entreprise. Plusieurs choses aident à cela comme les conditions de travail au bureau avec par exemple une salle de détente, des *foodtrucks* ou encore la possibilité de gérer ses horaires entre la vie professionnelle et privée de manière relativement flexible. Ceci est possible grâce au climat de confiance instauré entre les collaborateurs de tous les niveaux (Castel et Al., 2011). Un manager nous a expliqué qu'au besoin, certaines discussions privées peuvent avoir lieu et aident certains employés à s'exprimer sur divers problèmes personnels. C'est dû à la confiance qui règne et à l'envie que chacun se sente bien chez Easi. Un autre marqueur, que nous trouvons important et qui confirme nos propos, est que le taux de départ chez eux est minime. Nous pensons que cette fidélité reflète une certaine notion du bien-être dans cette entreprise (Vanhée, 2015).

Communication

Ensuite, la communication est primordiale dans une organisation (Namotte & Barets, 2013). Oser s'exprimer est rendu possible en partie grâce à ce climat de confiance et cette ambiance de travail. C'est l'un des principes de base du management participatif pour permettre la circulation de l'information et faciliter la prise de décision. Chez Easi, cette communication passe par deux supports comme expliqué plus haut : le logiciel adapté et l'accessibilité des collaborateurs quels qu'ils soient. Cela permet d'augmenter la collaboration entre les différents acteurs de l'entreprise, qui elle, fait partie de ce management participatif. Les réunions sont programmées à bon escient, contrairement à la théorie où elles pourraient constituer une limite (Colle & al., 2017). Chez Easi, elles sont annulées si personne n'a rien à dire comme nous l'a expliqué Mr Denolf. C'est un gain de temps et une bonne utilisation de cette communication inter/intra-groupe. Ensuite, chez Easi, les deux évaluations principales se font sous forme de discussion. Il y a bien sûr un côté certificatif mais cela se construit sur une interaction entre deux individus où le but, d'après Mr. Denolf et Mr Delime, est de guider, rectifier le tir au besoin et de comprendre l'autre. Enfin, quand une décision implique plus de personnes, les avis de chaque protagoniste sont écoutés afin de réaliser le meilleur choix possible.

Autonomie et responsabilisation

Ce point est un autre principe assez important chez Easi et dans la littérature (Eby et Al., 2009). Dans l'entreprise, chaque personne et chaque équipe est autonome et responsable de son travail. Ils sont relativement libres d'agir dans la manière de travailler. Par contre, les juniors ou débutants n'ont pas autant de libertés dès leurs premiers jours. En effet, Mr Denolf raconte qu'ils sont accompagnés les six premiers mois par un manager et un expert dans le but de devenir autonome et responsable le plus rapidement possible. C'est une envie de l'entreprise et celle-ci met tout en œuvre pour y arriver d'après Mr Delime. Même après être monté de grade avec leur système de classement, chaque collaborateur peut demander de l'aide à un autre dans le but de s'améliorer et de devenir plus autonome sur différents domaines.

Parcours d'un manager

Les managers opérant dans un contexte de management participatif doivent apprendre à laisser le contrôle, à accorder plus d'autonomie et de responsabilité à son équipe. Ils doivent se comporter comme un entraîneur et un animateur (Stervinou, 2014). Pour être certain des compétences techniques et relationnelles des managers chez Easi, ils doivent suivre un parcours comportant des responsabilités de plus en plus grandes. Ce parcours permet à chacun de tester ses capacités à devenir manager s'il le désire. Cependant, si le profil de la personne ne correspond pas aux attentes d'Easi concernant les compétences managériales ou s'il le désire, il sera redirigé vers un profil dit « d'expert ». Ces compétences sont à la fois techniques et relationnelles car les managers essaient de réduire la distance que pourrait créer la différence de grade entre lui et son employé.

Développement des compétences

Les prises de décision dans le management participatif peuvent vite devenir inefficaces. Les consensus, les implications personnelles différentes, le niveau des compétences inégales et l'accès aux informations sont les raisons qui peuvent pousser à cette inefficacité (Sion & Dolasse, 1968). Pour pallier ces limites, Easi met en place des formations régulières. Elles peuvent être de nature technique dans un premier temps et de nature

relationnelle dans un second. Ce deuxième domaine est parfois négligé dans les entreprises plus traditionnelles mais est vivement encouragé chez Easi. Ce développement personnel est travaillé en formation mais ces compétences douces sont des paramètres déjà très importants dès l'embauche. Ils ne veulent pas changer la nature de leurs employés mais uniquement renforcer les points qu'ils avaient déjà cernés lors des entretiens.

Partage des valeurs de l'entreprise

Le partage des valeurs de l'entreprise est une chose très importante pour créer un cadre sain pour les employés. Ils passent parfois plus de huit heures par jour au travail, s'ils ne se sentent pas en accord avec la philosophie de la société, ce n'est pas un cadre sain à long terme. Les valeurs d'Easi sont à l'image de son fondateur, Mr Curaba, et elles sont très présentes dans le discours des employés. Les valeurs du respect et du partage se retrouvent dans le tutoiement obligatoire entre toutes les personnes peu importe son poste ou sa fonction. L'accessibilité des directeurs ou des managers est un autre mécanisme pour diminuer la distance entre les différents niveaux. L'excellence est une autre valeur d'Easi mais elle implique une plus grande charge de travail. Elle se transforme en charge mentale à long terme et pourrait devenir trop importante pour l'employé (Charles, 2012).

La motivation générale

La motivation des employés est une des clés de réussite pour effectuer un travail efficace et productif. L'ensemble des points cités précédemment participe à l'augmentation de la motivation générale. Si l'employé se sent bien dans son travail, que le système d'organisation est efficace et agréable, il aura une plus grande motivation à s'impliquer davantage et à fournir un travail d'excellence. En plus de tous ces points, Easi a mis en place d'autres leviers pour essayer d'augmenter cette motivation. Ils sont en l'occurrence financiers avec comme exemple les voitures de sociétés, les cartes carburants, les mutuelles, le principe d'actionnariat, etc.

Conclusion

Les différentes formes de management ont évolué au cours des années et les grandes organisations se sont rendu compte qu'il y avait de nombreuses manières d'arriver à faire travailler efficacement leurs employés. La question de savoir comment rendre ses travailleurs efficaces à tout prix n'est plus suffisante dorénavant. Le marché du travail a évolué, les transferts de personnel sont devenus de plus en plus courants. Un des moyens de garder ses employés sur le long terme et épanouis est de pouvoir mettre en place une forme de management qui prendrait en compte l'humain avant tout. Un management qui permettrait de motiver les travailleurs, d'augmenter leur bien-être au travail tout en augmentant leur efficacité. C'est alors que nous avons décidé de réaliser ce mémoire sur les différents avantages et inconvénients du management participatif.

Tout au long de ce mémoire, nous avons tenté d'apporter des éléments de réponse à notre question de recherche : « *Quels sont les avantages du management participatif en entreprises et les facteurs clés de réussite pour une implémentation efficace de celui-ci ?* ». Pour pouvoir y arriver, nous avons commencé par effectuer une recherche dans la littérature pour comprendre d'où vient le management participatif et quels ont été les différents courants de management tout au long du XXème siècle. Nous avons ensuite tenté de définir le management participatif, et nous avons réalisé une liste pertinente, non exhaustive des avantages et des limites de cette forme de management.

Afin de confronter la théorie à la pratique, nous avons décidé de réaliser une étude de cas sur une société wallonne, Easi. Cette étude de cas a été réalisée de manière qualitative grâce à des entretiens semi-directifs portant sur plusieurs sous-sujets. Easi est une société qui a été fondée il y a plus de 20 ans et a toujours été dirigée sous une forme de management participatif. Nous avons interviewé trois employés occupant des postes différents et son fondateur.

Les facteurs clés principaux identifiés dans ce mémoire sont au nombre de quatre. Lors de l'instauration d'un management participatif dans une entreprise, l'intégration d'un bon système de communication généralisé est le premier facteur clé sur laquelle elle pourrait porter son attention. Une communication efficace encourage le partage d'informations,

améliore les relations humaines et apporte encore bien d'autres avantages. Le deuxième facteur est le développement des compétences de chaque collaborateur, que ce soit dans le domaine technique ou social. Ce qui permet d'amener au troisième point, l'augmentation à long terme l'autonomie et la responsabilisation des employés. Ils sont alors plus qualifiés pour prendre des décisions et trouver des solutions innovantes. Enfin, le dernier facteur clé identifié est la représentation des valeurs partagées par l'entreprise au quotidien. L'employé pourra alors plus facilement s'y identifier et créer un cadre professionnel sain pour lui et ses collègues.

Ce type de management amène quelques avantages pour les employés, le cadre professionnel plus sain permet d'augmenter le bien-être général et surtout la motivation de celui-ci à s'impliquer davantage dans son travail.

Cependant, il faut faire attention à l'augmentation de cette implication personnelle car elle peut devenir trop importante pour une partie des employés. Cette motivation se transformerait alors en charge mentale trop lourde et démotiverait l'employé à s'impliquer davantage dans la société.

En ce qui concerne les limites de ce mémoire, la principale est la non-transférabilité de toutes les informations avancées dans ce travail. En effet, Easi existe depuis 20 ans et a toujours utilisé un management qui leur est propre. Le transfert d'un management à un autre dans une société existante devrait prendre d'autres paramètres en compte. La création d'une nouvelle structure avec cette forme de management ne peut pas copier parfaitement cette organisation. Les environnements, les secteurs d'activités, la qualification moyenne des employés sont d'autres variables qui n'ont pas été étudiées dans ce mémoire alors qu'elles sont tout aussi importantes. Une autre limite est le nombre réduit d'interviewés, nous avons pu réaliser ces auditions avec des personnes travaillant dans des branches différentes. Elles ne peuvent donc pas avoir un avis parfaitement objectif sur l'entreprise.

Enfin, nous pouvons apporter plusieurs idées potentielles de recherches ultérieures. Lors de ce mémoire, nous avons réalisé notre étude de cas sur une organisation à but lucratif et n'ayant pas effectué de transition entre deux styles de management. La première idée serait d'effectuer un mémoire sur des organisations à but non lucratif, pour tenter de comprendre

comment un management participatif pourrait être bénéfique pour des organisations comme des ASBL, des clubs sportifs, des mouvements de jeunesse, etc. Une autre idée serait d'analyser les facteurs clés à mettre en place lors d'une réelle transition de management dans une structure existante.

Bibliographie

- Autissier, D., & Moutot, J. M. (2016). L'innovation managériale: rupture ou évolution du management. In Les miscellanées du changement (pp. 311-325). EMS Editions.
- Barbier, J. C. (1989). Tendances actuelles du management participatif. Revue des politiques sociales et familiales, 16(1), 1-17.
- Barets, L. et Namotte, P. (2013), « Relations sociales et dynamique participative ? », L'Echo, [En ligne], <http://convidencia.com/wp-content/uploads/2014/10/Convidencia-dansLEcho 2013-06-06.pdf>, consulté le 10 août 2017.
- Berthet, G., Bosschaert, B. & Maréchal, P. (ConcertES) (2012). Les travailleurs participent-ils à la gestion des entreprises ? Les Cahiers de l'Observatoire Transfrontalier de l'ESS. Consulté sur https://observatoires.be/wpcontent/uploads/2019/09/Cahier_OES_4_Participation.pdf
- Bevort, A. (2013). De Taylor au néo-management: quelle participation des salariés?. Participations, (1), 33-51.
- Borzeix, A., Charles, J., & Zimmermann, B. (2015). Réinventer le travail par la participation. Actualité nouvelle d'un vieux débat. Introduction. Sociologie du travail, 57(1), 1-19.
- Castel, D., Lemoine, C., & Durand-Delvigne, A. (2011). Travailler en coopérative et dans l'économie sociale, effets sur la satisfaction et le sens du travail. Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé, (13-2).
- Charles, J. (2012). Les charges de la participation. SociologieS.
- Chevalier, F. (1989). L'histoire véritable des cercles de qualité-cinq ans d'enquête (Doctoral dissertation, HEC PARIS).

- Colle, R., Corbett-Etchevers, I., Defélix, C., Perea, C., & Richard, D. (2017). Innovation et qualité de vie au travail: les entreprises «libérées» tiennent-elles leurs promesses?. *Management Avenir*, 93(3), 161-183.
- Comeau, Y., & Davister, C. (2008). La GRH en économie sociale: l'inclusion des travailleurs en tant qu'innovation «socialement responsable». *Revue internationale de psychosociologie*, (33), 203-223.
- Coppens, F., & Van Gastel, G. (2003). L'industrie de l'automobile en Belgique: importance de la sous-traitance dans l'assemblage de véhicules automobiles. NBB-Banque Nationale de Belgique.
- Crowther, S. et Ford, H. (1928), *Ma vie et mon œuvre*, Paris : Payot.
- Crozier, M. (1963), *Le phénomène bureaucratique* , Paris : éditions du seuil.
- Davister, C. (2008). La gestion des ressources humaines en économie sociale. *Regards sur le Travail-Ministère du Travail de Québec*, 5(1).
- Defourny, J. (1988). Coopératives de production et entreprises autogérées: une synthèse du débat sur les effets économiques de la participation. *Mondes en Développement*, (61).
- Delobbe, N. (2012). Le bien-être au travail est-il un facteur de performance organisationnelle?. Une étude multi-niveaux dans le secteur de la distribution alimentaire belge. Louvain: Université de Louvain.
- Dion, G., & Solasse, B. (1968). La participation et l'entreprise. *Relations Industrielles/Industrial Relations*, 23(4), 529-552.
- Diverrez, J. (1971). *Pratique de la direction participative*.
- Dougall, A. W. (2014). *Participative Management, Employee Participation in the Wealth of Mining Companies: an Employee Share Ownership Participation Scheme Focus* (Doctoral dissertation, University of Johannesburg (South Africa)).

- Eby, L. T., Freeman, D. M., Rush, M. C., & Lance, C. E. (1999). Motivational bases of affective organizational commitment: A partial test of an integrative theoretical model. *Journal of occupational and organizational psychology*, 72(4), 463-483.
- Fabi, B. (1991). Les facteurs de contingence des cercles de qualité: une synthèse de la documentation empirique. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 8(3), 161-174.
- Foudriat, M. (2007). *Sociologie des organisations: la pratique du raisonnement*. Pearson Education France.
- Gilbert, P., Teglborg, A. & Raulet-Croset, N. (2017). L'entreprise libérée, innovation radicale ou simple avatar du management participatif ?. *Annales des Mines - Gérer et comprendre*, 127, 38-49. <https://doi.org/10.3917/geco1.127.0038>
- Hermel, P. (1988). *Le management participatif : sens, réalités, actions*. Paris, France : Éditions d'organisation.
- Jacquet, S. (2013). Du management participatif... au management coopératif: coopérer pour construire et donner du sens au management. *Creg. ac. versailles*, 1-17.
- Jeannerod-Dumouchel, N. (2014). La reconnaissance du métier: acte premier d'un management participatif. @ GRH, (2), 7-29.
- Joëlle, Z. A. S. K. (2011). *Participer. Essai sur les formes démocratiques de la participation*. Éditions BDL, 2, 2008-2013.
- Julien CHARLES, Bénédicte ZIMMERMANN, « Management participatif », in CASILLO I. avec BARBIER R., BLONDIAUX L., CHATEAURAYNAUD F., FOURNIAU J-M., LEFEBVRE R., NEVEU C. et SALLES D. (dir.), *Dictionnaire critique et interdisciplinaire de la participation*, Paris, GIS Démocratie et Participation, 2013, ISSN : 2268-5863.

- Laloux, F. (2017). *Reinventing Organizations illustré: La version résumée et illustrée du livre phénomène qui invite à repenser le management*. Diateino.
- Likert, R. (1974). *Le gouvernement participatif de l'entreprise*. Paris: Gauthier-Villars.
- Likert, R., Rinchart, R., de Diesbach, E., & Bochet, E. (1974). *Le gouvernement participatif de l'entreprise*. Gauthier-villars.
- Menot, M. (1989). La qualité globale—Le management participatif. *Recherche & formation*, 5(1), 109-118.
- Meyer III, S. (1981). *The five dollar day: Labor management and social control in the Ford Motor Company, 1908-1921*. Suny Press.
- Mousli, M. (2016). Le bonheur, nouvel objectif de l'entreprise?. *L'Économie politique*, (3), 40-52.
- Postel, N., & Sobel, R. (Eds.). (2016). *Dictionnaire critique de la RSE*. Presses universitaires du Septentrion.
- ROUSSEAU V. ET AUBÉ C. (2013), « Collective autonomy and absenteeism within work teams: A team motivation approach », *The Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied*, March-April, 137 (2)
- Rousseau, V., & Aubé, C. (2013). Collective autonomy and absenteeism within work teams: A team motivation approach. *The Journal of psychology*, 147(2), 153-175.
- Stervinou, S. (2014). Les Scop (Sociétés Coopératives et Participatives): des entreprises au management participatif ?. *Ergologia*, (11), 95-130.
- Taskin, L., Desmette, D., & Léonard, É. (Eds.). (2014). *Transformations du travail: regards multidisciplinaires (Vol. 8)*. Presses universitaires de Louvain.
- Taylor, F. W. (1911). *The principles of scientific management*. New York: Harper & Brothers.

- Tixier, P. É. (1986). Management participatif et syndicalisme. *Sociologie du travail*, 353-372.
- Vanhée, L. (2015). Happy RH: Le bonheur au travail, rentable et durable. La Charte, Professional Publishing.
- Yohe, S. W., & Hatfield, L. (2003, July). Moderating factors in participative management. In Allied Academies International Conference. Academy of Organizational Culture, Communications and Conflict. Proceedings (Vol. 8, No. 2, p. 33). Jordan Whitney Enterprises, Inc.

Annexe

Guide semi-directif

Présentation, poste et fonction

- Quel est votre poste/fonction au sein de la société ?
- Avez-vous des expériences professionnelles antérieures ? Si oui, lesquelles ? Quelles sont les principales différences avec EASI (par rapport au management/gestion) ?

Structure et fonctionnement de la société

- Quelle est la structure de la société en général ? (Management, gestion, hiérarchie)
- Comment sont formées les équipes et comment fonctionnent-elles ? (Management participatif)
- Quelle est la taille des équipes ? S'il y en a de tailles différentes, le mode de gestion est-il différent ?

Autonomie et liberté de prise de décisions dans son domaine

- A quel point êtes-vous autonome et libre de prendre vos décisions dans votre domaine ?
- Comment ces 2 concepts sont-ils définis chez EASI ? Comment définissent-ils votre zone d'agissements ?
- Avez-vous déjà eu des conflits quand 2 domaines ou plus se croisent ?
- Quelles sont les méthodes de désamorçage mises en place ?
- Quelle est l'importance et la place de la hiérarchie dans le désamorçage ?

Essai de transition de la structure vers un style plus pyramidale ou vers un style participatif ?

- Comment sont gérés les projets au quotidien avec la méthode de management participatif ?
- Quel est votre ressenti de ce type de management dans la structure et l'organisation de l'entreprise ?

Motivation et satisfaction

- Retirez-vous de la satisfaction à travailler chez EASI ?
- Est-ce que chaque poste est valorisé ?
- Quels sont les systèmes mis en place pour augmenter la motivation des collaborateurs (hors actionnariat) ?

Système d'évaluation et résultats

- Comment les collaborateurs sont-ils évalués avec ce type de management ? Sur les résultats ? Sur la réussite de ce type de management ? Qui les évalue ?

Principe d'actionnariat des employés

- Comment fonctionne le principe d'actionnariat d'employés ?
- Quels en sont les avantages pour vous en tant qu'employés ?

Gestion de l'équipe au quotidien

- Quelles sont les méthodes mises en place pour partager les informations dans l'équipe ? (Réunions hebdomadaires, mails, trello, drives, etc.)
- Quelles personnes organisent cela et jugent-ils de la bonne prise de décision ou non ?
- Les employés sont-ils très indépendants dans leur travail ? Le travail d'équipe est-il fort présent dans les tâches quotidiennes ?

Productivité

- Quels sont pour vous les clés pour qu'un employé soit productif et efficace ?
- Quelles sont les choses mises en place par la société pour que les employés soient le plus productifs ?
- La méthode de management participatif vous semble-t-elle efficace ?

Rapport humain

- Quel est la place de l'humain dans la société ? Quelles sont les différentes choses mises en place pour cela ?
- Quel est le rôle du manager dans la vie quotidienne professionnelle et quelles méthodes utilise-t-il pour remplir son rôle ?

Perception des limites des tâches à accomplir

- Etes-vous amené à réaliser des tâches dans votre travail dépassant votre fonction ou votre domaine ou avez-vous des limites dans vos tâches ?
- Quelles sont les limites que vous ressentez et qui ont été mises en place entre collaborateurs et avec votre manager ?

Valeur de la société

- En tant qu'employé EASI, est ce que vous vous retrouvez dans les valeurs de la société annoncées (excellence, responsabilité, bienveillance, engagement et positivisme) ?

Manager et formation

- Quelles sont les conditions d'accès pour devenir manager ? (Expérience, diplôme)
- Quel est le parcours type d'un manager d'équipe ?
- Est-ce que les futurs managers suivent une formation pour le devenir ?
- Suivent-ils une formation sur la méthode de management participatif ou les rapports humains qui la composent ?

Résumé :

Notre monde évolue constamment et demande une adaptation régulière à tout ce qui nous entoure. Le monde des organisations et celui du travail sont soumis aux mêmes conditions et plus particulièrement à une course sans fin vers la croissance et la rentabilité. Mais depuis plusieurs dizaines d'années, le capital humain est devenu de plus en plus important dans notre société. Le modèle capitaliste s'essouffant également, il a fallu passer par de nombreux modes de management pour essayer de combler les attentes de chaque époque. Le travailleur cherchait et cherche de plus en plus de sens dans son travail, ce qui lui permet d'atteindre une réalisation de soi. Pour les employeurs, combler les différents besoins personnels des travailleurs est apparu comme de plus en plus important.

C'est dans cette recherche que le modèle du management participatif s'est dessiné, laissant plus de place aux relations humaines, à l'autonomie au travail, à la motivation et à la participation dans les prises de décisions (Hermel, 1988).

Curieux et intéressés par ce type de management, nous avons décidé d'en évaluer ses réelles capacités à subvenir aux différents besoins présents dans notre monde actuel. C'est ce qui nous a amené à notre question de recherche :

« Quels sont les avantages du management participatif en entreprises et les facteurs clés de réussite pour une implémentation efficace de celui-ci ? ».

Nous nous sommes d'abord intéressés à l'évolution des différents modes de management pour tenter de retracer l'historique de notre sujet. Nous avons chronologiquement considéré l'organisation scientifique du travail avec le taylorisme et le fordisme ; l'école des relations humaines de Elton Mayo. Puis nous avons relevé les importantes avancées du XXème siècle qui ont mis l'employé de plus en plus au centre du projet de l'entreprise, comme le "Scanlon Plan", les expériences Nordiques réussies ou encore le toyotisme. Enfin, nous terminons par l'essor du management participatif et nous montrons également que celui-ci n'est évidemment pas une fin car le monde n'attend pas et déjà de nouveaux modèles se développent, dont l'entreprise libérée (Bevort, 2013).

UNIVERSITÉ CATHOLIQUE DE LOUVAIN
Louvain School of Management

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