

Louvain School of Management

Le management participatif en entreprise sociale d'insertion en Belgique francophone

Etude exploratoire

Auteur : Sibylle Halloy

Promoteur : Julie Hermans

Lecteur : Laurent Lievens

Année académique 2018-2019

Master 120 en Sciences de gestion, à finalité spécialisé

Résumé

Ce mémoire s'intéresse à la mise en œuvre d'une gestion participative dans des entreprises sociales d'insertion en Belgique francophone. L'objectif de cette recherche est double. Il s'agit tout d'abord d'analyser la façon dont le management participatif est implémenté grâce aux critères définis par Hermel (1988). Ensuite, nous tentons d'identifier les avantages, défis et éventuels freins d'une telle pratique. Nous répondons donc à deux questions de recherche :

- Comment le management participatif est-il implémenté en entreprise sociale d'insertion ?
- Quels sont les avantages et défis d'une telle pratique ?

Le design de recherche suit une méthode de recherche qualitative au travers d'entretiens semi-directifs avec les managers de six entreprises sociales d'insertion en Belgique francophone ainsi qu'avec des groupes de travailleurs issus de ces mêmes entreprises.

Ce mémoire suggère qu'une gestion participative en entreprises sociale d'insertion est possible. De plus, nos recherches contribuent à la littérature scientifique en identifiant une nouvelle nature de la participation, la participation « sociétale », au-delà des natures de moyens, résultats et processus tels qu'identifiés par Hermel (1988). Par ailleurs, les divers entretiens démontrent un effet positif du management participatif sur la stabilité de l'emploi. Cependant, ils permettent également d'identifier le défi que constitue la place des syndicats en tant qu'organe de concertation sociale et de représentation. Par ailleurs, le manque d'intérêt des travailleurs d'insertion, le contexte organisationnel de l'entreprise et le manque de reconnaissance au niveau législatif constitueraient des éléments freinant la bonne mise en place d'une gestion participative.

Enfin, nous établissons plusieurs recommandations afin d'aiguiller les entreprises désireuses de se réinventer et d'intégrer leurs travailleurs dans la gestion de l'entreprise.

Remerciements

Je souhaite tout d'abord remercier ma promotrice, Madame Julie Hermans, pour sa supervision, sa confiance et les précieux conseils reçus qui m'ont permis d'approfondir mes recherches et de mener à bien ce mémoire.

Ensuite, je tiens également à remercier toutes les personnes qui ont contribué de près, ou de loin, à la réalisation de ce travail de recherche. Je pense notamment aux managers des entreprises d'insertion interrogés ainsi qu'à leurs employés qui ont accepté de m'ouvrir les portes de leurs entreprises et de participer à cette recherche. La réalisation de ce mémoire n'aurait pas été possible sans leur collaboration.

Par ailleurs, je souhaite remercier Dominique Somme, François Saint Amand et Vinciane Montariol pour leur travail de relecture et leurs commentaires à cet égard.

Enfin, j'adresse mes remerciements à mes proches pour leur soutien et leurs encouragements tout au long de cette année de recherche.

Table des matières

RÉSUMÉ.....	I
REMERCIEMENTS	III
LISTE DES ABRÉVIATIONS	VII
LISTE DES ILLUSTRATIONS	IX
LISTE DES ANNEXES.....	XI
INTRODUCTION.....	1
PARTIE 1 : REVUE DE LITTÉRATURE	5
Chapitre 1 : L’entreprise sociale.....	5
1.1. Contexte	5
1.2. Historique.....	7
1.3. Définitions.....	9
Chapitre 2 : L’entreprise sociale d’insertion	23
2.1. L’entreprise sociale d’insertion en Europe	23
2.2. L’entreprise sociale d’insertion en Belgique	26
Chapitre 3 : La gouvernance participative.....	31
3.1. Historique.....	31
3.2. Caractéristiques du management participatif.....	35
3.3. Spécificités du management participatif en entreprise sociale	39
3.4. Avantages du management participatif.....	40
3.5. Défis du management participatif	46
Chapitre 4 : Synthèse de la revue de littérature	51
PARTIE 2 : MÉTHODOLOGIE.....	53
Chapitre 5 : Méthodologie de recherche.....	53
5.1. Définition de l’objet de recherche.....	53
5.2. Choix de la méthode qualitative	53
5.3. Échantillon	54
5.4. Récolte des données	56
5.5. Méthode d’analyse des données.....	58

VI.

PARTIE 3 : RÉSULTATS	61
Chapitre 6 : Nature et intensité de la gestion participative.....	61
6.1. Rappel des critères et définitions	61
6.2. Comparaison des études de cas en termes de nature et intensité de la participation .	62
Chapitre 7 : Avantages du management participatif en entreprise sociale d’insertion	65
7.1. Avantages.....	65
Chapitre 8 : Défis et freins du management participatif en entreprise sociale d’insertion...	75
8.1. Défis et freins identifiés par les managers	75
8.2. Défis et freins identifiés par les travailleurs en entretien de groupe	81
8.3. Défis et freins identifiés par les travailleurs en entretien individuel.....	83
8.4. Freins identifiés par le chercheur	85
8.5. Comment améliorer le processus participatif ?.....	86
PARTIE 4 : DISCUSSION	89
Chapitre 9 : Contributions	89
9.1. Implémentation du management participatif	89
9.2. Avantage, défis et freins du management participatif	90
Chapitre 10 : Recommandations.....	93
Chapitre 11 : Limites et futures recherches	95
11.1. Limites de la recherche	95
11.2. Pistes pour de futures recherches	97
CONCLUSION	99
BIBLIOGRAPHIE	103
ANNEXES	111

Liste des abréviations

AG : Assemblée générale

ASBL : Association sans but lucratif

CA : Conseil d'administration

CPAS : Centre Public d'Action Sociale

CPPT : Comité pour la prévention et la protection au travail

EI : Entreprise d'insertion

EMES : Emergence des Entreprises Sociales en Europe

FeBISP : Fédération Bruxelloise des organismes d'Insertion SocioProfessionnelle et d'Économie Sociale d'Insertion

FS : Finalité sociale

MP : Management participatif

OCDE : Organisation de Coopération et de Développement Economiques

ONG : Organisation non-gouvernementale

SA : Société anonyme

SA-FS : Société anonyme à finalité sociale

SCRL : Société coopérative à responsabilité limitée

SCRL-FS : Société coopérative à responsabilité limitée à finalité sociale

SPRL : Société privée à responsabilité limitée

WISE : Work integration social enterprise

Liste des illustrations

Tableau 1 : Taux d'emploi en Europe pour la population 15-64 ans (2018).....	23
Tableau 2 : Taux d'emploi exprimés en pourcentage en 2018	25
Tableau 3 : Caractéristiques de l'échantillon.....	55
Tableau 4 : Extrait de la grille de codage.....	59
Figure 1 : Les différentes natures de la participation selon Hermel (1988).....	37
Figure 2 : Schéma de synthèse des réunions du Groupe Terre	135

Liste des annexes

Annexe 1 : Tableau de synthèse des avantages du MP identifiés dans la littérature scientifique	111
Annexe 2 : Tableau de synthèse des défis du MP identifiés dans la littérature scientifique	112
Annexe 3 : Tableau de synthèse des éléments freinant la mise en place du MP identifiés dans la littérature scientifique	112
Annexe 4 : Guide d’entretien pour les managers	113
Annexe 5 : Guide d’entretien pour les travailleurs	115
Annexe 6 : Grille de codage	116
Annexe 7 : Analyse détaillée des études de cas.....	121
1. Refresh XL	121
2. PermaFungi.....	123
3. Cyréo	126
4. MaxiNet-Centre	128
5. Proxemia.....	131
6. Groupe Terre.....	133
Annexe 8 : Tableau de synthèse des études de cas.....	138
Annexe 9 : Tableau récapitulatif des avantages identifiés par les managers.....	139
Annexe 10 : Tableau récapitulatif des avantages identifiés par les travailleurs en focus group	140
Annexe 11 : Tableau récapitulatif des défis identifiés par les managers.....	141
Annexe 12 : Tableau récapitulatif des freins identifiés par les managers	141
Annexe 13 : Tableau récapitulatif des défis identifiés par les travailleurs en focus group	142
Annexe 14 : Tableau récapitulatif des freins identifiés par les travailleurs en focus group	142
Annexes 15 à 26 : Retranscriptions des entretiens	142

Introduction

De nos jours, le système économique capitaliste semble être de plus en plus remis en question en raison des diverses tensions qu'il cause notamment pour l'environnement et l'être humain (Mertens, 2010). L'émergence de l'économie sociale se présente alors comme une nécessité (Defourny, 2017; Defourny, Favreau, & Laville, 1998a).

Au cœur des organisations de l'économie sociale, que nous appelons entreprises sociales, la finalité sociale est primordiale. De fait, ces entreprises ne visent pas la maximisation du profit mais celle d'objectifs qui ont trait à des enjeux de société (Mertens & Maree, 2010). La finalité sociale d'une entreprise sociale pouvant prendre diverses formes, nous avons choisi de nous concentrer sur la finalité d'insertion socioprofessionnelle. En effet, les entreprises poursuivant cette mission sociale offrent une mise à l'emploi à des publics défavorisés sur le marché du travail. Cette finalité nous a semblé être d'autant plus pertinente dans un contexte où le taux d'emploi de certaines catégories de la population reste relativement bas (Davister, Defourny, Grégoire, & Nyssens, 2012).

Par ailleurs, depuis 1960, des revendications sociales et individuelles s'élèvent pour exiger de « *participer aux décisions, faire un travail monétairement et psychologiquement intéressant* » (Magny, 1974, p. XXXI). Selon Likert (1974), la gouvernance participative en entreprise serait un moyen de répondre à ces demandes.

Or, le réseau de chercheurs EMES¹, dont les recherches concernent l'économie sociale, ont mis en avant le fait que les entreprises sociales adoptent une gestion démocratique et participative (Defourny & Nyssens, 2012).

Ainsi, en principe, une entreprise sociale d'insertion permettrait de contribuer au bien-être de la société grâce à sa mission sociale de réinsertion tout en permettant à ses travailleurs une implication dans la gestion de l'entreprise.

Par ailleurs, différentes réglementations encadrant l'économie sociale et les entreprises sociales leur imposent à ces dernières une gestion démocratique. Cependant, il semblerait qu'en pratique peu d'entre elles se tournent vers ce mode de gouvernance, en particulier les

¹ Acronyme de : Emergence des Entreprises Sociales en Europe (Defourny & Nyssens, 2012).

2.

entreprises sociales d'insertion (Comeau & Davister, 2008; Grégoire, 2003). De plus, selon Davister (2007, p. 71), « *dans ces entreprises, le profil des travailleurs représente souvent un obstacle lors de la mise en œuvre de la démocratie interne car ces derniers n'ont généralement pas acquis les compétences nécessaires pour comprendre le fonctionnement de ce processus complexe* ».

Ces différents constats ont éveillé notre curiosité. Dix ans plus tard, les affirmations de Grégoire (2003), Comeau et Davister (2008) sont-elles toujours d'actualité ? Dans la négative, comment la gestion participative est-elle mise en place dans ces entreprises ?

Ce mémoire tente de répondre aux deux questions de recherche suivantes :

- Comment le management participatif est-il implémenté en entreprise sociale d'insertion ?
- Quels sont les avantages et défis d'une telle pratique ?

Notre objectif est de mettre en lumière les dynamiques participatives en entreprises sociales d'insertion compte tenu des profils spécifiques des travailleurs et de la finalité sociale de l'entreprise. Nous illustrons le fait qu'une gestion participative apporte des avantages non-négligeables tant pour l'individu que pour l'entreprise d'insertion. Afin de nuancer nos propos et de renvoyer une image objective de la réalité participative dans ces organisations, nous identifions également les défis et éléments freinant la mise en place d'un tel processus.

La méthodologie suivie dans cette recherche se base sur une revue de la littérature abordant les concepts d'économie sociale, d'entreprise sociale d'insertion et de management participatif ainsi que sur une approche qualitative de collecte de données. Six études de cas ont été menées dans des entreprises sociales d'insertion en Belgique francophone. Au travers d'entretiens semi-directifs avec des managers et des travailleurs, nous tentons de mettre en évidence les fonctionnements participatifs ainsi que les avantages et défis qui s'y rapportent.

Ce mémoire s'articule autour de quatre grandes parties. Tout d'abord, nous menons une revue de la littérature scientifique existante. Cette partie est divisée en trois chapitres : l'entreprise sociale, l'entreprise sociale d'insertion et enfin, le management participatif. L'objectif de cette

section est de définir les concepts mobilisés dans ce mémoire et de les replacer dans leur contexte.

Dans une seconde partie, nous détaillons le design de recherche utilisé afin de mener à bien notre collecte de données et répondre aux deux questions de recherches. Il s'agit de justifier l'usage d'une méthode qualitative et des outils mobilisés pour la réalisation de ce mémoire.

Ensuite, la troisième partie présente les résultats de nos recherches. Dans un premier chapitre, nous analysons le fonctionnement participatif dans les six entreprises étudiées grâce aux critères d'analyse d'Hermel (1988). Ensuite, le chapitre suivant identifie les avantages d'une gestion participative en entreprise sociale d'insertion. Un ultime chapitre s'attarde sur les défis de cette pratique et les éléments freinant sa mise en œuvre.

Enfin, la quatrième et dernière partie détaille les contributions de nos recherches, les recommandations managériales et évoque les limites de ce mémoire ainsi que de nouvelles perspectives de recherches.

Partie 1 : Revue de littérature

L'objectif de cette première partie est de définir les concepts-clés mobilisés dans cette recherche afin de fixer le cadre théorique nécessaire pour l'analyse des cas de la partie empirique et permettre une bonne compréhension. Dans cette section, nous définissons tout d'abord la notion d'entreprise sociale selon différentes écoles de pensée. Ensuite, nous mettons en évidence les caractéristiques propres aux entreprises sociales d'insertion. Enfin, la notion de management participatif (MP) est étudiée et détaillée.

Chapitre 1 : L'entreprise sociale

1.1. Contexte

1.1.1. Remise en cause du modèle capitaliste

Le capitalisme, présent au sein de nos sociétés depuis plusieurs décennies, semble aujourd'hui ne plus faire l'unanimité. La logique au cœur de celui-ci est la maximisation du profit afin de permettre aux investisseurs un retour financier. En effet, étant donné que la détention de parts dans l'entreprise comprend un risque, l'investissement financier justifie une rétribution financière sous forme, par exemple, de dividendes. Bien qu'il ait contribué à l'évolution et à l'amélioration du niveau de vie en Occident, ce système économique présente plusieurs tensions de nature sociale, environnementale ou existentielle (Mertens, 2010). Nous les développons dans les prochains paragraphes.

Premièrement, le capitalisme ne semble pas résoudre le problème de la pauvreté et, au contraire, accentuerait l'écart entre les plus riches et les plus pauvres. En 2018, par exemple, « *26 personnes possèdent à elles seules autant que la moitié la plus pauvre de l'humanité, soit 3,8 milliards de personnes* » (Oxfam, 2019, p. 26). De plus, il ne permettrait ni de diminuer les inégalités ni d'offrir des conditions de travail convenables ni de garantir un accès digne pour tous à l'eau ou l'électricité (Step entreprendre, 2018).

Deuxièmement, ce système économique encouragerait la production de biens et de services à moindres coûts ainsi que des dérives en termes de surproduction et de surconsommation. Tout ceci causerait des effets négatifs sur l'environnement tels que la dégradation des écosystèmes et la diminution des ressources naturelles (Step entreprendre, 2018).

6.

Troisièmement, le mode de vie actuel semble anxiogène comme l'illustre le nombre croissant des cas de *burn-out*. Ainsi, le sentiment de perte de sens et un affaiblissement des valeurs telles que la solidarité et la confiance seraient caractéristiques des sociétés capitalistes actuelles (Step entreprendre, 2018).

Ces différentes crises font naître des revendications pour une mutation du modèle économique actuel. Selon Mertens (2010) et Defourny et Nyssens (2017a), il semble nécessaire d'envisager une économie plurielle où des modèles alternatifs d'entreprises et des logiques non-marchandes et non-monétaires coexistent avec les entreprises privées traditionnelles et les organismes publics afin de satisfaire les besoins de la société dans son ensemble. Le concept d'économie sociale se présente alors comme une alternative à l'actuel système économique capitaliste.

D'autre part, Defourny (2017) et Defourny, Favreau, et al. (1998a) parlent de « condition de nécessité » quant à l'émergence de l'économie sociale. En effet, selon eux, les organisations de l'économie sociale se seraient développées, dans une logique d'entraide et d'intérêt mutuel, « *sous la pression de besoins non satisfaits, pour répondre à des difficultés aiguës* » (Defourny, 2017, p. 66). Par exemple, les premières caisses de secours mutuels ont été créées au cours du 19^{ème} siècle par des populations ouvrières dont l'accès aux soins de santé était difficile et les conditions de vie précaires. Cette condition de nécessité est toujours présente dans les sociétés modernes du 21^{ème} siècle. Les crises économiques, l'augmentation du taux de chômage et le recul de l'Etat-providence ont fait émerger des besoins, autrefois satisfaits, mais aujourd'hui considérés comme non-satisfaits (Defourny, Favreau, et al., 1998a). L'économie sociale se positionne alors comme une des seules réponses possibles, si ce n'est la seule, dans un contexte où le marché et l'Etat ne peuvent pas répondre de manière satisfaisante à ces besoins (Defourny, 2017).

1.1.2. Troisième secteur

Comme nous venons de le montrer, de nombreuses voix se lèvent pour affirmer l'existence d'un « troisième secteur » qui articule des logiques marchandes et non-marchandes. Celui-ci s'inscrit dans une volonté de reconnaître un système économique pluriel où se côtoient secteur privé lucratif, secteur public et ce troisième secteur (Defourny & Nyssens, 2017a).

Ce terme renvoie également aux notions de *nonprofit sector* aux Etats-Unis, d'économie sociale en Europe, ou encore à celles d'entrepreneuriat social, d'économie solidaire et du secteur associatif (Defourny et al., 2001; Defourny & Nyssens, 2017a). En effet, les dénominations varient selon les contextes nationaux et régionaux et aucune définition universelle n'existe.

Bien que le troisième secteur se distingue à la fois du secteur privé et du secteur public, les frontières entre ces trois domaines d'activités restent floues (Defourny & Nyssens, 2017a). Defourny et al. (2001) évoquent deux conditions que doit remplir une entreprise pour être considérée comme œuvrant au sein du troisième secteur. La première condition suppose l'existence d'une catégorie d'agents dits bénéficiaires qui se voient attribuer le surplus de l'entreprise. La seconde condition postule l'existence d'une catégorie d'agents dits dominants qui détiennent le pouvoir de décision en dernier ressort. Le troisième secteur se distingue donc du secteur privé capitaliste parce qu'il est composé d'organisations « *where a category of agents other than investors is awarded the role of explicit, intended beneficiaries of the organizational economic activity*² » (Gui, 1991, p. 552). Ce secteur se différencie également du secteur public parce que ses organisations membres « *échappent dans une certaine mesure à l'autorité publique, c'est-à-dire au sein desquelles une catégorie d'agents autre que les pouvoirs publics (Etat ou pouvoirs locaux) se voit attribuer la qualité de catégorie dominante* » (Defourny et al., 2001, p. 19).

Après avoir identifié le contexte au sein duquel les entreprises sociales ont émergé, nous allons à présent mettre en évidence les événements marquants qui ont contribué au développement de ce nouveau système économique et de ses organisations.

1.2. Historique

Les notions d'entreprise sociale et d'entrepreneuriat social ont reçu une attention importante de la part du monde scientifique aux cours des trois dernières décennies. L'émergence et les premiers usages de ces deux concepts ont pris place, au début des années 1990, dans deux zones géographiques bien distinctes : d'une part aux Etats-Unis et d'autre part en Europe et plus précisément en Italie (Centre d'Economie Sociale, 2017; Defourny & Nyssens, 2017b).

² Traduction suggérée par Defourny et al. (2001, p. 19) : « où une catégorie d'agents, autres que les investisseurs (actionnaires), se voit attribuer la qualité de bénéficiaires explicites, intentionnels de l'activité économique ».

8.

C'est en 1993, avec la *Social Enterprise Initiative*³ lancée par la faculté d'Harvard Business School, que le concept d'entreprise sociale apparaît aux Etats-Unis. Depuis, d'autres universités du pays ont mis en place des programmes de soutien et de formation aux entreprises sociales (Defourny & Nyssens, 2017b).

Alors qu'aux Etats-Unis, la notion d'entreprise sociale se développe suite à des travaux scientifiques, en Europe, cette thématique émerge à la suite d'un soutien du monde politique. En effet, l'entreprise sociale et son développement ont été placés au centre des agendas politiques de plusieurs gouvernements européens. Ces derniers ont, par exemple, créé de nouveaux cadres légaux afin de favoriser l'émergence d'entreprises sociales ou d'initiatives inscrites dans une démarche d'entrepreneuriat social (Bacq & Janssen, 2011). Ainsi, entre autres, en Italie, suite à la création de nombreuses coopératives sociales afin de répondre à des besoins non satisfaits par les organismes publics, le Parlement adopte une loi en 1991 offrant un statut spécifique aux coopératives sociales. La Belgique suit le mouvement, en 1995, en permettant aux sociétés commerciales d'adopter le statut de « société à finalité sociale⁴ » (SFS). Une dizaine d'années plus tard, en 2002, le gouvernement britannique met en place une politique de promotion de l'entreprise sociale (Defourny & Nyssens, 2017b). Entretemps, des entreprises sociales émergent dans divers pays européens, le réseau de chercheurs EMES, né en 1996, poursuit comme objectif l'analyse et l'étude de celles-ci (Defourny, 2004). A cette époque, le réseau EMES regroupe les quinze pays membres de l'Union européenne (Defourny & Nyssens, 2006). Depuis 2013, le réseau s'est élargi et rassemble des organisations provenant du monde entier.

Aujourd'hui, il semblerait que la notion d'entreprise sociale soit étudiée et utilisée à travers le monde aussi bien en Belgique, qu'en Chine, en Amérique Latine ou encore en Israël (Defourny & Nyssens, 2012).

Les intérêts scientifique et politique portés à son égard ont permis à l'entreprise sociale de devenir une alternative crédible à l'entreprise capitaliste traditionnelle. Cependant, définir le concept d'entreprise sociale n'est pas chose aisée. En effet, il n'existe pas de définition universelle à tous les pays et diverses définitions sont présentes dans la littérature scientifique

³ Programme de cours MBA lié à l'entrepreneuriat social (Harvard Business School, n.d).

⁴ Cette qualité ne constitue pas un statut juridique particulier mais plutôt un statut transversal que toute entreprise commerciale peut acquérir moyennant le respect de certains critères comme la poursuite d'une finalité sociale et le non-enrichissement de ses associés. Ce statut a été supprimé le 1^{er} mai 2019.

francophone et anglophone. Celles-ci semblent tout de même se diviser selon deux zones géographiques : les Etats-Unis et l'Europe, les deux berceaux de l'entreprise sociale.

Bacq et Janssen (2011) affirment que les différences observées dans les définitions du concept d'entreprise sociale proviendraient d'une différence dans la conception du rôle du gouvernement ainsi que de la définition du capitalisme en Europe et aux Etats-Unis. D'une part, en Europe, le succès collectif semble être plus valorisé que le succès individuel. Les notions de consensus et de vision à long terme y sont également importantes. D'autre part, aux Etats-Unis, le capitalisme réfère au succès individuel et financier, mais aussi à l'importance de faire du profit à court terme. De plus, les gouvernements européens semblent prendre des mesures et jouer un rôle central dans la prévention de la pauvreté et de l'exclusion tandis qu'aux Etats-Unis ces thématiques ne sont pas du ressort du gouvernement. Ceci explique pourquoi aux Etats-Unis, les entreprises sociales, et l'entrepreneuriat social en général, jouent le rôle de substituts à l'Etat Providence.

Dans la prochaine section, nous tentons de définir la notion d'entreprise sociale. Nous nous concentrons sur deux grandes écoles de pensée, l'école anglo-saxonne et l'école européenne, afin de mieux comprendre les dimensions mises en évidence par ces deux courants. Ceci nous permet ensuite d'analyser les définitions issues du terrain : les définitions institutionnelles et les définitions juridiques.

1.3. Définitions

1.3.1. École de pensée anglo-saxonne

Comme nous venons de l'expliquer, la notion d'entreprise sociale apparaît au début des années 1990 dans le milieu académique américain. Force est de constater qu'au sein d'un même pays, le concept d'entreprise sociale n'est pas interprété et défini de la même manière. En effet, Dees et Anderson (2006) évoquent la présence de deux écoles de pensées aux Etats-Unis : la *Social Enterprise School* et la *Social Innovation School*. Celles-ci défendent des perspectives, des priorités et des valeurs différentes car elles prennent leurs origines dans deux courants de pratiques différentes (Dees & Anderson, 2006). D'un côté, les activités commerciales sont mises au service d'une mission sociale tandis que de l'autre côté, c'est le rôle de l'entrepreneur qui est central (Bacq & Janssen, 2011; Defourny & Nyssens, 2017b). Aujourd'hui, il semblerait que ces deux écoles de pensée s'accordent pour mettre en avant

10.

plusieurs critères de l'entreprise sociale tels que la poursuite d'une finalité sociale, une dynamique d'innovation sociale, une mobilisation de ressources marchandes et le recours aux techniques de gestion, et ce, indépendamment du choix du statut légal de l'entreprise. De plus, plusieurs auteurs mettent en avant le concept de *Triple Bottom line* en référence à la création simultanée de valeur sociale, environnementale et économique. Ainsi, ces deux écoles semblent reconnaître la création de valeur hybride (Defourny & Nyssens, 2017b).

Ces deux courants ont eu une importance notable dans le développement de l'entrepreneuriat social et l'émergence d'entreprises sociales. Ainsi, il nous semble nécessaire de les étudier plus profondément.

1.3.1.1. École des ressources marchandes

Le premier courant de pensée est l'école des ressources marchandes aussi appelée *Social Enterprise School* ou *Earned Income School* (Dees & Anderson, 2006; Defourny & Nyssens, 2017b). Selon celle-ci, l'accent est mis sur les activités commerciales de l'entreprise sociale et le type de ressources qu'elle mobilise pour réaliser sa mission sociale. Encore une fois, parce que le concept d'entreprise sociale n'est pas univoque, il existe deux générations de travaux au sein même de cette école de pensée (Defourny & Nyssens, 2011).

Selon la première génération, l'entreprise sociale réfère aux « *activités économiques marchandes mises au service d'un but social* » (Defourny, 2004, p. 9) par des organisations privées sans but lucratif (Defourny & Nyssens, 2017b). Ce type d'entreprise serait apparu comme une solution pour les organisations *nonprofit* qui peuvent de moins en moins compter sur des dons privés ou des subsides du gouvernement pour se financer (Bacq & Janssen, 2011; Dees & Anderson, 2006; Defourny & Nyssens, 2006). Au cœur de cette génération, on retrouve la *New Venture*, fondée en 1980 par Edward Skloot. Il s'agit d'une entreprise de consultance à destination des organisations *nonprofit* qui souhaitent développer un projet commercial, peu habituel par rapport à leurs activités principales, afin de diversifier leur base de financement (Dees & Anderson, 2006).

Dans la deuxième génération, la définition de l'entreprise sociale évolue. Elle représente alors un ensemble d'organisations, à but lucratif ou non, dont l'objectif est d'atteindre un « *greater social impact through innovation and adaptation of the discipline and tools from the business*

*world in support of a social mission*⁵ » (Austin, Leonard, Reficco, & Wei-Skillern, 2006, pp. 169-170) et ce, en poursuivant une activité marchande (Defourny & Nyssens, 2011). Cette conception de l'entreprise sociale met en exergue l'importance des ressources marchandes (Emerson & Twersky (1996) cités par Defourny & Nyssens, 2017b). Parmi cette seconde génération de travaux, on peut également retrouver la notion de *social business* développée par Muhammad Yunus. Ce terme réfère aux entreprises qui fonctionnent de manière autosuffisante comme des entreprises traditionnelles avec des clients, des marchés, des produits ou services, des dépenses et des revenus. Cependant, leur objectif premier est de servir les populations les plus pauvres, aussi appelées *Bottom of the pyramid*, et de contribuer à l'amélioration de la société dans son ensemble. Par ailleurs, elles ne distribuent pas de dividendes à leurs actionnaires et les bénéfices sont réinvestis dans les activités de l'entreprise au service de la mission sociale (Defourny & Nyssens, 2017b; Yunus, Moingeon, & Lehmann-Ortega, 2010).

1.3.1.2. École de l'innovation sociale

La deuxième école de pensée américaine est celle de l'innovation sociale aussi appelée *Social Innovation School*. Dans ce courant, le rôle et le profil de l'entrepreneur sont centraux. En effet, l'entrepreneur social est considéré comme une personne créative et dynamique qui apporte une réponse innovante à des besoins sociaux (Bacq & Janssen, 2011; Young & Lecy, 2014). Le fondement de cette école de pensée provient de la définition de Schumpeter de l'entrepreneur selon laquelle ce dernier exercerait « *sa fonction de créateur par l'innovation et la réalisation de nouvelles combinaisons* » (Dees & Anderson, 2006, p. 44). C'est la raison pour laquelle il est perçu comme un agent de changement (Bacq & Janssen, 2011; Defourny & Nyssens, 2017b; Gardin, Laville, & Nyssens, 2012). Le succès de l'entrepreneur est souvent mis en avant dans des concours, des articles de presse afin de susciter des vocations. L'entrepreneur est également présenté comme un héros des temps modernes (Bornstein (2004) cité par Defourny & Nyssens, 2017b).

Au cœur de ce courant de pensée, on retrouve l'organisation Ashoka créée par Bill Drayton en 1980. La mission d'Ashoka est de soutenir et accompagner les entrepreneurs sociaux dans la création et la mise en place de leur projet social (Defourny & Nyssens, 2017b).

⁵ Traduction libre : plus grand impact social par l'innovation et l'adaptation de la discipline et des outils du monde des affaires pour soutenir une mission sociale.

1.3.2. École de pensée européenne

En Europe, les scientifiques se sont majoritairement intéressés au concept d'entreprise sociale et moins à celui d'entrepreneuriat social comme ce fut le cas aux Etats-Unis (Bacq & Janssen, 2011). La définition de l'entreprise sociale selon le réseau EMES, groupement d'organisations et de chercheurs, est sans doute la plus influente dans la littérature scientifique européenne.

Le réseau EMES a fourni les premiers travaux de conceptualisation de l'entreprise sociale ainsi que ses premières bases théoriques. En 1996, les chercheurs de l'EMES proposent une définition de l'entreprise sociale. Notons que celle-ci n'est ni prescriptive ni normative (Bacq & Janssen, 2011). En effet, le réseau EMES a développé un modèle permettant de comprendre ce qu'est une entreprise sociale sur base de caractéristiques communes observées à travers différentes initiatives d'économie sociale dans l'Union européenne (Defourny & Nyssens, 2017b). Ainsi, ce modèle, articulé autour de neuf critères, constitue la définition d'un idéal-type de l'entreprise sociale (Defourny & Nyssens, 2012). Cet idéal-type, au sens de Max Weber, constitue une « *conceptualisation qui permet de situer des réalités sociales complexes par rapport à un cadre de référence* » (Davister, Defourny, & Grégoire, 2004, p. 40). La définition proposée par l'EMES présente l'avantage de ne pas être spécifique à une réalité politique d'un pays particulier (Bacq & Janssen, 2011).

Selon Bacq et Janssen (2011), ces neuf éléments sont classés dans deux séries : quatre critères reflétant la dynamique entrepreneuriale et économique de l'entreprise sociale et cinq critères caractérisant la dynamique sociale d'une telle organisation. Cependant, afin de faciliter les comparaisons entre différents pays, Defourny et Nyssens (2017b) recommandent de distinguer ces critères selon trois sous-groupes afin de souligner une troisième dimension : celle de la structure de gouvernance. Ainsi, les neuf caractéristiques sont présentées dans trois catégories : les indicateurs de dimension économique, les indicateurs de la dimension sociale qui traduisent la finalité sociale de l'entreprise, et les indicateurs de la structure de gouvernance. Notons que cette dernière catégorie est une spécificité des travaux de recherche du réseau EMES (Defourny & Nyssens, 2012). Ces trois catégories se détaillent comme suit :

Les indicateurs de la dimension économique :

1. *Une activité continue de production de biens et de services*
2. *Un niveau significatif de prise de risque économique*
3. *Un niveau minimum d'emploi rémunéré*

Les indicateurs de la dimension sociale :

4. *Un objectif explicite de service à la communauté*
5. *Une initiative émanant d'un groupe de citoyens*
6. *Une limitation de la distribution des bénéfices*

Les indicateurs de la structure de gouvernance :

7. *Un degré élevé d'autonomie*
8. *Un pouvoir de décision non basé sur la détention de capital*
9. *Une dynamique participative impliquant différentes parties concernées par l'activité*

(Defourny & Nyssens, 2012, 2017b)

Nous venons d'exposer les caractéristiques des deux écoles de pensée anglo-saxonnes, l'école de l'innovation sociale et l'école des ressources marchandes, ainsi que celles du réseau EMES. Nous nous intéressons maintenant aux définitions de l'entreprise sociale issues du terrain et en particulier aux définitions institutionnelles et aux définitions juridiques.

1.3.3. Définitions issues du terrain

1.3.3.1. Définitions institutionnelles

Plusieurs organisations internationales ont établi leur propre définition de l'entreprise sociale. Tout d'abord, la Commission européenne renforce l'idée selon laquelle la notion d'entreprise sociale n'est pas en confrontation avec le concept d'économie sociale mais permet justement d'identifier les initiatives qui s'inscrivent au cœur de cette économie alternative (Defourny & Nyssens, 2012). Selon la Commission européenne (2011, p. 2), une entreprise sociale est :

Un acteur de l'économie sociale dont le principal objectif est d'avoir une incidence sociale plutôt que de générer du profit pour ses propriétaires ou ses partenaires. Elle opère sur le marché en fournissant des biens et des services de façon entrepreneuriale et innovante et elle utilise ses excédents principalement à des fins sociales. Elle est soumise à une gestion responsable et transparente, notamment en associant ses employés, ses clients et les parties prenantes concernées par ses activités économiques.

14.

Ensuite, l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) (2001, p. 11) définit l'entreprise sociale comme :

Toute activité privée d'intérêt général, organisée à partir d'une démarche entrepreneuriale et n'ayant pas comme raison principale la maximisation des profits mais la satisfaction de certains objectifs économiques et sociaux, ainsi que la capacité de mettre en place, dans la production de biens et de services, des solutions innovantes aux problèmes de l'exclusion et du chômage.

Maintenant que nous avons défini l'entreprise sociale selon deux organismes internationaux, il convient de nous pencher plus particulièrement sur les cadres légaux et les définitions juridiques de l'entreprise sociale. Il existe en effet des définitions propres à chaque pays et à leur contexte politique. On les appelle les définitions juridiques.

1.3.3.2. Définitions juridiques

Notre recherche s'intéresse aux entreprises sociales en Belgique francophone. Etant donné que l'économie sociale fait partie des compétences régionales en Belgique, les définitions et cadres légaux qui régissent les entreprises sociales diffèrent selon les régions. Dans le cadre de ce mémoire, nous avons concentré nos recherches sur les régions francophones de Belgique, c'est-à-dire la Région Bruxelles-Capitale et la Région wallonne. Nous définissons donc ce type d'entreprise selon les cadres légaux de ces deux régions.

1.3.3.2.1. L'entreprise sociale dans la Région Bruxelles-Capitale

Dans la Région Bruxelles-Capitale, les organisations qui souhaitent être agréées en tant qu' « entreprise sociale » doivent se conformer aux critères mentionnés dans l'Ordonnance du 23 juillet 2018 et dans l'Arrêté du 20 décembre 2018.

Ainsi, une entreprise sociale, selon le cadre législatif bruxellois, est une personne morale de droit public ou de droit privé qui :

- *Met en œuvre un projet économique caractérisé par :*
 - *une activité continue de production de biens et/ou de services ;*
 - *une activité économiquement viable ;*
 - *un niveau minimum de travail rémunéré de qualité et durable.*
- *Poursuit une finalité sociale caractérisée par :*

- *l'inscription dans ses statuts constitutifs d'un objectif explicite d'activités et/ou de services visant l'intérêt soit de la collectivité soit d'un groupe spécifique de personnes ;*
- *la priorité aux objectifs à finalité sociale en limitant d'une part la distribution de bénéfices et d'autre part en poursuivant des modes de production et de consommation durables ;*
- *la démonstration d'une tension salariale modérée.*
- *Exerce une gouvernance démocratique*
 - *un degré élevé d'autonomie de gestion tant dans la stratégie que dans la gestion journalière ;*
 - *un pouvoir de décision démocratique non basé sur la seule détention de capital ;*
 - *une dynamique transparente et participative incluant les principales parties prenantes concernées.*

(Ordonnance de la Région de Bruxelles-Capitale du 23 juillet 2018 relative à l'agrément et au soutien des entreprises sociales, 2018)

1.3.3.2.2. L'entreprise sociale dans la Région wallonne

Suite au développement et à l'augmentation du nombre d'entreprises sociales, la Région wallonne a, elle aussi, développé un cadre légal spécifique à ces dernières. Le décret du 20 novembre 2008 relatif à l'économie sociale stipule que :

Par économie sociale, au sens du présent décret, on entend les activités économiques productrices de biens ou de services, exercées par des sociétés, principalement coopératives et/ou à finalité sociale, des associations, des mutuelles ou des fondations, dont l'éthique se traduit par l'ensemble des principes suivants :

- *finalité de service à la collectivité ou aux membres, plutôt que finalité de profit;*
- *autonomie de gestion;*
- *processus de décision démocratique;*
- *primauté des personnes et du travail sur le capital dans la répartition des revenus.*

(Décret de la Région wallonne du 20 novembre 2008 relatif à l'économie sociale, 2008)

16.

Ce décret ne donne pas de définition explicite de l'entreprise sociale mais nous pouvons présumer que les sociétés dont il est fait mention dans celui-ci peuvent être qualifiées d'entreprises sociales.

Par ailleurs, le Décret du 20 octobre 2016 définit le concept d'initiative d'économie sociale comme étant :

la personne morale constituée sous la forme d'une société à finalité sociale au sens des articles 661 et suivants du Code des sociétés, l'association sans but lucratif, l'initiative d'un centre public d'action sociale ou d'un groupement de centres publics d'action sociale, qui a comme but la mise en place d'un projet à finalité sociale, par le biais d'une activité de production de biens ou de services. (Décret de la Région wallonne du 20 octobre 2016 relatif à l'agrément des initiatives d'économie sociale et à l'agrément et au subventionnement des entreprises d'insertion, 2016)

Ainsi, en Région wallonne, les organisations d'économie sociale ne s'appellent pas « entreprises sociales » mais « initiative d'économie sociale ».

1.3.4. Synthèse

Lors de leurs recherches, Bacq et Janssen (2011) ont comparé les trois courants précédemment étudiés : l'école des ressources marchandes, l'école de l'innovation sociale et l'école de pensée EMES. Les critères mobilisés pour cette comparaison sont l'individu, le processus et l'organisation. En ce qui concerne l'individu, nous pouvons constater que ce dernier joue un rôle primordial dans l'école de l'innovation sociale mais est en retrait dans l'école des ressources marchandes. Selon le réseau EMES, c'est la collectivité, le groupe de citoyens, qui est important. Par rapport au processus, nous remarquons que la poursuite d'une mission sociale est présente dans les trois écoles de pensée bien qu'elle s'exprime de manière diverse. De plus, le lien entre cette mission sociale et l'activité économique de l'organisation est directe dans l'école de pensée de l'innovation sociale et celle de l'EMES. Ce lien n'est pas observable dans l'école des ressources marchandes. Enfin, la notion d'entreprise sociale est au centre de l'attention dans l'école de pensée du réseau EMES et celle des ressources marchandes. Ce n'est pas le cas de l'école de l'innovation sociale où seul le rôle de l'entrepreneur est primordial. Il convient également de mettre en avant le fait que la distribution des profits est limitée ou conditionnée tant dans le courant EMES que dans l'école des ressources marchandes. L'école de l'innovation sociale échappe à cette règle.

Nous constatons que l'école de l'innovation sociale se distingue des deux autres courants de pensée. Nous remarquons également plusieurs similarités entre les approches de l'EMES et celle de l'école des ressources marchandes. Toutes deux mettent en avant le rôle de l'entreprise sociale et la contrainte de distribution des profits.

Ensuite, en confrontant les définitions juridiques avec celles issues de la littérature scientifique, nous pouvons constater que la définition de l'entreprise sociale de la Région Bruxelles-Capitale comporte des similarités avec l'idéal-type développé par le réseau EMES. En effet, on y retrouve huit des neuf indicateurs. Seul le critère « initiative émanant d'un groupe de citoyens » n'est pas présent dans cette définition, remplacé par « la démonstration d'une tension salariale modérée ». De plus, on y retrouve le critère de gestion participative, spécificité du réseau EMES. Les définitions de la Région wallonne, elles, sont plus succinctes que la définition du réseau EMES. En effet, nous ne retrouvons pas explicitement les neuf critères de l'idéal-type mais nous pouvons tout de même remarquer que ces définitions juridiques semblent s'inspirer de celle du réseau européen.

Par ailleurs, les définitions juridiques étudiées se distinguent de l'école de l'innovation sociale dans la mesure où le rôle de l'entrepreneur ne semble pas central. Elles se rapprochent donc davantage de l'école des ressources marchandes où la notion d'entreprise sociale est primordiale. Cependant, alors que les textes réglementaires des deux régions mettent en avant la dynamique participative des entreprises sociales, cet élément est absent dans les écoles de pensée anglo-saxonnes.

Enfin, il est nécessaire de mentionner que l'appellation « Société à finalité sociale » au sens des articles 661 et suivants du Code des Sociétés (Loi du 7 mai 1999) a été supprimée le 1^{er} mai 2019⁶. Il n'est désormais plus possible pour une entreprise d'utiliser la dénomination « Société à finalité sociale ». Or, comme mentionné dans le décret wallon du 20 octobre 2016, une entreprise qui souhaite obtenir l'agrément « initiative d'économie sociale » doit adopter le statut de société à finalité sociale (Lemaître & Nyssens, 2012). Ainsi, nous pouvons supposer que la Région wallonne devra revoir le cadre législatif régissant l'économie sociale. De plus,

⁶ Le Code des Sociétés a été abrogé le 1^{er} mai 2019 et un nouveau Code des sociétés et des associations a été créé. Les articles 661 et suivants n'ont pas été réintégrés dans ce nouveau Code. La Loi du 23 mars 2019 justifie nos propos et donne, à l'article 42, les lignes de conduite à suivre pour les entreprises anciennement qualifiées de « société à finalité sociale » (Loi du 23 mars 2019 introduisant le Code des sociétés et des associations et portant des dispositions diverses, 2019).

suite à la création du nouveau Code des sociétés et des associations, les entreprises poursuivant une finalité sociale doivent se constituer soit sous la forme d'une société coopérative⁷ ou soit sous la forme d'une ASBL (Hermans, 2019). Or, si l'entreprise est une coopérative, elle doit respecter les principes coopératifs comme par exemple une gestion démocratique. Les ASBL se rapprocheraient alors de la *social enterprise* telle que mise en avant par l'école des ressources marchandes tandis que les coopératives seraient plus alignées avec le modèle EMES. Ce changement législatif au niveau fédéral⁸ peut induire des changements et des réformes dans les définitions juridiques régionales de l'entreprise sociale dans les semaines ou mois à venir.

1.3.5. Définition utilisée dans ce mémoire

Dans ce mémoire, nous définissons l'entreprise sociale selon la définition de l'EMES. Ce choix peut se justifier pour plusieurs raisons.

Premièrement, le concept d'entreprise sociale n'est pas central dans la vision de la *Social Innovation School*, où le profil de l'entrepreneur est mis en exergue. Nous avons donc exclu cette école de pensée.

Deuxièmement, bien que la *Social Enterprise School* mette en avant l'importance de l'entreprise sociale tout comme le réseau EMES, une des générations de cette école de pensée limite sa définition aux entreprises *nonprofit* participant à des activités génératrices de revenus (Bacq & Janssen, 2011; Kerlin, 2006). En Europe, certaines contraintes concernant le statut légal des entreprises sociales sont imposées. Ces dernières sont généralement des sociétés coopératives ou des associations actives dans la réinsertion professionnelle dans un contexte participatif (Kerlin, 2006; Young & Lecy, 2014). Ainsi, en Europe, la définition de l'entreprise sociale regroupe une population d'organisations plus large que les organisations *nonprofit*.

Troisièmement, la *Social Innovation School* et la *Social Enterprise School* s'inscrivent dans un contexte nord-américain alors que nos recherches, elles, se concentrent sur les entreprises

⁷ Une entreprise poursuivant une finalité sociale doit se constituer sous la forme d'une société coopérative et se faire agréer « entreprise sociale ». Les dispositions relatives à ceci sont disponibles aux articles 6:1 et 8:5 du Code des sociétés et des associations (Loi du 23 mars 2019 introduisant le Code des sociétés et des associations et portant des dispositions diverses, 2019).

⁸ Le Code des sociétés et des associations est une réglementation fédérale en Belgique.

sociales belges (Bacq & Janssen, 2011). La définition de l'EMES nous semble plus cohérente étant donné le territoire géographique où se déroulent nos recherches.

Quatrièmement, comme nous l'avons expliqué précédemment, les définitions de l'entreprise sociale de la Région Bruxelles-Capitale et de la Région wallonne sont semblables à celle du réseau EMES. De plus, comme la qualité de société à finalité sociale a été abrogée le 1^{er} mai 2019, nous pouvons penser que la Région wallonne devra revoir son cadre légal. Dès lors, afin de permettre des comparaisons entre les deux régions francophones de Belgique, la définition de l'EMES nous semble pertinente.

Enfin, nos recherches investiguent l'implémentation du MP au sein des entreprises sociales d'insertion. Or, seul le réseau EMES met en avant l'importance de la dynamique participative au sein des entreprises sociales. Cet élément n'est pas présent dans les écoles de pensée anglo-saxonnes.

Pour toutes ces raisons, la définition de l'entreprise sociale selon l'EMES nous semble la plus adéquate et pertinente dans le cadre de nos recherches. Nous définissons donc une entreprise sociale comme étant :

Une organisation conduisant une activité continue de production de biens et de services avec un niveau significatif de prise de risque économique et un niveau minimum d'emploi rémunéré. Cette initiative, émanant d'un groupe de citoyens, poursuit un objectif explicite de service à la communauté tout en limitant la distribution des bénéfices. Elle s'inscrit dans une dynamique participative impliquant les différentes parties concernées par l'activité. Le pouvoir décisionnel est non basé sur la détention de capital. Enfin, la structure dispose d'un degré élevé d'autonomie par rapport aux

1.3.6. Une finalité sociale ?

L'EMES, dans sa définition de l'idéal-type d'entreprise sociale, ainsi que les deux courants anglo-saxons affirment que les entreprises sociales poursuivent une finalité sociale ou une mission sociale. Cela signifie que les entreprises sociales ne sont pas guidées par des objectifs capitalistes. Autrement dit, la maximisation du profit, afin de garantir un rendement aux investisseurs, n'est pas une fin en soi (Dufays, Marée, Mertens, Mouchamps, & Rijpens, 2014; Mertens & Maree, 2010). Le profit constitue plutôt un moyen pour atteindre cette

finalité sociale (Comeau & Davister, 2008). Selon Nicholls (2006, p. 13), « *the primacy of the social mission over all other organizational objectives is the first key determinant of a potentially socially entrepreneurial venture*⁹ ». Notons que le terme « social » ne fait pas nécessairement référence aux services sociaux mais bien à des thématiques qui ont trait aux enjeux de société (Mertens & Maree, 2010).

Il existe une multitude de finalités sociales. Mertens et Maree (2010) mettent en avant la possibilité de les classer selon deux catégories : l'approche par la production et l'approche par la gestion. Dans la première catégorie, les entreprises sociales produisent des biens et services qui répondent à un besoin social comme par exemple les services de proximité, l'aide à domicile, l'éducation, la protection de l'environnement. Dans la deuxième catégorie, la finalité sociale s'exprime au travers des techniques de gestion et des modes de production. C'est le cas par exemple pour les entreprises d'économie d'insertion, de commerce équitable ou encore de finance alternative. Ces deux approches ne sont pas mutuellement exclusives. Une entreprise sociale peut donc exprimer sa finalité sociale au travers des deux approches.

Defourny et Nyssens (2017b) identifient, quant à eux, trois niveaux distincts afin de caractériser la finalité sociale d'une entreprise sociale. Le premier niveau représente les finalités dites sociales en raison de la nature de biens et services produits. Ce niveau peut être assimilé à l'approche par la production de Mertens et Maree (2010). Le deuxième niveau réfère aux finalités sociales qui s'expriment au travers des processus et des relations sociales. Ce niveau est similaire à l'approche par la gestion de Mertens et Maree (2010). Enfin, la finalité sociale peut être « *encastrée dans des valeurs sociales plus larges* » (Defourny & Nyssens, 2017b, p. 249) comme par exemple la promotion de la démocratie économique.

Parmi toutes ces missions sociales, Defourny et Nyssens (2012) mettent en évidence l'ampleur du développement d'un type de finalité bien particulier : l'insertion socioprofessionnelle. En effet, depuis 1995, les entreprises sociales d'insertion par le travail, aussi appelées *work integration social enterprises* (WISE), forment la catégorie d'entreprises sociales la plus représentée en Europe (Defourny & Nyssens, 2012).

⁹ Traduction proposée par Defourny et Nyssens (2017b, p. 248) : « *la primauté de la mission sociale sur tous les objectifs organisationnels est la première caractéristique fondamentale d'une entreprise pouvant être qualifiée d'entreprise sociale* ».

Dans ce premier chapitre, nous avons retracé l'histoire et le contexte d'émergence de la notion d'entreprise sociale. Nous avons également identifié et étudié les principaux courants de pensée en lien avec ce concept. Enfin, nous avons mis en évidence les définitions juridiques des régions wallonne et bruxelloise en Belgique. Nous avons également présenté la définition retenue pour ce mémoire et une analyse de la notion de « finalité sociale ». Le chapitre suivant s'intéresse aux entreprises sociales en Belgique francophone dont la finalité sociale est l'insertion socioprofessionnelle.

Chapitre 2 : L'entreprise sociale d'insertion

Comme nous l'avons vu précédemment, il existe différentes finalités sociales et donc différentes entreprises sociales. La finalité sociale d'insertion par le travail constitue une des missions « *les plus emblématiques des entreprises sociales* » (Defourny & Nyssens, 2017b, p. 249). De plus, l'existence et l'analyse de ces entreprises se justifient d'autant plus dans un contexte où le taux de chômage est relativement élevé (Davister et al., 2004). Le Tableau 1 illustre différents taux d'emploi¹⁰ en Europe en 2018. Nous pouvons constater que le taux d'emploi en Belgique est inférieur à la moyenne européenne. Ceci renforce l'intérêt d'analyser les entreprises sociales d'insertion dans ce pays comme réponse potentielle au faible taux d'emploi.

Tableau 1 : Taux d'emploi en Europe pour la population 15-64 ans (2018)

	Taux d'emploi (%)
Allemagne	76,5
Belgique	65,2
Danemark	75,5
France	65,4
Italie	58,5
UE 28	68,9
Royaume-Uni	75

Source : Eurostat (2019)

Aujourd'hui, les *WISE* sont présentes tant aux Etats-Unis, qu'en Europe occidentale (Battilana, Sengul, Pache, & Model, 2015). Cependant, dans ce mémoire, nous nous intéressons particulièrement aux entreprises d'insertion en Belgique francophone. Ce chapitre définit et décrit la notion d'entreprise sociale d'insertion au niveau européen ainsi qu'aux niveaux de la Région Bruxelles-Capitale et de la Région wallonne en Belgique.

2.1. L'entreprise sociale d'insertion en Europe

Tout d'abord, les entreprises sociales d'insertion sont des organisations économiques autonomes qui poursuivent une mission d'insertion professionnelle via une activité de

¹⁰ Davister et al. (2012) recommandent l'utilisation du taux d'emploi comme indicateur du sous-emploi dans la mesure où le taux de chômage est sensible à des facteurs institutionnels qui varient d'un pays à l'autre.

production de biens ou de services pour des personnes « *qui éprouvent des difficultés importantes sur le marché du travail* » (Davister et al., 2004, p. 24). Ces individus sont souvent peu qualifiés, sans emploi et exclus du marché du travail traditionnel (Vidal, 2005). Les travailleurs des *WISE* sont considérés comme les bénéficiaires de ces entreprises sociales dans la mesure où la finalité d'insertion les concerne directement (Battilana et al., 2015). Par ailleurs, les entreprises d'insertion offrent, en plus d'une mise à l'emploi, un accompagnement (lors de problèmes personnels par exemple) et une formation théorique aux travailleurs (Battilana et al., 2015; Vidal, 2005). Ensuite, Battilana et al. (2015) affirment que les travailleurs n'acquièrent pas uniquement des compétences techniques, les *hard skills*, mais développent aussi leurs *soft skills* comme par exemple la discipline, une présence au travail et des compétences relationnelles.

Les premières entreprises sociales d'insertion en Europe sont apparues au cours des années 60. Elles se sont ensuite fortement développées au cours des années 80 dans un contexte où le taux de chômage structurel et l'exclusion sociale étaient particulièrement importants (Davister et al., 2004; Davister et al., 2012; Defourny, Favreau, & Laville, 1998b). De plus, selon Battilana et al. (2015), les individus étant au chômage depuis longtemps risquent de développer des comportements d'isolation sociale, d'endettement et de toxicomanie qui ne faciliteraient pas leur réinsertion sur le marché de l'emploi. Les entreprises d'insertion seraient alors un moyen de remédier à ces problématiques.

D'une part, les *WISE* apparaissent en réponse aux politiques sociales traditionnelles jugées insuffisantes, non-satisfaisantes et potentiellement discriminatoires (Lemaître & Nyssens, 2012; Vidal, 2005). Par exemple, les travaux de Vidal (2005) démontrent que les premières *WISE* espagnoles apparaissent à l'initiative de collectivités locales ou de paroisses car les politiques nationales de réduction du taux de chômage sont considérées comme inefficaces. Elles se sont développées dans un contexte de développement économique local en tenant compte des caractéristiques sociales, économiques et culturelles locales (Vidal, 2005).

D'autre part, les premières initiatives se sont déployées, si pas en infraction avec le cadre légal existant, en marge de celui-ci car elles ne respectaient pas certaines obligations légales relatives entre autres au salaire minimum (Davister et al., 2012; Grégoire & Nyssens, 2002). Elles manquaient également de reconnaissance par les instances officielles nationales (Vidal, 2005). Il faut attendre plusieurs années avant qu'émergent des cadres légaux spécifiques pour

ces entreprises. À partir des années 2000, la reconnaissance accordée à ces initiatives ainsi que la création de nouveaux cadres légaux et d'agrément permettent une croissance du nombre d'entreprises sociales d'insertion (Davister et al., 2012; Lemaître & Nyssens, 2012).

Les entreprises sociales d'insertion sont toujours pertinentes à l'heure actuelle en Europe dans la mesure où le taux d'emploi pour certains groupes de la population reste faible (Davister et al., 2012). Le Tableau 2 démontre que les jeunes et les personnes peu qualifiées, entre autres, sont particulièrement affectés par un taux d'emploi faible.

Tableau 2 : Taux d'emploi exprimés en pourcentage en 2018

Pays	Taux d'emploi (15-64 ans)	Taux d'emploi féminin (15-64 ans)	Taux d'emploi de personnes de nationalité hors UE 28 (15-64 ans)	Taux d'emploi des jeunes (15-24 ans)	Taux d'emploi des travailleurs âgés (55-64 ans)	Taux d'emploi des personnes détenant au maximum un diplôme de l'enseignement secondaire inférieur (15-64 ans)
Allemagne	77,3	68,9	55	51,9	69,3	65,9
Belgique	65,7	60,4	41,4	22	48,4	42,4
Danemark	74,9	68,1	59,3	53,2	68,3	62,2
France	69,7	65	48,7	35,5	59,4	63,7
Italie	63,5	56	60,1	24,7	64,2	53,8
UE 28	73,9	66,8	56,7	43,5	63,2	60,3
Royaume-Uni	82	75,6	62,9	50,3	73,5	69,9

Source : Inspiré de Davister et al. (2012) et complété par les données Eurostat (2019)

Le Projet PERSE¹¹ met en évidence l'existence de 39 catégories d'entreprises sociales d'insertion ou *WISE*. Celles-ci peuvent être classées selon quatre modalités d'insertion. Premièrement, on retrouve les jobs de transition. L'objectif de ces derniers est d'offrir une formation par le travail ou un « emploi sas » afin de permettre l'insertion du public-cible sur le marché du travail traditionnel. Cette modalité d'insertion vise à augmenter l'employabilité

¹¹ Le projet PERSE est mené entre 2001 et 2004 par le réseau de chercheurs de l'EMES dans dix pays européens. L'objectif est d'analyser la performance socio-économique des entreprises sociales d'insertion dans divers pays européens.

des travailleurs. Deuxièmement, il existe des emplois permanents autofinancés. Leur objectif est de « *créer des emplois stables et économiquement viables à moyen terme* » (Davister et al., 2004, p. 27). Le financement de ces emplois est rendu possible grâce aux ressources dégagées par la structure même. Troisièmement, l'intégration professionnelle avec subventionnement permanent offre des emplois aux personnes pour lesquelles une insertion socioprofessionnelle sur le marché du travail traditionnel est compliquée. C'est le cas par exemple des personnes handicapées. Les emplois sont alors subsidiés par les pouvoirs publics. Enfin, la dernière modalité d'insertion est la socialisation par une activité productive. L'objectif est alors la resocialisation du public-cible et non l'insertion professionnelle sur le marché du travail traditionnel (Davister et al., 2004; Nicaise, Lauwereys, & Matheus, 2002).

Le public-cible des *WISE* n'est pas homogène. De manière générale, il est possible de classer les divers profils des travailleurs selon deux grandes catégories : les personnes en situation de handicap et les demandeurs d'emploi valides mais défavorisés sur le marché de l'emploi. Parmi cette dernière catégorie, on peut retrouver les demandeurs d'emploi ayant de graves problèmes sociaux, les chômeurs difficiles à placer et/ou de longue durée, les jeunes demandeurs d'emploi peu qualifiés, les demandeurs d'emploi issus de minorités défavorisées ou encore les femmes demandeuses d'emploi (Davister et al., 2004; Davister et al., 2012; Vidal, 2005). Notons également que certains pays ont développé des cadres légaux définissant la notion de « public-cible ». Ils déterminent les travailleurs qu'une entreprise d'insertion doit engager pour prétendre à des subventions. Dans certains cas, l'absence de cadre légal permet aux entreprises de décider elles-mêmes du profil des travailleurs qu'elles souhaitent embaucher (Davister et al., 2004; Davister et al., 2012).

2.2. L'entreprise sociale d'insertion en Belgique

En Belgique, les premières initiatives d'insertion socioprofessionnelle de personnes peu qualifiées remontent aux années 60 avec l'apparition des premiers ateliers protégés. Ces derniers offrent une mise à l'emploi pour des personnes handicapées. Au cours des deux décennies suivantes, avec l'augmentation du taux de chômage, d'autres initiatives voient le jour visant cette fois d'autres publics défavorisés sur le marché du travail en raison, entre autres, d'un manque d'expérience et/ou de qualification (Defourny, Nyssens, & Simon, 1998; Grégoire, 2003; Grégoire & Nyssens, 2002). Un travailleur est dit « défavorisé » ou « désavantagé » lorsqu'il présente une caractéristique qui « *compte tenu des conditions*

normalement requises par les employeurs, le met en situation de désavantage par rapport aux autres travailleurs » (Borzaga, Gui, & Povinelli, 1998, p. 273).

Aujourd'hui, en Belgique, ces entreprises se développent suivant un cadre légal bien spécifique. Tout comme l'économie sociale, l'insertion socioprofessionnelle est une compétence régionale en Belgique. Cela signifie que chacune des trois régions du pays dispose de son propre cadre légal. Dans ce mémoire, nous nous intéressons particulièrement aux initiatives d'insertion dans la Région Bruxelles-Capitale et en Région wallonne.

À l'instar des recherches de l'EMES lors du projet PERSE, l'insertion socioprofessionnelle en Belgique regroupe diverses formes de mise à l'emploi. Tant en Région wallonne qu'en Région Bruxelles-Capitale, il est possible d'identifier des entreprises d'insertion, des entreprises de formation par le travail, des entreprises de travail adapté ainsi que des entreprises d'insertion non labellisées (Grégoire, 2003).

De manière générale, les organisations d'insertion socioprofessionnelle sont généralement actives dans des secteurs tels que le tri, le recyclage, les services de proximité comme le repassage et le nettoyage, l'entretien d'espaces publics, la construction ou encore l'Horeca afin de satisfaire « *des besoins délaissés par les secteurs publics et privés* » (Grégoire, 2003, p. 10) (Davister, 2007; Davister et al., 2004; Defourny, Nyssens, et al., 1998).

Nous concentrons nos recherches sur une de ces organisations : l'entreprise d'insertion. En effet, selon Davister et al. (2004), les deux modalités d'insertion les plus fréquentes en Belgique sont les emplois subsidiés en permanence, par exemple les entreprises de travail adapté, et les emplois permanents autofinancés, comme les entreprises d'insertion. Par choix méthodologique, nous avons choisi de nous concentrer uniquement sur les entreprises d'insertion. De plus, comme précédemment démontré, ces entreprises offrent une mise à l'emploi de publics défavorisés. Or, nous avons mis en avant les faibles taux d'emploi pour diverses catégories de la population en Belgique en 2018. Ainsi, une étude plus approfondie des entreprises sociales d'insertion en Belgique nous semble pertinente.

2.2.1. L'entreprise sociale d'insertion dans la Région Bruxelles-Capitale

Tout d'abord, il est important de mettre en évidence le fait que les cadres légaux régissant l'économie sociale et les agréments des entreprises sociales sont en cours de révision dans la

Région Bruxelles-Capitale. L'Ordonnance du 18 mars 2004 qui définissait initialement les critères pour distinguer les différentes formes d'organisations de l'économie sociale d'insertion a été abrogée le 1^{er} février 2019 et une nouvelle législation a vu le jour. Pour rappel, aujourd'hui, les entreprises qui souhaitent être agréées entreprises sociales doivent répondre aux exigences de l'Ordonnance du 23 juillet 2018 ainsi qu'à celles de l'Arrêté du 20 décembre 2018. Cependant, ce cadre législatif est toujours en évolution et n'est actuellement pas clairement défini. La FeBISP (n.d) confirme que « *Plusieurs arrêtés d'application relatifs à l'Ordonnance du 23 juillet 2018 sont toujours en discussion et n'ont pas encore été adoptés par le Gouvernement de la Région Bruxelles-Capitale* ».

Il est tout de même possible de définir la notion d'entreprise sociale d'insertion grâce à l'Ordonnance du 23 juillet 2018. Selon celle-ci, une entreprise sociale d'insertion est une entreprise sociale agréée et mandatée par le Gouvernement régional bruxellois pour développer un programme d'insertion. Ainsi, « *l'entreprise sociale d'insertion gère une mission de service d'intérêt économique général qui consiste en la réinsertion sur le marché du travail des personnes particulièrement éloignées de l'emploi dénommées travailleurs du public cible* » (Ordonnance de la Région de Bruxelles-Capitale du 23 juillet 2018 relative à l'agrément et au soutien des entreprises sociales, 2018).

La notion de service d'intérêt économique général est définie par la Commission européenne (2013, p. 20) comme étant :

des activités économiques remplissant des missions d'intérêt général qui ne seraient pas exécutées (ou qui seraient exécutées à des conditions différentes en termes de qualité, de sécurité, d'accessibilité, d'égalité de traitement ou d'accès universel) par le marché en l'absence d'une intervention de l'État.

Les travailleurs du public-cible sont inscrits auprès d'Actiris¹², comme demandeurs d'emploi inoccupés n'exerçant aucune activité professionnelle. Autrement dit, le public-cible est composé de personnes particulièrement éloignées de l'emploi (FeBISP, n.d). Cette définition du profil du public-cible est également mentionnée dans l'Ordonnance du 23 juillet 2018.

¹² Actiris est l'Office régional bruxellois pour l'emploi.

2.2.2. L'entreprise sociale d'insertion dans la Région wallonne

Dans la Région wallonne, le premier cadre légal relatif aux entreprises sociales d'insertion apparaît en 1998 (Lemaître & Nyssens, 2012). Aujourd'hui, les entreprises sociales d'insertion sont définies selon le Décret du 20 octobre 2016 et selon l'Arrêté du Gouvernement wallon du 24 mai 2017 comme étant :

la personne morale à finalité sociale au sens des articles 661 et suivants du Code des sociétés, constituée sous la forme d'une société anonyme ou d'une société coopérative à responsabilité limitée ou d'un groupement d'intérêt économique, qui est agréée en tant qu'initiative d'économie sociale, et qui vise à mettre en œuvre les principes décrits à l'article, 1er, alinéa 1er, du décret du 20 novembre 2008 et notamment le principe de primauté du travail sur le capital dans la répartition des revenus, par l'insertion socioprofessionnelle de travailleurs peu qualifiés. (Décret de la Région wallonne du 20 octobre 2016 relatif à l'agrément des initiatives d'économie sociale et à l'agrément et au subventionnement des entreprises d'insertion, 2016)

De plus, une entreprise qui souhaite obtenir l'agrément « Entreprise d'insertion » doit remplir une première condition *sine qua non* : avoir obtenu l'agrément d'« initiative d'économie sociale » auprès de la Région wallonne (Direction de l'économie sociale, n.d-b).

Il est tout de même possible pour une association sans but lucratif (ASBL) de poursuivre une finalité sociale d'insertion. Dans ce cas-là, l'ASBL est simplement agréée « Initiative d'économie sociale ». Il n'est, en effet, pas indispensable d'être agréé « Entreprise d'insertion » pour poursuivre une finalité d'insertion socioprofessionnelle. L'agrément permet à l'organisation d'être subsidiée afin d'encourager l'emploi durable pour des travailleurs défavorisés ou gravement défavorisés (Direction de l'économie sociale, n.d-a).

La Région wallonne définit la notion de « travailleurs défavorisés » comme étant des personnes, inscrites comme demandeuses d'emploi, qui ne détiennent pas de diplôme de l'enseignement secondaire supérieur et qui remplissent une des conditions mentionnées dans le décret du 20 octobre 2016. Ces conditions peuvent être les suivantes : être âgés de 18 à 24 ans ou de plus de 50 ans, ou encore bénéficier d'allocations de chômage depuis minimum 6 mois, du revenu d'intégration sociale ou d'aucun revenu. L'expression « gravement défavorisés » est utilisée pour caractériser les travailleurs qui bénéficient des allocations de chômage, du revenu d'intégration ou d'aucun revenu depuis minimum deux ans. L'ensemble

des conditions sont mentionnées dans l'article 1 alinéa 4 et 5 dudit décret (Décret de la Région wallonne du 20 octobre 2016 relatif à l'agrément des initiatives d'économie sociale et à l'agrément et au subventionnement des entreprises d'insertion, 2016).

Rappelons enfin que les articles 661 et suivants, relatifs au statut « société à finalité sociale », du Code des sociétés ont été abrogés (Loi du 23 mars 2019 introduisant le Code des sociétés et des associations et portant des dispositions diverses, 2019). Or, le décret du 20 octobre 2016 stipule que les entreprises qui souhaitent obtenir l'agrément « Entreprise d'insertion » doivent adopter le statut de société à finalité sociale (Lemaître & Nyssens, 2012). Nous supposons que la Région wallonne devra également revoir le cadre législatif relatif à l'agrément « Entreprise d'insertion ».

Comme nous venons de le voir, il existe un cadre légal spécifique régissant les entreprises d'insertion tant en Région Bruxelles-Capitale qu'en Région wallonne. Les entreprises, si elles souhaitent utiliser l'appellation « entreprise d'insertion » et obtenir des subventions, doivent se conformer à ces décrets, ordonnances et arrêtés.

Ces deux premiers chapitres nous ont éclairés concernant les notions d'entreprise sociale et d'entreprise sociale d'insertion. Nous en retenons que le critère de gouvernance démocratique et participative est un élément spécifique à la définition d'entreprise sociale proposée par le réseau EMES. Cet élément est également présent dans les cadres légaux de la Région Bruxelles-Capitale et de la Région wallonne. Nous pouvons supposer que ce critère de gouvernance démocratique et participative est également au cœur de la notion d'entreprise sociale d'insertion dans la mesure où cette dernière constitue une sous-catégorie d'entreprises sociales. Le troisième chapitre étudie ce mode de gouvernance en particulier.

Chapitre 3 : La gouvernance participative

Comme relevé dans les chapitres précédents, une entreprise sociale, qu'elle soit située en Région Bruxelles-Capitale ou en Région wallonne, doit se conformer au principe de gouvernance démocratique, exigé par les textes légaux, en démontrant un mode de prise de décision démocratique et une dynamique participative.

À travers ce chapitre, nous proposons une analyse du contexte historique de l'émergence du management participatif. Ensuite, nous définissons la notion de gouvernance participative, aussi appelée management participatif (MP) ou gestion participative dans ce mémoire. Nous mettons également en avant les spécificités d'une telle pratique dans les entreprises sociales. Par la suite, nous identifions les avantages et défis théoriques que présente une dynamique participative. Ceci nous permet, dans la troisième partie de ce mémoire, de les confronter à la réalité du terrain. Enfin, nous étudions divers leviers d'action, identifiés dans la littérature scientifique, favorisant l'implémentation de ce mode de gouvernance.

3.1. Historique

3.1.1. L'organisation scientifique du travail

À partir de la fin du 19^{ème} siècle, différentes théories des organisations émergent et se répandent tant en Europe qu'aux Etats-Unis. La première d'entre elle est l'Organisation Scientifique du Travail regroupant les courants du taylorisme et du fordisme (Foudriat, 2011).

L'américain Frederick Taylor développe, à la fin du 19^{ème} siècle, le courant appelé taylorisme. Celui-ci suggère une double division du travail. La division verticale suppose une distinction entre les ingénieurs-concepteurs et les ouvriers-exécutants. Les concepteurs sont alors hiérarchiquement supérieurs aux exécutants. La division horizontale, quant à elle, impose aux travailleurs des tâches spécifiques, élémentaires et répétitives. La spécialisation et la parcellisation des tâches sont au cœur de la logique taylorienne (Foudriat, 2011). Taylor va jusqu'à chronométrer chaque tâche afin de trouver la meilleure séquence de production possible, ce qu'il appelle *one best way* (Foudriat, 2011). L'objectif d'un tel fonctionnement est l'optimisation de la production et l'efficacité économique (Arnould, 2016). Le travailleur n'est plus maître de son travail dans la mesure où la conception de ce dernier lui échappe. De plus, le taylorisme induit une « *dépossession des savoirs détenus par les ouvriers et leur*

déqualification » (Foudriat, 2011, p. 76). Selon le raisonnement taylorien, le travailleur n'est alors considéré que comme un exécutant.

Quelques années plus tard, le fondateur de la célèbre marque automobile Ford, Henri Ford, enrichit les travaux de Taylor en développant le concept du fordisme. Ford met en évidence le coût que représentent les déplacements des travailleurs dans l'usine. Il va donc mettre en place des chaînes de production où les ouvriers effectuent des tâches simples et répétitives en restant à leur poste de travail, les pièces se déplaçant elles-mêmes. En effet, Ford et Crowther (1928, p. 94) expliquent qu'

Il n'y a pas dans les ateliers une seule pièce travaillée qui ne soit en mouvement. Les unes suspendues en l'air par des crochets se rendent à l'assemblage dans l'ordre exact qui leur est assigné. Les autres marchent sur une plate-forme mobile (...) Aucun ouvrier n'a jamais rien à transporter ni à soulever, toutes ces opérations faisant l'objet d'un service distinct, le service des transports.

Ainsi, le résultat de l'implémentation d'une chaîne de montage est « *de réduire pour l'ouvrier la nécessité de penser et de réduire ses mouvements au minimum* » (Ford & Crowther, 1928, p. 91). Le rythme de production est fixé par les concepteurs. Le travailleur est alors dépossédé de la cadence de travail (Foudriat, 2011). Le niveau de production augmente considérablement grâce à la standardisation des produits proposés. Cependant, Ford identifie l'importance d'avoir une main d'œuvre stable. Il n'est alors pas suffisant de rémunérer cette dernière mais il faut aussi lui offrir des conditions de travail respectables (de Nanteuil & Amougou, 2015). Ford et Crowther (1928) affirment que tout ouvrier pouvait aussi proposer des suggestions et des idées quant à l'amélioration de la production.

Dans la théorie de l'organisation scientifique du travail, la participation du travailleur dans la vie de l'entreprise est instrumentale. Cela signifie que l'ouvrier est « *un facteur de production, une force de travail, à contrôler et à optimiser* » (Bevort, 2013, p. 38).

3.1.2. L'école des relations humaines

Au début des années 1920, une nouvelle théorie des organisations apparaît : l'école des relations humaines (Foudriat, 2011). Ce courant s'inscrit dans une dynamique d'humanisation du travail (Delobbe & Gobert, 2017). Les recherches d'Elton Mayo, menées entre 1927 et 1932 dans l'usine Western Electric à Chicago aux Etats-Unis, ont mis en évidence la relation entre la productivité des travailleurs et leur environnement de travail. Mayo identifie trois

facteurs impactant la productivité du travailleur ainsi que sa motivation. Le premier élément est la valorisation et la reconnaissance accordée par le dirigeant à son subordonné. Le deuxième élément concerne la bonne communication entre les dirigeants et les travailleurs. Enfin, le travail en équipe ainsi que le sentiment d'appartenance qui en découle auraient un impact positif sur la productivité des travailleurs (Stervinou, 2014). Il met en évidence le fait que des bonnes conditions de travail et une rémunération ne sont pas suffisantes pour atteindre un niveau de productivité satisfaisant. Les facteurs relationnel et humain doivent également être considérés (Foudriat, 2011; Smal, 2017; Stervinou, 2014).

Cependant, il convient de mentionner que l'école des relations humaines ne rompt pas avec la logique taylorienne mais promeut une prise en considération des travailleurs (Bevort, 2013; Mousli, 2016).

3.1.3. Vers un management participatif

En 1960, Douglas Mc Gregor détermine deux types de management. La théorie X défend l'idée selon laquelle les travailleurs sont paresseux, fainéants et uniquement motivés par la rémunération qu'ils perçoivent. Dans ce contexte, le management doit être organisé autour du contrôle et de la sanction, selon le principe de la carotte et du bâton (Delobbe & Gobert, 2017; Foudriat, 2011; McGregor, 1969; Stervinou, 2014). La théorie Y, quant à elle, stipule que « *les travailleurs sont ambitieux, capables d'auto-motivation et d'autocontrôle et que le travail peut être source de satisfaction* » (Stervinou, 2014, p. 101). McGregor (1969) explique que ceci n'est valable que si les travailleurs se sentent engagés et responsables par rapport aux objectifs organisationnels. Le management doit alors créer un climat de confiance tout en considérant les besoins d'accomplissement et d'estime¹³ des travailleurs afin de leur permettre d'atteindre leurs propres buts et ceux de l'entreprise (Likert, 1974; McGregor, 1969; Mousli, 2016; Stervinou, 2014).

À la même époque, au Japon, Taiichi Ohno initie une nouvelle théorie des organisations, le toyotisme. Ce courant met en pratique la théorie Y de Mc Gregor et voit le travailleur comme un homme et non comme une simple force de travail (Mousli, 2016). Les travailleurs sont impliqués dans la gestion de l'entreprise, dans la conception de leur travail tout en portant une attention particulière à la qualité (Mousli, 2016). Ils participent à la détermination des tâches

¹³ Les besoins d'estime et d'accomplissement constituent les deux plus hauts niveaux de la pyramide des besoins d'Abraham Maslow.

et des objectifs (Shimizu, 1999). Selon Ohno, la participation des travailleurs leur permettrait de développer un sentiment de fierté et d'être plus épanouis dans leur travail (Mousli, 2016). Shimizu (1999) identifie des similarités entre le toyotisme et le taylorisme dans la mesure où la division verticale du travail semble toujours présente. Cependant, « *même si persiste une division entre conception et exécution, l'écart est moindre* » (Shimizu, 1999, p. 43) en raison de la participation des travailleurs dans la détermination de leurs tâches.

Enfin, Likert (1974) distingue quatre modes de gouvernance d'entreprise, qu'il appelle aussi « système » : le système autoritaire exploiteur, le système paternaliste bienveillant, le système consultatif et enfin le système participatif. Ce dernier mode de fonctionnement s'inscrit dans une logique où « *l'entreprise doit mieux encore mobiliser et développer ses ressources humaines* » (Magny, 1974, p. XXX) pour faire face à un contexte économique mouvant et complexe. L'individu a un besoin dominant de réalisation de soi¹⁴ et non plus de besoins physiologique et de sécurité comme ce fut le cas sous l'ère du taylorisme.

3.1.4. Emergence du management participatif

Comme nous venons de le voir, l'être humain est de plus en plus pris en considération tout au long de ces deux derniers siècles. Cependant plusieurs événements vont accélérer l'émergence d'une gestion participative. Au cours du 19^{ème} siècle, en réaction à la Révolution Industrielle, des voix s'élèvent pour obtenir de meilleures conditions de travail ainsi qu'une meilleure protection pour les travailleurs. Des revendications émergent également pour renverser l'organisation hiérarchique et pour mettre en place un système plus démocratique au sein des entreprises (Ferreira, 2004). De plus, un siècle plus tard, au cours des années 1980, un malaise généralisé se fait ressentir en Europe. Celui-ci émerge, entre autres, à la suite de la crise économique et de l'augmentation de la concurrence sur le marché international (Foudriat, 2011; Hermel, 1988). Le taylorisme est alors remis en cause « *tant pour les problèmes qu'il pose au plan humain que pour son inadéquation au monde complexe et turbulent dans lequel vivent les organisations* » (Hermel, 1988, p. 20; Thuderoz, 1995). Stervinou (2014) explique que c'est toute l'organisation scientifique du travail qui est remise en question. Dans ce contexte, le management participatif se présente comme une nécessité (Hermel, 1988).

¹⁴ Le besoin de réalisation est situé en haut de la pyramide des besoins de Maslow. Pour plus d'information sur les différents besoins d'un individu, voir la pyramide des besoins d'Abraham Maslow.

La notion de management participatif, en tant que telle, émerge au cours des années 1950. Chris Argyris affirme alors que les travailleurs doivent pouvoir prendre part aux décisions qui les concernent directement ou indirectement (Gilbert, Teglberg, & Raullet-Croset, 2017). Dix ans plus tard, les pratiques du toyotisme et de la démocratie industrielle se développent en Europe avec comme préoccupation, la qualité de la production et le partage de l'information. Durant les années 1970, les équipes semi-autonomes apparaissent. Les travailleurs sont alors libres d'organiser leur travail afin d'atteindre les objectifs de production qui leur sont imposés. La notion de management participatif n'est formalisée qu'après 1980. C'est alors que se développent les cercles de qualité¹⁵. Au même moment, des cadres légaux émergent en France. Ceux-ci imposent aux entreprises la participation des travailleurs dans l'élaboration de pratiques d'amélioration des conditions de travail ainsi que sur le contenu et l'organisation du travail (Gilbert et al., 2017).

Selon Gilbert et al. (2017), deux types de managements participatifs sont identifiables : le management par les valeurs et l'innovation participative. Le premier consiste à définir un projet d'entreprise et des valeurs communes à tous les travailleurs dans le but de développer une réelle communauté au sein de l'entreprise. Le deuxième réfère à l'expression et à la prise en compte de la créativité et des idées des travailleurs afin d'améliorer le processus productif et les conditions de travail.

Nous avons retracé les événements qui ont conduit à l'émergence du MP ainsi qu'identifié les grands travaux menés dans l'optique d'humaniser le travail. Le développement des pratiques participatives a également été exposé. Dans la section suivante, nous tentons de définir et de caractériser la notion de management participatif.

3.2. Caractéristiques du management participatif

3.2.1. Définition

Hermel (1988) et Gilbert et al. (2017) expliquent que la notion de management participatif reste particulièrement floue bien que celle-ci se développe au sein des organisations. Ce concept est souvent associé aux cercles de qualité, aux démarches participatives et autres. Hermel (1988, p. 188) définit le management participatif comme « *un processus managérial*

¹⁵ Définition adaptée de N'Gahane, De Rongé, Henaux, Léonard, et Cerrada (1996) : Un cercle de qualité est un groupe de 3 à 10 travailleurs qui se rassemblent, durant les heures de travail, en vue d'analyser et, éventuellement, solutionner des problèmes liés au travail. Il s'agit d'un outil de la gestion participative ou du management participatif.

global consistant à créer chez tout salarié un comportement d'acteur-concepteur, contributif de l'amélioration du fonctionnement de l'organisation ».

Davister (2010, p. 311) définit, quant à elle, la gestion participative comme étant « *l'implication des travailleurs (...) dans la gestion, que ce soit par un droit de vote dans les différents organes de décision ou plus simplement par la prise de responsabilités dans leur travail quotidien* ».

D'autres auteurs se sont particulièrement intéressés à la notion de participation. N'Gahane et al. (1996, p. 130) définissent la participation comme étant « *le fait que les membres du personnel ont la possibilité de prendre part au fonctionnement de l'entreprise en intervenant, moyennant certaines modalités, dans les décisions concernant le travail ou l'entreprise* ».

Enfin, selon Stervinou (2014, p. 103), la participation signifie « *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.* ».

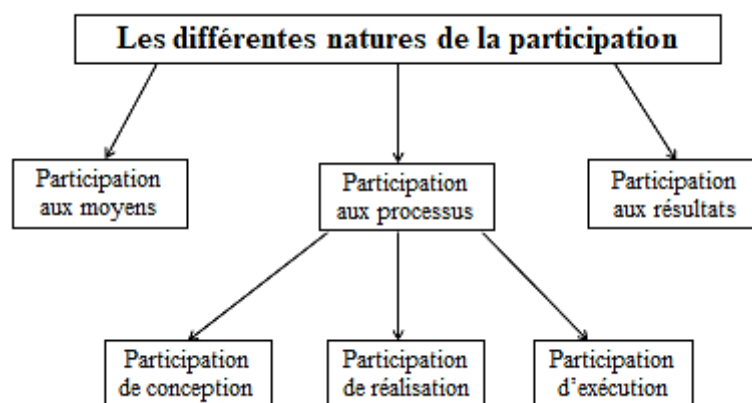
Dans ce mémoire, nous définissons, de façon provisoire, le management participatif comme étant le processus d'implication des travailleurs dans les décisions concernant leur travail et la gestion de l'entreprise afin d'améliorer le fonctionnement global de l'organisation.

3.2.2. Caractéristiques de la participation

Hermel (1988) identifie quatre axes pour déterminer et analyser les différents types de participation dans une organisation.

Le premier axe est l'**axe de nature**. Celui-ci fait référence aux domaines pour lesquels la participation est possible. Il existe trois niveaux. La Figure 1 résume ceux-ci.

Figure 1 : Les différentes natures de la participation selon Hermel (1988)



Source : Adapté d'Hermel (1988)

Le premier niveau est la participation aux moyens aussi appelé participation au capital. Cette participation offre la possibilité d'acquérir une part du capital de l'entreprise (une part sociale). Le deuxième niveau concerne la participation au processus. Hermel (1988, p. 117) définit celle-ci comme la « *contribution à la création de valeur ajoutée, qui transforme les entrants en extrants* ». Ce deuxième niveau peut se subdiviser en trois sous-catégories de participation : la participation de conception, la participation de réalisation et la participation d'exécution. La participation de conception consiste en la détermination des objectifs à atteindre ou de produit à réaliser. On dit alors que la conception est de fond. La participation de réalisation s'applique lorsque l'individu contribue à l'exécution du travail et à la création des procédures nécessaires pour y parvenir. La conception est alors de forme. La participation d'exécution s'observe lorsque le travailleur est uniquement un exécutant qui s'appuie sur les procédures préétablies par d'autres. Enfin, le troisième niveau de participation est la participation aux résultats. Il s'agit, entre autres, de la perception de primes de résultats ou de dividendes.

Le deuxième axe est celui du **degré**. Il permet de déterminer si la participation est forte ou faible. Hermel (1988, p. 127) définit ceci comme le « *degré en volume ou en quantité dans le temps et dans l'espace de la participation pratiquée* ». Il s'agit également d'analyser si les processus de participation sont permanents et réguliers ou s'ils n'apparaissent qu'occasionnellement. Concernant l'espace, il convient d'identifier si les dispositifs participatifs sont mis en œuvre dans l'ensemble des départements de l'entreprise ou uniquement dans certains d'entre eux.

Le troisième axe est celui des **acteurs**. Il s'agit d'identifier si la participation concerne l'ensemble du personnel de l'organisation ou une partie de celui-ci (Hermel, 1988).

Le quatrième axe est celui de la **médiation**. Celui-ci permet de déterminer si la participation est directe ou indirecte. La participation directe est « *le pouvoir reconnu, à un moment donné, à un groupe d'exercer une influence sur son propre environnement immédiat, en prenant, après discussion, les décisions nécessaires* » (Weiss, 1978, p. 13). Dans la pratique, les dispositifs de participation directe peuvent prendre différentes formes telles que les cercles de qualité. La participation indirecte s'observe lorsque les travailleurs ont la possibilité d'exprimer leur point de vue auprès de leur direction par le biais d'un intermédiaire (Hermel, 1988; N'Gahane et al., 1996). Par intermédiaire, nous entendons par exemple les représentants du personnel et les syndicats. Ce type de participation s'applique dans le cadre de négociations collectives ou lors d'une intervention des représentants du personnel. Hermel (1988) explique que les négociations collectives sont la forme la plus fréquente de participation indirecte. Il identifie alors trois niveaux de participation : l'information, la consultation et la codécision. L'intensité de la participation serait alors plus forte dans les cas où celle-ci est directe. Par ailleurs, il semblerait que les grandes structures utilisent une participation indirecte tandis que dans les plus petites organisations, la participation directe est privilégiée (Davister, 2007).

Par souci de simplicité, Hermel (1988) propose une classification se basant sur deux critères : la nature de la participation et l'ampleur et l'intensité de celle-ci. Ce deuxième critère regroupe alors les axes du degré, des acteurs et de la médiation cités ci-dessus.

Les recherches d'Hermel (1988) nous permettent d'ajouter une dimension à notre définition provisoire du management participatif : la participation aux moyens. Ceci nous permet de définir dès lors le management participatif comme étant :

<p>Le processus d'implication (directe ou indirecte) des travailleurs dans les décisions concernant leur travail et la gestion de l'entreprise afin d'améliorer le fonctionnement global de l'organisation. La participation des travailleurs peut également être financière à travers l'acquisition de part du capital.</p>
--

Stervinou (2014) démontre que la participation des travailleurs peut concerner et s'observer à différents niveaux. Le travailleur, en tant qu'individu, est reconnu comme ayant un savoir-faire et une capacité d'identifier les méthodes les plus appropriées pour atteindre les objectifs. Les dirigeants lui accordent, alors, autonomie et libre-arbitre. Au niveau du groupe, les travailleurs ont la possibilité de prendre des décisions relatives à la répartition des tâches et l'organisation du travail. Enfin, les travailleurs peuvent participer aux décisions du niveau stratégique de l'entreprise.

Il est important de mentionner que la mise en place de ce processus participatif et démocratique n'est pas uniforme. En effet, différents éléments, tels que la taille de l'entreprise, le secteur d'activité, le profil des travailleurs ou encore la concurrence, influencent la manière dont cette pratique est déployée (Comeau & Davister, 2008; Davister, 2010). De plus, Hermel (1988, p. 141) explique que « *les différentes combinaisons entre nature (...) et degré (acteurs concernées/durée/espace, etc.) de cette participation conduisent à une multitude de situations possibles* ». Il existe donc autant de processus participatifs que d'entreprises qui y ont recours et de façons dont elles les mettent en place.

3.3. Spécificités du management participatif en entreprise sociale

Rappelons que les indicateurs de gouvernance démocratique sont une spécificité de la définition de l'entreprise sociale émanant du réseau EMES. Ainsi, en économie sociale, le critère de « processus de décision démocratique » repose sur le principe « un homme, une voix » (Defourny, 2017). L'indicateur « un pouvoir de décision non basé sur la détention de capital » tel que défini par le réseau EMES partage la même idée. Les droits de vote au sein de l'assemblée générale (AG) de l'organisation ne sont pas répartis selon la participation au capital (Comeau & Davister, 2008; Defourny & Nyssens, 2017b). Autrement dit, c'est la qualité de membre qui permet de participer aux décisions (Rijpens, 2010). Par « membre », il convient de considérer les fondateurs, les membres du conseil d'administration (CA), les travailleurs, les gestionnaires mais aussi les usagers du service ou du produit (Comeau & Davister, 2008).

De plus, un deuxième indicateur de l'EMES stipule que la dynamique participative implique différentes parties prenantes affectées par l'activité de l'organisation. Par parties prenantes, il convient de considérer, entre autres, les clients, les travailleurs et les bénéficiaires. Celles-ci

peuvent être impliquées de manière formelle à travers notamment le sociétariat, le CA et l'AG de la structure, mais aussi de manière informelle à travers la participation dans des comités actifs dans la vie quotidienne de l'organisation (Defourny & Nyssens, 2017b).

Par ailleurs, selon Rijpens (2010), il y aurait une incompréhension concernant le processus démocratique en entreprise sociale. En effet, ce mode de fonctionnement ne signifie pas que les travailleurs doivent nécessairement avoir accès aux organes décisionnels de l'entreprise mais bien que le pouvoir est laissé aux membres sans être conditionné au capital détenu.

Après avoir identifié les différents éléments permettant de caractériser la mise en place d'une gestion participative et les spécificités en entreprise sociale, intéressons-nous maintenant aux avantages d'une telle dynamique.

3.4. Avantages du management participatif

Le MP et sa mise en œuvre offrent des avantages non négligeables tant pour les travailleurs que pour l'entreprise. Les travaux de Mahieu (2017), Smal (2017) et Roelandts (2014) ont permis d'identifier plusieurs grandes catégories d'éléments impactés par le MP. Ce dernier aurait des effets tant sur la santé que sur le cadre relationnel, le développement personnel, l'épanouissement et la motivation des travailleurs mais aussi sur la qualité des décisions et la productivité de l'organisation. Notons aussi qu'il existe de nombreux chevauchements entre ces différentes catégories et celles-ci sont étroitement liées.

Il est important de noter que ces éléments positifs ne constituent pas une norme de ce que le MP devrait apporter comme bénéfices. En effet, comme nous l'avons expliqué précédemment, la mise en place d'une telle dynamique dépend de différents facteurs propres à chaque organisation. Dès lors, les avantages seront différents suivant les expériences et le vécu personnel de chaque travailleur. Les différents atouts du MP qui vont suivre constituent également une liste non-exhaustive. Il s'agit principalement des éléments les plus souvent mis en avant dans la littérature scientifique francophone et anglophone.

Afin de proposer une analyse structurée, nous présentons les avantages du MP dans deux catégories selon qu'ils impactent l'individu ou l'organisation. Un tableau de synthèse est disponible dans l'Annexe 1.

3.4.1. Avantages pour l'individu

Tout d'abord, la littérature scientifique suggère que le MP présente un impact positif sur la **santé** des travailleurs. En effet, en impliquant ces derniers dans les décisions, l'organisation du travail ne serait plus imposée par une direction possiblement déconnectée du terrain et les journées de travail seraient moins pénibles et absurdes pour les travailleurs (Castoriadis & Mothe, 1974). En outre, selon plusieurs auteurs, les dirigeants d'entreprise participative verraient leur niveau de stress diminuer. Une gestion participative leur permettrait de se décharger de certaines décisions en responsabilisant et impliquant leurs travailleurs (Pasquet & Liarte, 2012; Roelandts, 2014). De plus, Guiol et Muñoz (2007, p. 80) stipulent qu'il existe chez les travailleurs « *une moindre prédisposition psychopathogénique à mesure que le management s'ouvre au dialogue participatif* ». Par ailleurs, l'organisation de Solidarité des alternatives wallonnes et bruxelloises (2013) défend l'idée selon laquelle une gestion participative permettrait d'éviter certains problèmes affectant la santé mentale des individus. Cet argument est également partagé par Gagné et Deci (2005) pour qui l'autonomie pourrait mener au bien-être psychologique. Les prochains paragraphes détaillent les éléments pouvant impacter favorablement cet état psychologique : le développement personnel, le cadre relationnel et l'épanouissement.

Une gestion participative aurait un effet positif sur le **développement personnel** des individus. Tout d'abord, elle offrirait aux travailleurs une meilleure reconnaissance de leur travail et de leurs compétences (Guiol & Muñoz, 2007; Stervinou, 2014). En effet, en ayant la possibilité de participer et d'exprimer leurs points de vue et leurs idées, les travailleurs se sentent valorisés. Ils « *apprécient que la structure ne les considère pas exclusivement comme une force de travail et se soucie de leurs opinions* » (Berthet, Bosschaert, & Maréchal, 2012, p. 16). Ils ne sont alors plus considérés comme des simples exécutants, comme ce fut le cas dans les modèles tayloriens, mais bien comme des acteurs-concepteurs (Hermel, 1988). Par ailleurs, les travailleurs gagnent en autonomie et en confiance en eux lorsqu'ils sont responsabilisés (Castel, Lemoine, & Durand-Delvigne, 2011; Thuderoz, 1995). Enfin, les besoins d'estime et d'accomplissement des travailleurs sont satisfaits lorsqu'une dynamique participative est mise en place (Roelandts, 2014; Smal, 2017).

Par ailleurs, le **cadre relationnel** serait meilleur au sein d'une entreprise utilisant une gestion participative. Cette dernière permettrait de développer la collaboration, la solidarité et une plus grande cohésion sociale grâce au travail en équipe (Berthet et al., 2012; Likert, 1974;

Stervinou, 2014; Thuderoz, 1995). Stervinou (2014) et Likert (1974) rajoutent que l'environnement de travail dans les entreprises participatives est différent de celui dans les entreprises traditionnelles en raison du sentiment de confiance qui y règne. Par ailleurs, la gestion participative permettrait de réduire les conflits, ou du moins d'en faciliter la résolution, en offrant un cadre démocratique et une circulation aisée des informations (Defourny, 1988). Enfin, selon Stervinou (2014), le pouvoir décisionnel accordé aux travailleurs favoriserait la création d'une relation plus équilibrée avec les managers. Le sentiment de hiérarchie se ferait, dès lors, moins ressentir. Cet argument est également défendu par Thuderoz (1995) et Laville (1992) qui expliquent que les relations hiérarchiques sont modérées et que le rôle du dirigeant est revu. Celui-ci est alors perçu comme un facilitateur et un formateur plutôt qu'un superviseur exerçant une fonction de contrôle sur ses subalternes. Il se montre également plus à l'écoute et moins distant vis-à-vis de ses travailleurs (Comeau & Davister, 2008).

En outre, la mise en place d'une gestion participative ne serait pas sans effet sur **l'épanouissement** du travailleur ainsi que sur le **sens** qu'il accorde à son **travail**. Yohe et Hatfield (2003), Abdulai et Shafiwu (2014) et Likert (1974) affirment qu'une gestion participative augmente le niveau de satisfaction des travailleurs. Selon Castel et al. (2011), le MP augmenterait également l'intérêt pour le travail. De plus, une enquête européenne, menée en 2010, a démontré que les travailleurs d'entreprises participatives se disent satisfaits voire très satisfaits de leurs conditions de travail (autonomie, implication dans les décisions, esprit d'initiatives encouragé, etc.) (Stervinou, 2014). Les travailleurs seraient aussi moins enclins à vouloir retourner dans une entreprise plus directive. Ensuite, les travaux de Castel et al. (2011) et de Gagné et Deci (2005) démontrent que la cohésion de groupe, caractéristique d'une gestion participative, constitue le facteur de satisfaction principal dans les entreprises participatives étudiées. Enfin, la participation des travailleurs peut mener à une forte implication de leur part dans le projet de l'entreprise ainsi qu'à une identification à l'organisation (Laville, 1992). Selon Davister (2010), la diffusion de la culture d'entreprise et de ses valeurs est facilitée grâce à la gestion participation, ce qui permet une plus grande implication des travailleurs.

Enfin, Gagné et Deci (2005) et Rousseau et Aubé (2013) suggèrent que la gestion participative a un impact sur la **motivation** au travail de l'individu. Ils expliquent que les entreprises offrant une autonomie aux travailleurs « *promote basic need satisfaction, intrinsic*

*motivation, and full internalization of extrinsic motivation, and that these in turn lead to (...) job satisfaction, positive work attitudes, organizational commitment*¹⁶ » (Gagné & Deci, 2005, p. 346). Cette motivation peut alors impacter de manière favorable les performances de l'employé. Après les aspects impactant l'individu, abordons maintenant la seconde catégorie des avantages du MP, à savoir ceux relatifs à l'organisation.

3.4.2. Avantages pour l'organisation

La gestion participative présente également des avantages pour l'entreprise. Tout d'abord, l'amélioration du **cadre relationnel** et le développement d'une cohésion de groupe créent un climat de travail plus serein. Ce dernier permettrait de réduire certains coûts liés à la gestion du personnel notamment ceux relatifs à la résolution des conflits (Comeau & Davister, 2008).

Ensuite, la participation des travailleurs influencerait positivement la **productivité et l'efficacité économique** de l'entreprise (Abdulai & Shafiwu, 2014; Bhatti, Nawab, & Akbar, 2011; Gagné & Deci, 2005; Hollandts, 2009; Laville, 1992; Likert, 1974; Yohe & Hatfield, 2003). Davister (2010) affirme que la participation et l'implication des travailleurs dans la gestion de l'entreprise constituent un facteur de mobilisation pour ceux-ci. Un employé mobilisé est « *une personne qui déploie volontairement des efforts au-dessus de la normale pour améliorer continuellement son travail, pour l'aligner stratégiquement (c'est-à-dire sur les priorités organisationnelles) et pour le coordonner au sein de son équipe de travail en coopérant* » (Wils, Labelle, Guérin, & Tremblay, 1998, p. 578). Il se consacre alors entièrement à son travail et fait preuve d'énergie et de dévouement (Tremblay & Wils, 2005). Selon Davister (2007), un tel travailleur apporte une rentabilité et une productivité supérieure par rapport à un travailleur peu investi et peu dévoué. La mobilisation des employés constituerait alors un avantage concurrentiel pour l'entreprise. Comeau et Davister (2008) expliquent qu'en impliquant les travailleurs dans les décisions en dehors des systèmes de représentation traditionnels comme les syndicats, la mobilisation des travailleurs augmente. Ensuite, la satisfaction des travailleurs ainsi que leur mobilisation peuvent conduire à une amélioration de la qualité de la production (Davister, 2010). De plus, la culture du dialogue et l'importance de la communication, présentes au sein des entreprises participatives, permettent un flux d'information ascendant (Likert, 1974). Les travailleurs ont alors la possibilité de notifier les défaillances et les inefficacités organisationnelles (Defourny, 1988). Ferreras

¹⁶ Traduction proposée par Castel et al. (2011, p. 12) : *favorisent la satisfaction des besoins fondamentaux, la motivation intrinsèque et la pleine internalisation des motivations extrinsèques, ce qui à son tour mène (...) à la satisfaction au travail, à des attitudes positives au travail, à l'engagement organisationnel.*

(2007) et Mousli (2016) expliquent que les travailleurs détiennent des informations dont la direction ne dispose pas toujours et peuvent faire des suggestions pour optimiser la production. Yohe et Hatfield (2003, p. 38) affirment que les travailleurs « *suggest innovative ideas that can lead to continuous improvement, customer satisfaction, and ultimately an increase in the organization's performance*¹⁷ ». Enfin, la gestion participative aurait pour conséquence une diminution du taux d'absentéisme et du taux de rotation du personnel en raison de l'implication des travailleurs (Bhatti et al., 2011; Kim, 2002; Likert, 1974). Ceci réduit également les différents coûts (remplacements, stress chez les travailleurs présents en raison d'une surcharge de travail ou encore baisse de la production) liés à l'absentéisme (Benhamou & Diaye, 2011).

Enfin, l'implication des travailleurs dans la gestion de l'entreprise aurait un effet positif sur la **qualité des décisions**. Premièrement, l'expression « Il y a plus d'idées dans deux têtes que dans une » est particulièrement adéquate pour décrire le MP. En effet, la confrontation des idées en impliquant toutes les parties concernées favoriserait une meilleure décision (Roelandts, 2014). Dacheux et Goujon (2013) défendent l'idée selon laquelle la cohésion de groupe obtenue grâce au MP favorise l'intelligence collective¹⁸. De plus, l'implémentation et l'acceptation des décisions par l'ensemble du groupe sont également plus aisées lorsque la dynamique organisationnelle est participative (Likert, 1974; Smal, 2017). Par ailleurs, il semblerait que la participation des travailleurs permette une meilleure efficacité des décisions et une meilleure diffusion de la stratégie organisationnelle (Parnell, Carraher, & Holt, 2002). Enfin, selon Abdulai et Shafiwu (2014), la participation des travailleurs augmenterait la créativité et l'innovation au sein de l'entreprise.

3.4.3. Avantages spécifiques en entreprise sociale

La mise en place d'une gestion participative en entreprise sociale présente des avantages qui lui sont spécifiques. Premièrement, l'utilisation et l'implémentation d'une gestion participative reflètent une application concrète des valeurs fondamentales de l'économie sociale comme, par exemple, la démocratie et la prise en compte des intérêts et opinions des

¹⁷ Traduction libre : suggèrent des idées novatrices qui peuvent mener à l'amélioration continue, à la satisfaction de la clientèle et finalement à l'amélioration du rendement de l'organisation.

¹⁸ L'intelligence collective peut être définie comme « *l'ensemble des capacités de compréhension, de réflexion, de décision et d'action d'un collectif de travail restreint issu de l'interaction entre ses membres et mis en œuvre pour faire face à une situation donnée présente ou à venir complexe* » (Olfa Zaïbet, 2007, p. 57). Nous estimons que l'intelligence collective constitue un outil pour mettre en place une gestion participative et qu'elle permet de prendre de meilleure décision dans la mesure où il y a plus d'idées dans deux têtes que dans une seule.

parties prenantes (Davister, 2007). On observe alors une cohérence entre la réalité de l'entreprise et les principes fondamentaux de l'économie sociale.

Deuxièmement, l'adoption d'une gestion participative en entreprise sociale constitue un signal de confiance pour les parties prenantes qui y voient une garantie que leurs intérêts seront entendus ou du moins qu'il n'y a pas de poursuite d'intérêts individuels (Davister, 2007). Cet avantage est également lié au précédent dans la mesure où le signal de confiance reflète aussi le respect des principes fondateurs de l'économie sociale.

Troisièmement, l'implication de différents acteurs et de multiples parties prenantes permet de confronter les idées et points de vue (Dacheux & Goujon, 2013; Davister, 2007). Le mode de gestion est alors plus dynamique et s'inscrit dans une optique d'amélioration du mode de fonctionnement de l'entreprise sociale (Davister, 2007).

Quatrièmement, selon Davister (2007), la participation des différentes parties prenantes de l'entreprise sociale dans les décisions renforcerait leur implication dans la mission sociale et le projet d'entreprise. Ceci serait d'autant plus vrai concernant les travailleurs. La participation de ces derniers permettrait aux entreprises sociales de bénéficier d'un avantage concurrentiel par rapport aux entreprises utilisant des pratiques de gestion plus traditionnelles.

De plus, selon Berthet et al. (2012, p. 16), la reconnaissance accordée aux travailleurs par les entreprises participatives constituerait un enjeu d'autant plus important dans les entreprises sociales d'insertion car les travailleurs sont en « *recherche de construction d'estime de soi* ». Ainsi, les faire participer aurait un impact positif sur leur développement personnel.

Enfin, Davister (2007) démontre que les ressources humaines en entreprise sociale constituent un avantage concurrentiel important dans la mesure où ces entreprises ne peuvent généralement pas compter sur les facteurs de succès traditionnels que constituent les technologies de pointe, le marché de niche et autres. Ceci pourrait expliquer, entre autres, les conditions de travail agréables, telles qu'une ambiance familiale, un processus démocratique et une autonomie, offertes aux travailleurs des entreprises sociales et qui constituent aussi des facteurs de mobilisation pour les travailleurs (Davister, 2007).

Cette section a présenté les avantages d'une gestion participative tant pour l'individu que pour l'organisation. Les bénéfices spécifiques aux entreprises sociales ont également été détaillés. La prochaine section se concentre sur les défis du MP.

3.5. Défis du management participatif

Bien que le MP offre de nombreux avantages, il est également source de défis importants. Les arguments suivants ne constituent pas une liste exhaustive ou normative. Rappelons que ces défis dépendent bien souvent du contexte de l'organisation au sein de laquelle le MP se développe ainsi que des perceptions personnelles des individus.

Tout comme pour les avantages, les défis du MP sont présentés selon qu'ils affectent l'individu ou l'organisation. Nous identifions également des éléments provenant des individus et de l'organisation freinant la mise en place de cette dynamique participative. Deux tableaux récapitulatifs résumant l'ensemble des défis et freins sont disponibles dans les Annexes 2 et 3. La dernière section s'attarde sur les défis spécifiques en entreprise sociale.

3.5.1. Défis pour et par rapport à l'individu

Une dynamique participative au sein de l'entreprise peut présenter plusieurs défis notamment en lien avec la **santé et les conditions de travail** des travailleurs. Premièrement, Guiol et Muñoz (2007) et Yohe et Hatfield (2003) affirment que le MP augmente le niveau de responsabilité des travailleurs, ce qui peut mener à une augmentation du niveau de stress auprès de ces derniers. Deuxièmement, Charles (2012) met en avant la lourdeur du MP. Il définit la participation des travailleurs comme étant une charge. Celle-ci peut représenter un fardeau « *plus ou moins lourd à porter, plus ou moins gênant (...) En ce sens, la charge consiste donc en une (op)pression continue* » (Charles, 2012, p. 1). La participation représente alors un investissement important en temps et en énergie que certains travailleurs ne sont pas disposés à offrir comme en témoigne cet extrait : « *On me demandait plus que ce pourquoi j'étais payée* » (Charles, 2012, p. 5). La charge de travail augmenterait également lorsqu'un travailleur est impliqué dans un processus participatif (Yohe & Hatfield, 2003). Troisièmement, selon Castel et al. (2011), une gestion participative impacte l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée. En effet, les auteurs expliquent que des moments dédiés à la participation peuvent avoir lieu en dehors du temps de travail. La vie familiale et privée s'en retrouve alors affectée.

Ensuite, la gestion participative impacterait le **cadre relationnel**. Stervinou (2014) relate la difficulté pour les différentes personnes impliquées dans le processus participatif de faire abstraction de la relation qu'ils ont entre eux. L'auteur explique qu'« *il faut savoir prendre position par rapport à une décision en faisant abstraction de la relation que l'on peut avoir avec la personne qui porte telle ou telle proposition* » (Stervinou, 2014, p. 118). Ensuite, les travaux de Stervinou (2014), Charles (2012) et Borzeix, Charles, et Zimmermann (2015) ont mis en avant les possibles conflits et tensions qui peuvent émerger à la suite de perceptions différentes quant à l'implication des travailleurs et à la difficulté pour certains de s'exprimer. En effet, tous ne présenteront pas le même degré d'implication.

Enfin, il est possible d'identifier des éléments qui freinent l'implémentation du MP. Ceux-ci sont en lien avec la **personnalité** et le **caractère** des individus. Premièrement, un travailleur peut adopter une position de réticence par rapport à ce type de fonctionnement en raison d'une peur de faire des mauvais choix, de prendre de mauvaises décisions et d'ensuite devoir en assumer les responsabilités (Yohe & Hatfield, 2003). Deuxièmement, le niveau d'éducation du travailleur peut également influencer sa participation (Davister, 2007; Yohe & Hatfield, 2003). Troisièmement, le bon fonctionnement de la gestion participative va également dépendre de l'enthousiasme et de l'intérêt des travailleurs à cet égard (Charles, 2012; Yohe & Hatfield, 2003).

3.5.2. Défis pour et par rapport à l'organisation

Le MP présente également des défis pour l'organisation. Ceux-ci sont principalement liés au **fonctionnement** participatif dans l'entreprise. Premièrement, les discussions, débats, consultations et dialogues avec diverses parties font de la gouvernance participative un processus chronophage (Nowicki & Summers, 2008; Stervinou, 2014). De plus, le fait de débattre et de mettre plusieurs personnes autour de la table rend le processus de prise de décision plus lent et peu réactif (Couret, 2002). Deuxièmement, le travail d'information, de formation et de communication est également important (Yohe & Hatfield, 2003). Afin de permettre aux diverses personnes impliquées de prendre une décision, il est nécessaire de les informer sur les enjeux, le contexte et de leur fournir toutes les données indispensables pour prendre une bonne décision (Castoriadis & Mothe, 1974). Or, cette transparence, et plus largement la gestion participative, représentent également un coût en termes de moyens et de temps (Berthet et al., 2012; Comeau & Davister, 2008). Hermel (1988) identifie également six coûts induits par le MP : le coût énergétique (temps et énergie), le coût physique

(investissement physique), le coût émotionnel (frustration, déceptions), le coût relationnel (apparition de crispations), le coût de dépendance (responsabilisation) et le coût économique (coût financier). Troisièmement, afin de permettre une gestion démocratique pour tous, les processus et procédures sont lourds. En effet, la multitude de parties prenantes complexifie le mode de fonctionnement participatif (Comeau & Davister, 2008). De fait, celles-ci forment un collectif hétérogène marqué par des caractéristiques socioprofessionnelles et des modalités de travail différentes, ce qui peut rendre le processus participatif plus ardu (Davister, 2007).

Enfin, il est possible d'identifier des éléments qui freinent la mise en place du MP. Il s'agit majoritairement des **éléments organisationnels**. Tout d'abord, le manque de communication empêche une bonne gestion participative (Yohe & Hatfield, 2003). Ensuite, une culture d'entreprise non basée sur le dialogue ainsi qu'une organisation bureaucratique et un management de contrôle ne constituent pas un terreau favorable au développement d'une telle dynamique (Yohe & Hatfield, 2003). Par ailleurs, le rôle du dirigeant est important. Celui-ci se doit d'être un leader charismatique ayant la reconnaissance des travailleurs et hautement motivé (Hermel, 1988; Yohe & Hatfield, 2003). Stervinou (2014) confirme qu'un *servant leadership*¹⁹ est primordial. De plus, « *le dirigeant doit être un fédérateur, un entraîneur mais il doit également savoir se positionner en tant qu'animateur, laissant aux autres la possibilité de mener des projets validés ensemble* » (Stervinou, 2014, p. 122). Par ailleurs, le fait que les moments de participation prennent place en dehors des heures de travail tend à diminuer l'intérêt et l'enthousiasme des travailleurs pour participer (Stervinou, 2014). Enfin, Hermel (1988, p. 140) identifie cinq éléments caractérisant ce qu'il appelle « *la participation sans management tous azimuts* ». Selon lui, l'absence de coordination, de méthodologie, d'analyse des enjeux, de mise en œuvre et de pilotage ainsi que l'absence d'objectifs et d'orientations générales génèrent des dysfonctionnements et aboutissent à une mauvaise implémentation du MP.

3.5.3. Défis spécifiques en entreprise sociale

Bien que le MP reflète les valeurs de l'économie sociale et permette de dégager un potentiel avantage concurrentiel, force est de constater que cette gestion participative peut également présenter plusieurs défis en entreprise sociale. Comeau et Davister (2008) expliquent que des tensions et des conflits peuvent apparaître à la suite de la mise en place du MP dans ce type d'entreprises. En effet, en entreprise sociale, les objectifs peuvent être multiples

¹⁹ Stervinou (2014) entend par servant leadership, un leadership au service de quelque chose ou de quelqu'un.

(économiques, sociaux, etc.). Or, il n'est pas à exclure que certaines parties prenantes défendent davantage certains objectifs alors que certaines en priorisent d'autres.

Ensuite, les parties prenantes en entreprise sociale ne présentent pas des profils similaires. En entreprise sociale d'insertion par exemple, le faible niveau d'éducation des travailleurs peut représenter un défi quant au fonctionnement participatif. Les travailleurs ne disposeraient pas des outils et des connaissances nécessaires pour maîtriser les enjeux débattus et prendre la parole pour défendre leurs positions et intérêts (Comeau & Davister, 2008). Ils peuvent aussi ne pas se sentir compétents pour participer (Yohe & Hatfield, 2003).

De plus, Davister (2007) démontre que la participation des travailleurs aux décisions et à la gestion de l'entreprise sociale ne constitue pas systématiquement un facteur de motivation pour ces derniers. Il peut dès lors être difficile de mettre en place un MP.

Dans ce chapitre, nous avons mis en avant le contexte d'émergence du MP. Ensuite, nous avons défini cette notion et mis en avant ses caractéristiques. Par la suite, nous avons tenté de dresser une liste non-exhaustive des principaux avantages et défis que présente une gestion participative. Ceux-ci impactent tant les travailleurs que l'organisation. Nous avons également identifié des éléments pouvant compromettre la bonne mise en place du processus participatif. Enfin, les avantages et défis du MP spécifiques en entreprise sociale ont été relevés.

Chapitre 4 : Synthèse de la revue de littérature

Dans cette première partie, nous avons défini les concepts-clés mobilisés dans cette recherche. L'évolution du concept d'entreprise sociale ainsi que celui d'entreprise sociale d'insertion ont été exposés. Il est apparu que les définitions ne sont pas universelles mais qu'elles présentent tout de même des similarités. Les cadres législatifs relatifs aux entreprises sociales et aux entreprises sociales d'insertion de la Région Bruxelles-Capitale et de la Région wallonne en Belgique ont également été identifiés. Il a été, en outre, démontré que le critère de gouvernance participative et démocratique présent dans la définition de l'idéal-type du réseau EMES est également inclus dans les définitions juridiques des deux régions belges étudiées.

Ensuite, nous avons étudié la notion de management participatif. L'historique et le contexte d'apparition de ce concept ont été présentés. Les critères définis par Hermel (1988) pour analyser la participation ont été exposés. Nous avons également mis en avant le fait qu'une gestion participative offre des avantages tant aux individus qu'aux entreprises même. Ceux-ci portent notamment sur le cadre relationnel, la santé, le développement personnel ainsi que sur la motivation et l'épanouissement du travailleur. Ensuite, les avantages propres aux entreprises concernent l'augmentation de la productivité et l'efficacité économique ainsi que le cadre relationnel et la qualité des décisions. De plus, nous constatons que les avantages au niveau de l'individu influencent ceux pour l'entreprise. Enfin, nous avons mis en avant les avantages spécifiques aux entreprises sociales.

Nous avons également démontré que le MP présente quelques défis tant pour les travailleurs que pour l'entreprise. Une gestion participative peut augmenter le niveau de stress chez les travailleurs en raison d'une responsabilisation non désirée. Elle peut également devenir un fardeau lourd à porter. Des conflits peuvent apparaître et affecter le cadre relationnel. Par ailleurs, il s'agit d'un processus chronophage, lent, coûteux en ressources humaines et financières. Nous avons aussi mis en évidence quelques caractéristiques propres aux individus et aux organisations qui freinent la mise en œuvre du MP. Enfin, les défis propres aux entreprises sociales ont été exposés.

Par ailleurs, lors de la revue de littérature, nous avons constaté que peu d'études portant sur l'analyse du management participatif en entreprises sociales d'insertion ont été menées. De plus, les dispositions légales imposant une gestion participative dans les entreprises

d'insertion en Belgique francophone ainsi que certains défis identifiés ont éveillé notre curiosité quant à l'effective mise en œuvre de cette dynamique participative.

L'intérêt porté à cette thématique de recherche est renforcé par le constat de points de vue divergents. D'une part, Grégoire (2003) constate que la participation des travailleurs à la gestion de l'entreprise n'est pas systématique. Cette affirmation serait également valable dans les entreprises sociales d'insertion (Lemaître & Nyssens, 2012). De plus, « *la participation des travailleurs à la gestion courante et aux grandes orientations de l'entreprise n'est pas une règle de fonctionnement de ces entreprises sociales. Autrement dit, la démocratie participative en entreprise ne figure pas dans les principes d'organisation* » (Grégoire & Nyssens, 2002, p. 13). Davister et al. (2004) rajoutent que la participation des travailleurs dans les entreprises d'économie sociale d'insertion varie selon les pays mais reste généralement limitée. Par ailleurs, Comeau et Davister (2008, p. 215) identifient que « *les travailleurs d'insertion ou peu qualifiés font partie des groupes ayant souvent le moins de pouvoir d'agir* ».

D'autre part, selon Huens (2008), la participation des travailleurs en entreprise sociale d'insertion est d'autant plus pertinente car elle constitue un élément de formation supplémentaire. De plus, cette participation leur permettrait de « *développer des capacités nécessaires pour accroître leur pouvoir sur leurs vies et sur la société dans laquelle ils vivent (confiance en soi, apprentissage des techniques nécessaires à l'évaluation, la prise de décision et l'action...)* » (Huens, 2008, p. 2).

Dès lors, nous avons décidé de mieux appréhender et d'explorer la façon dont les travailleurs des entreprises d'insertion sont impliqués dans la gestion de l'entreprise ainsi que les avantages et défis qui y sont liés.

Afin de mener à bien cette recherche, une méthodologie scientifique rigoureuse a été employée. Celle-ci est détaillée dans la deuxième partie de ce mémoire.

Partie 2 : Méthodologie

Cette deuxième partie définit la méthodologie de recherche adoptée et suivie afin de réaliser ce mémoire. L'objectif de cette section est de permettre « *la reproductibilité ou la transférabilité des résultats* » (Gavard-Perret, Helme-Guizon, & Blanc-Provent, 2018, p. 267) ainsi que de démontrer la crédibilité de nos recherches grâce à la triangulation des sources et des méthodes mobilisées (Gavard-Perret, Helme-Guizon, et al., 2018; Miles & Huberman, 2003).

Chapitre 5 : Méthodologie de recherche

5.1. Définition de l'objet de recherche

Ce mémoire s'inscrit dans une démarche de recherche dite d'exploration. Selon Charreire Petit et Durieux (2014, p. 78), cette approche est adéquate pour « *découvrir ou approfondir une structure ou un fonctionnement pour servir (...) la recherche de la compréhension* ». En effet, lors de la revue de littérature, nous avons mis en évidence le peu d'information et d'analyses concernant l'implémentation du MP dans les entreprises sociales d'insertion, hormis l'impact du faible niveau d'éducation des travailleurs. Ainsi, notre objectif est de comprendre comment la gestion participative est mise en place dans ces entreprises. Nous avons alors établi deux questions de recherche :

- 1) Comment le management participatif est-il implémenté en entreprise sociale d'insertion ?
- 2) Quels sont les avantages et les défis d'une telle pratique ?

5.2. Choix de la méthode qualitative

Dans le cadre de ce mémoire et afin de répondre à nos deux questions de recherche, nous avons adopté la méthode qualitative pour collecter nos données. Le choix de la méthode qualitative s'explique par les propos de Charreire Petit et Durieux (2014, p. 90) : « *Les méthodologies qualitatives sont plus courantes pour l'exploration parce que plus efficaces compte tenu de la finalité de la recherche* ». Cet argument est également partagé par de Moerloose, Jacquemin, et Malcourant (2018). D'une part, l'objectif de cette recherche est de mieux comprendre un phénomène peu analysé auparavant : le MP en entreprise sociale d'insertion. Gavard-Perret, Helme-Guizon, et al. (2018, p. 243) confirment notre position en

expliquant que « *c'est parce que le matériau qualitatif est plus riche et complexe qu'il permet, mieux que le matériau quantitatif, d'obtenir une compréhension fine et profonde* ». De plus, la méthode qualitative offre une flexibilité dans les méthodes de collectes de données ce qui permet une compréhension réelle du phénomène étudié (Miles & Huberman, 2003). D'autre part, la méthode quantitative a été rejetée dans la mesure où celle-ci permet de tester des hypothèses et de valider des théories, ce qui ne constitue pas l'objectif de nos recherches.

Par ailleurs, nous avons choisi de mener plusieurs études de cas. En effet, ce choix méthodologique permet d'identifier et d'analyser les processus au sein d'organisations ainsi que de répondre aux questions « Comment ? » et « Pourquoi ? » (Gombault, 2005; Yin, 2014). Hlady Rispal (2015, p. 256) complète ceci en disant :

La compréhension de processus relationnels, de mode de création ou de (dys) fonctionnement organisationnel, de décisions entrepreneuriales, ainsi que l'examen des faits et des perceptions que les acteurs attachent aux actions, justifient pleinement le recours à cette stratégie de recherche à part entière qui suppose un contact approfondi avec le terrain.

De plus, l'étude de cas permet une analyse des phénomènes contemporains au sein de leur contexte (Eisenhardt & Greabner, 2007; Yin, 2014). Or, lors de la revue de littérature, nous avons mis en avant le fait qu'il n'existe pas une seule façon de mettre en place une gestion participative et que le contexte organisationnel est déterminant (Davister, 2010).

En outre, la variété et la richesse des données collectées permettent une analyse approfondie du phénomène étudié (Yin, 2014). Ainsi, la méthode de recherche qualitative et le recours aux études de cas nous ont semblé pertinents et cohérents avec les objectifs de ce mémoire.

5.3. Échantillon

Nous nous sommes intéressés aux organisations de l'économie sociale qui ont pour finalité l'insertion socio-professionnelle. Ce mémoire se focalisant sur les entreprises sociales d'insertion en Belgique francophone, nos recherches recouvrent la Région Bruxelles-Capitale et la Région wallonne. Afin d'être cohérent, le critère retenu pour sélectionner notre échantillon est la mise au travail de personnes éloignées de l'emploi. Un deuxième critère de sélection est d'adopter une gestion participative. Enfin, les entreprises étudiées doivent

poursuivre leurs activités en Région Bruxelles-Capitale ou en Région wallonne. Pour nous aider à identifier et sélectionner nos études de cas, nous avons pris contact avec différentes fédérations belges telles que la FeBISP, Atout EI et ConcertES.

Notre échantillon comporte six organisations d'insertion socio-professionnelle belges : quatre sont situées en Région wallonne et deux dans la Région Bruxelles-Capitale. Les caractéristiques de l'échantillon sont synthétisées dans le Tableau 3.

Tableau 3 : Caractéristiques de l'échantillon

	<u>Statut juridique</u>	<u>Région</u>	<u>Secteur d'activité</u>	<u>Année de création</u>	<u>Nombre de travailleurs**</u>
Refresh XL	ASBL	Bruxelles-Capitale	Horeca	2016	7
PermaFungi	SCRL FS	Bruxelles-Capitale	Agriculture urbaine	2014	10
Cyréo	SCRL FS	wallonne	Revalorisation et entretien espaces publics	2015	10
MaxiNet-Centre	SCRL FS	wallonne	Titres-services	2007	70
Proxemia	SCRL FS	wallonne	Titres-services	2003	98
Groupe Terre*	ASBL	wallonne	Collecte et revalorisation	1949	450

Source : Entretien avec les managers

*Cas particulier : Il s'agit d'une ASBL qui regroupe onze organisations (sociétés et ASBL).

**Nombre de travailleurs au sein de la structure, c'est-à-dire toute personne travaillant au sein de celle-ci.

Toutes ces entreprises sociales d'insertion utilisent le MP mais diffèrent de par leur taille, leur secteur d'activité, leur statut juridique, leur ancienneté ou la maturité de leur gestion participative. Ces divers profils d'entreprises permettent à notre échantillon d'être diversifié (de Moerloose et al., 2018; Romelaer, 2005). De plus, notre échantillonnage est multi-sites. En effet, l'analyse de plusieurs cas permet « *d'intensifier la précision, la validité et la stabilité des résultats obtenus* » (Miles & Huberman, 2003, p. 62). Eisenhardt et Greabner

(2007) affirment que la question de recherche peut être davantage explorée lorsque l'analyse se base sur plusieurs cas.

Par ailleurs, la taille de cet échantillon a été déterminée sur base du principe de saturation sémantique qui stipule que le niveau de saturation est atteint lorsque les nouveaux entretiens n'apportent pas d'éléments nouveaux à la recherche (de Moerloose et al., 2018; Gombault, 2005; Hlady Rispal, 2015; Royer & Zarlowski, 2014).

5.4. Récolte des données

Dans le cadre de ce mémoire, nous avons mené douze entretiens au sein des six entreprises sociales dont la finalité sociale est l'insertion socio-professionnelle. Dans un premier temps, pour chaque organisation, nous avons interrogé un responsable, que nous appelons aussi « manager ». Le critère de sélection de notre interlocuteur est sa connaissance et sa maîtrise de l'implémentation du MP au sein de son organisation. Ainsi, nous avons interviewé quatre directeurs, un conseiller du directeur et un administrateur délégué. L'objectif de ces entretiens est de découvrir comment le MP est mis en place dans les différentes entreprises ainsi qu'identifier ses éventuels avantages, défis et freins. Or, selon Gavard-Perret, Gotteland, et al. (2018), l'entretien individuel permet d'explorer et de mieux appréhender les processus complexes, ici le MP. Ces entretiens, en face-à-face ou par vidéoconférence, ont eu lieu entre le 30 janvier 2019 et le 29 mars 2019. Ils ont duré entre 31 minutes et 69 minutes avec une durée moyenne de 52 minutes. Les six managers ont été interrogés par une seule et même personne, le chercheur, afin de garantir une cohérence dans la conduite de ces entretiens.

Dans un second temps, afin de croiser les données et confronter les points de vue des managers et des travailleurs, nous avons conduit des entretiens de groupe, aussi appelé « *Focus group* », avec des travailleurs de ces mêmes entreprises sociales. Les *focus groups* permettent de recueillir les perceptions, les attentes et les résistances du groupe par rapport au sujet de recherche (Brunet & Delvenne, 2010). De plus, grâce à ce type d'entretien, il est possible d'analyser les interactions entre les travailleurs et de confronter les différents points de vue (Gavard-Perret, Gotteland, et al., 2018; Hancock, Ockleford, & Windridge, 2009). Notre objectif étant de recueillir les ressentis et perceptions des travailleurs ainsi que les bénéfices et défis du MP, le choix de la méthode des *focus groups* nous a semblé être la plus pertinente. D'une part, nous avons rencontré des groupes de 3 ou 4 travailleurs dans quatre

des six entreprises étudiées. D'autre part, pour deux entreprises, nous avons eu l'opportunité d'interroger uniquement un seul travailleur en raison du contexte économique, de la taille de l'entreprise ou des disponibilités. Les six entretiens ont duré entre 30 et 75 minutes avec une durée moyenne de 52 minutes. Ils ont pris place au sein de l'entreprise même entre le 2 mai 2019 et le 16 mai 2019. Ils ont tous été menés par la même personne, le chercheur. Afin de garantir un climat de confiance, les travailleurs ont été interrogés en l'absence de tout supérieur hiérarchique afin d'éviter toutes réticences ou peurs de représailles.

Nous avons choisi de conduire les entretiens avec les managers et les *focus groups* (ou les entretiens individuels) de travailleurs selon le fonctionnement d'entretiens semi-directifs. Grâce à ce mode d'entretien, les répondants sont amenés à relater « *des informations nombreuses, détaillées et de qualité sur des sujets liés à la recherche, en l'influençant très peu, et donc avec des garanties d'absences de biais qui vont dans le sens d'une bonne scientificité* » (Romelaer, 2005, p. 102). Nous disposions d'un guide d'entretien reprenant une liste de questions ouvertes portant sur les thématiques que nous souhaitions aborder (Gavard-Perret, Gotteland, et al., 2018; Hancock et al., 2009). Ce guide d'entretien permet des analyses comparatives entre les différents témoignages dans la mesure où tous les répondants aborderont les mêmes sujets (Gavard-Perret, Gotteland, et al., 2018). Cependant, une certaine liberté et souplesse sont permises par rapport à ce guide d'entretien (de Moerloose et al., 2018). En effet, l'ordre des questions peut être modifié selon l'interlocuteur ou de nouvelles questions peuvent émerger. Il est également possible de poser des questions de relance afin d'obtenir de plus amples informations ou pour recentrer notre interlocuteur sur notre question mais aussi de reformuler cette dernière dans le cas où elle serait mal comprise par le répondant (Gavard-Perret, Gotteland, et al., 2018). Dès lors, notre guide d'entretien a été construit de manière flexible afin d'être adapté selon nos interlocuteurs. Les entretiens semi-directifs sont donc « *un compromis souvent optimal entre la liberté d'expression du répondant et la structure de la recherche* » (Romelaer, 2005, p. 104). Ainsi, une analyse profonde du fonctionnement du MP a été possible.

Comme précisé ci-avant, nous avons réalisé un guide d'entretien pour chacun des deux types d'entretiens : les entretiens managers et les entretiens travailleurs. Ces deux guides sont disponibles dans les Annexes 4 et 5. Ils ont été réalisés à la suite de la revue de littérature. Leur structure est similaire dans la mesure où nos premières questions ont permis à notre (nos) interlocuteur(s) de se présenter mais également de créer un cadre de confiance. Le

contexte de la recherche a été exposé et la possibilité d'anonymat proposée. Nous leur avons aussi demandé d'illustrer, tout au long de l'entretien, leurs propos par des exemples concrets. Ensuite, dans le cas des entretiens avec les managers, nous avons articulé nos questions autour de cinq thématiques : (i) une présentation de l'entreprise, (ii) la description du fonctionnement du MP au sein de l'entreprise, (iii) les avantages et (iv) défis d'une telle pratique, et pour conclure, (v) les perspectives futures. En ce qui concerne les entretiens de groupe, avant le début de l'entretien, nous avons établis les règles communes pour permettre le bon déroulement de l'entretien. Celles-ci reprenaient par exemple le respect de la parole de l'autre et la confidentialité des propos échangés afin de garantir une atmosphère propice à la discussion. Chaque personne interrogée fut également invitée à remplir un questionnaire reprenant son ancienneté, la fonction exercée ainsi que l'éventuelle participation aux AG, CA et autres processus participatifs. Nous avons ensuite établi nos questions de manière à identifier les avantages et défis du MP ainsi qu'à recueillir le ressenti des travailleurs par rapport à cette pratique mise en place au sein de leur organisation.

5.5. Méthode d'analyse des données

Les données qualitatives nécessitent un traitement avant leur analyse (Miles & Huberman, 2003). L'analyse de contenu a été privilégiée pour traiter nos données. Il s'agit d'une méthode de recherche dont l'objectif est de faire des inférences à partir d'un texte (Gavard-Perret, Helme-Guizon, et al., 2018). Pour cela, chaque entretien a été enregistré, en accord avec l'interlocuteur, et retranscrit afin d'assurer la fiabilité et la traçabilité des données (de Moerloose et al., 2018). Les retranscriptions sont disponibles dans les Annexes 15 à 26. La retranscription est intégrale, c'est-à-dire que nous avons également retranscrit les onomatopées, les silences et autres moments d'hésitation. Les fautes de syntaxe ont délibérément été conservées. Les règles de retranscriptions suggérées par Rioufreyt (2016) ont été appliquées. Les retranscriptions ont été intégralement réalisées par l'interviewer, ici le chercheur. Ceci a permis d'ajouter certaines informations contextuelles mais également de garder une cohérence entre la collecte des données et leur traitement. Afin de garantir la confidentialité des propos et l'anonymat des travailleurs interrogés, leurs identités ont été modifiées.

Ensuite, l'analyse de contenu, et plus globalement l'analyse de données qualitatives, requiert une organisation des données collectées, c'est-à-dire un regroupement grâce à un codage

(Gavard-Perret, Helme-Guizon, et al., 2018; Miles & Huberman, 2003). L'objectif est de résumer et rassembler les extraits textuels dans des catégories afin d'en faciliter l'analyse. Nous avons établi une grille de codage préalablement au processus de codage sur base de notre revue de littérature et de notre grille d'entretien. Nous avons donc mené un codage *a priori* (Gavard-Perret, Helme-Guizon, et al., 2018). Cependant, durant cette étape de classification, des nouvelles thématiques ont émergé. Nous avons donc également adopté une approche de codage émergent (Gavard-Perret, Helme-Guizon, et al., 2018). Les codes émergents sont identifiés en italique dans la grille de codage disponible en Annexe 6. Chaque code a été défini afin d'y attribuer une signification univoque tout au long de l'analyse (Miles & Huberman, 2003). De plus, ceci permet à d'autres chercheurs de répliquer le codage. Le Tableau 4 illustre un extrait de la grille de codage. Les définitions des codes sont issues majoritairement des ouvrages de N'Gahane et al. (1996), Hermel (1988), Cohen (2001) et le dictionnaire en ligne Larousse (n.d). Afin de faciliter le découpage de nos données et leur regroupement selon des codes spécifiques, nous avons utilisé un logiciel dit CAQDAS, *computer assisted qualitative data analysis software*²⁰ (Miles & Huberman, 2003), et plus précisément le logiciel QDA Miner Lite en raison de son ergonomie.

Tableau 4 : Extrait de la grille de codage

Catégorie	Code	Définition	Extrait
Mise en place du MP	Assemblée générale [AG]	Réunion de l'ensemble des actionnaires et gérants d'une société au sein de laquelle les décisions de politique générale sont arrêtées (N'Gahane et al., 1996).	(Prox_R) "il y a accès à l'assemblée générale et donc à une forme de participation."

Cette deuxième partie a permis de définir le design de recherche. Notre méthodologie répond à différents critères de validité. Tout d'abord, la transférabilité et reproductibilité de nos recherches sont possibles grâce au détail de la méthodologie suivie (Gavard-Perret, Helme-Guizon, et al., 2018). Ensuite, la triangulation de nos données par la confrontation des entretiens des managers et ceux des travailleurs ainsi que l'analyse de plusieurs études de cas permettent de renforcer la crédibilité ainsi que la validité interne et externe de nos recherches (Gavard-Perret, Helme-Guizon, et al., 2018; Miles & Huberman, 2003; Romelaer, 2005). Cependant, ce mémoire ne prétend pas à une généralisation des résultats obtenus en raison de la diversité des contextes organisationnels et de la variété de fonctionnements participatifs.

²⁰ Traduction libre : logiciel d'analyse de données qualitatives assisté par ordinateur.

Dans la troisième partie, nous présentons les résultats émanant des données collectées lors des entretiens semi-directifs avec les managers et les travailleurs. Nous analysons le fonctionnement participatif dans les entreprises d'insertion étudiées ainsi que les avantages, défis et freins qui s'y rapportent.

Partie 3 : Résultats

Dans cette troisième partie, nous présentons les résultats de nos recherches. Tout d'abord, nous analysons la nature et l'intensité du fonctionnement participatif au travers six études de cas. Pour ce faire, nous utilisons deux critères définis par Hermel (1988) : le critère déterminant la nature de la participation et le critère définissant l'intensité et l'ampleur de cette dernière. Ensuite, nous identifions les avantages, défis et freins du management participatif ainsi que les besoins nécessaires pour améliorer ce mode de fonctionnement en entreprise sociale d'insertion en Belgique francophone.

Chapitre 6 : Nature et intensité de la gestion participative

6.1. Rappel des critères et définitions

Il convient tout d'abord de rappeler et redéfinir les critères que nous mobilisons pour caractériser la mise en œuvre du management participatif (MP). Les définitions suivantes ont été adaptées de celles suggérées par Hermel (1988).

- **Participation aux moyens** : participation financière dans l'entreprise (acquisition de part sociale).
- **Participation aux processus** : participation dans le fonctionnement de l'entreprise.
 - **Participation de conception** : réfère à la participation d'ordre stratégique (conseil d'administration (CA), assemblée générale (AG)).
 - **Participation de réalisation** : réfère à la participation d'ordre opérationnelle (gestion du quotidien, organisation du travail, etc.).
- **Participation directe** : pouvoir d'un individu d'exercer une influence sur son environnement de manière immédiate (prise de décision, responsabilisation, implication, etc.).
- **Participation indirecte** : capacité pour un individu de transmettre une position à une instance décisionnelle (consultation, information, suggestion, représentation, etc.).

Concernant l'identification de la nature de la participation, nous nous intéressons particulièrement à la participation aux moyens et à la participation aux processus. En effet, dans les entreprises sociales, la distribution de dividendes ou de parties du résultat est limitée afin d'éviter la maximisation du profit et les intérêts capitalistes, peu cohérents avec les

principes de l'économie sociale (Defourny & Nyssens, 2017b). Il n'y a donc pas (ou peu) de participation aux résultats.

De plus, la participation d'exécution (sous-catégorie de la participation aux processus) n'est pas analysée car nous considérons que tout travailleur, par son travail, remplit ce type de participation.

La prochaine section compare les dynamiques participatives des six entreprises sociales d'insertion qui composent notre échantillon.

6.2. Comparaison des études de cas en termes de nature et intensité de la participation

Afin de comparer la mise en œuvre du MP dans les six entreprises sociales d'insertion étudiées, nous mobilisons les critères d'Hermel tels que définis dans la section précédente. Nous les illustrons avec des extraits provenant des entretiens menés lors de la collecte de données²¹. Une analyse détaillée de chaque étude de cas est disponible en Annexe 7. Un tableau de synthèse résumant les six cas étudiés est également disponible en Annexe 8.

6.2.1. Nature de la participation

La **participation aux moyens** est présente chez Cyréo, MaxiNet et Proxemia. Ces organisations sont toutes des SCRL et les travailleurs ont la possibilité d'acquérir une part dans la coopérative. Cependant, dans les faits, peu d'entre eux détiennent une part sociale. Chez PermaFungi, une réflexion est actuellement en cours afin de permettre aux travailleurs l'accès aux parts sociales. Refresh n'offre pas de participation aux moyens car il s'agit d'une ASBL. Enfin, les entreprises du Groupe Terre sont détenues par les autres organisations du Groupe. Il n'y a donc pas de propriétaire « personne physique » au sein du Groupe.

La **participation aux processus** est par contre observable dans toutes les entreprises étudiées. En effet, les travailleurs sont impliqués dans le fonctionnement de l'entreprise. D'une part, la **participation de réalisation** est présente dans les six entreprises. Les travailleurs peuvent prendre part aux décisions relatives à la gestion opérationnelle de l'entreprise (organisation du travail, répartition des tâches, etc.). D'autre part, nous constatons que la **participation de conception** n'est réellement mise en place qu'au sein du Groupe Terre. Tous les travailleurs

²¹ Les extraits cités sont retranscrits sans correction de syntaxe et de conjugaison.

peuvent assister et exercer un droit de vote lors de l'AG du Groupe. Par ailleurs, il est intéressant de noter que MaxiNet a créé une ASBL de travailleurs qui détient des parts de la coopérative. Ainsi, le président de l'ASBL a accès à l'AG de MaxiNet. En outre, Cyréo offre la possibilité à ses travailleurs d'assister à l'AG de la coopérative mais ces derniers ne disposent pas du droit de vote (sauf s'ils sont coopérateurs). Une réflexion est actuellement en cours chez PermaFungi afin de permettre une représentation des travailleurs au CA. Cette réflexion est aussi présente chez Proxemia. Enfin, il n'y a pas de participation de conception chez Refresh pour les travailleurs.

De plus, lors de nos recherches, une nouvelle nature de la participation a été identifiée. Nous l'appelons la **participation sociétale**. Celle-ci réfère à l'implication des travailleurs dans des activités non-décisionnelles d'ouverture sur la société et d'éducation citoyenne organisées par l'entreprise. Elle est observable chez Refresh, MaxiNet, Proxemia et Groupe Terre. Un travailleur de Refresh raconte la possibilité de participer à une rencontre avec leurs homologues allemands : *« Demain il y a un groupe allemand qui vient, qui fait la même chose que nous mais en Allemagne à Fribourg et on va échanger avec eux (...) on va essayer de fraterniser avec eux parce qu'il faut qu'elles [ses collègues chez Refresh] sachent que quelque part dans les pays européens, il y a des endroits où on fait la même chose : la cuisine par l'insertion, la cuisine durable, les produits bio, les produits sains »*. Début mai 2019, les travailleurs de MaxiNet ont été invités à participer à une conférence concernant les élections. Divers représentants de partis ont rencontré les travailleurs. Le responsable de Proxemia nous informe qu'un groupe de travailleurs *« va participer notamment avec MaxiNet à une animation sur les élections (...) Donc des explications sur les élections, la démocratie et on va, après coup, débriefer avec ce groupe-là et voir avant les élections bien sûr, les notions de participation dans la société à ce moment-là »*. De plus, en 2006, quatre aide-ménagères ont participé à un programme de coopération internationale au Québec afin de *« découvrir comment eux organisaient le métier, les formations et de rapporter chez nous »*. Enfin, le responsable du Groupe Terre explique que des réunions thématiques sont organisées pour *« avoir une approche du débat, un positionnement sur des questions de société et des choses comme ça »*. Par exemple, le jour de notre entretien avec les travailleurs, une réunion thématique sur la question des « gilets jaunes » a eu lieu.

6.2.2. Ampleur et intensité de la participation

Le **degré de participation** est variable selon les entreprises étudiées. De manière générale, ces dernières ont instauré un système de réunions permanent et régulier. Cela signifie que les réunions ne surviennent pas en fonction des besoins mais elles sont prédéterminées (par exemple, une réunion toutes les semaines/mois/etc.). Seul Proxemia organise une participation des travailleurs selon les opportunités. Il n'y a pas de rencontre et de participation régulière dans cette entreprise. Enfin, il est intéressant de noter que dans certains cas, les moments de participation ont lieu durant le temps de travail afin d'encourager la présence des travailleurs.

Ensuite, en ce qui concerne les **acteurs** concernés, deux constats peuvent être faits. Premièrement, dans quatre cas sur six, l'ensemble des travailleurs participent (ou du moins sont conviés) aux différentes réunions et processus participatifs. Deuxièmement, chez MaxiNet et Proxemia, tous les travailleurs sont invités aux réunions mais seuls certains d'entre eux participent aux ateliers de réflexions qui ont lieu durant l'année.

Enfin, la **médiation** de la participation peut être directe, indirecte ou une combinaison des deux. Tout d'abord, seul le Groupe Terre offre une participation principalement directe. En effet, les travailleurs sont directement impliqués dans les prises de décisions. À l'inverse, chez Proxemia et MaxiNet, la participation des travailleurs est principalement indirecte. En effet, ceux-ci peuvent être consultés lorsqu'une décision doit être prise. Les ateliers servent de chambre de réflexion et de consultation. Les travailleurs sont également informés de la situation financière de l'entreprise. Dans les trois autres cas étudiés, nous retrouvons une combinaison de participation directe (souvent pour les décisions opérationnelles) et une participation indirecte (principalement observée pour les décisions stratégiques).

Ce sixième chapitre analyse la façon dont le MP est mis en place dans six entreprises sociales d'insertion en Belgique francophone grâce à la grille d'analyse d'Hermel. Nous avons vu qu'il n'existe pas une seule et unique manière de développer un processus participatif. Enfin, nous avons identifié une nouvelle nature de participation, la participation sociétale.

Il convient maintenant de s'interroger sur les bénéfices et défis d'un tel mode de gouvernance. Les deux prochains chapitres mettent en lumière les avantages, défis et freins du MP, identifiés par les managers et les travailleurs des entreprises sociales d'insertion étudiées.

Chapitre 7 : Avantages du management participatif en entreprise sociale d'insertion

Nos recherches nous ont permis d'identifier différents avantages relatifs à l'utilisation du MP en entreprise sociale d'insertion. Nous les présentons selon le public auquel ils profitent, l'individu ou l'organisation, ainsi que selon qu'ils ont été identifiés par un manager, un travailleur en entretien de groupe ou des travailleurs en entretien individuel. Par ailleurs, nous résumons ces avantages selon les grandes catégories identifiées dans la revue de littérature : le cadre relationnel, le développement personnel, la motivation, l'épanouissement, la performance économique ainsi que la qualité des décisions.

7.1. Avantages

7.1.1. Avantages identifiés par les managers

Nos entretiens auprès des responsables d'entreprises sociales d'insertion ont démontré que le MP présente des avantages pour les travailleurs mais aussi pour l'organisation. Le tableau disponible dans l'Annexe 9 résume l'ensemble de ces bénéfices.

7.1.1.1. Avantages pour l'individu

Tout d'abord, la gestion participative offre des effets positifs sur le **développement personnel** du travailleur notamment par l'autonomie et la responsabilisation apportées à ce dernier. En effet, la directrice de MaxiNet raconte : « *J'imagine que les gens doivent se sentir valorisés par le fait qu'on leur demande leur avis* ». Le responsable de Refresh explique : « *Il y a une forme de responsabilisation et d'autonomisation des personnes en fait. Donc ne pas avoir l'impression d'être un petit chef qui est toujours derrière (...) leur laisser une marge de liberté, une marge de responsabilité pour qu'ils s'investissent dans le projet et qu'ils aient envie d'aller plus loin* ». De plus, selon la directrice de MaxiNet, « *quand on demande aux gens leur avis, ils ne peuvent que se sentir plus impliqués* ». La manager de Cyréo raconte : « *Je ne dirais pas que le travailleur est maître de son travail mais j'aime prendre le mot « s'approprier », c'est-à-dire vraiment s'en faire un projet propre* ». Le manager de PermaFungi explique que la transformation des fonctions en rôles permet aux travailleurs d'endosser « *toute une série de rôles qui nous intéressent et pour lesquels on est systématiquement doués* ». Les compétences des travailleurs sont alors reconnues et valorisées. Enfin, le responsable du Groupe Terre affirme que le MP permet aux travailleurs de s'exprimer librement : « *Tu peux critiquer les choses aussi. Donc tu as quand même une forme de liberté d'expression qui t'est garantie (...) tu as le droit de t'exprimer quoi, tu peux*

dire ce tu penses ». Il rajoute que les travailleurs peuvent « *s'exprimer sur certaines situations et avoir un impact dessus* ».

De plus, nos entretiens laissent entrevoir un effet positif du MP sur l'**épanouissement** du travailleur et le sens qu'il donne à son travail. La responsable de MaxiNet raconte que suite à la mise en place d'une gestion participative, « *ils [les travailleurs] ne peuvent que se sentir pris en considération* ». Elle explique qu'il y a un impact sur le sentiment d'appartenance et d'engagement envers l'entreprise : « *Je ne dois pas m'en foutre parce que l'entreprise, elle est importante pour moi* ». La directrice de Cyréo précise que les travailleurs ont la possibilité de s'approprier les projets de l'entreprise. Enfin, le manager de Proxemia partage cette idée lorsqu'il dit qu'un des avantages du MP, « *c'est d'avoir une adhésion certainement au projet de l'entreprise. Et quand on dit adhésion, il y a des travailleurs qui (...) adhèrent, ils sont dedans et ils ne sont pas en opposition* ». Il explique que les travailleurs expriment le fait qu'ils se sentent bien dans l'entreprise.

Ensuite, la mise en place du MP présente des effets positifs sur le **cadre relationnel**. Le responsable de Refresh relate « *une forme d'apaisement au quotidien* ». Il observe également une réduction des conflits relationnels : « *Le bénéfice pour moi c'est clairement d'apaiser différentes tensions* ». La responsable de MaxiNet explique que l'ASBL de travailleurs, initialement créée comme levier d'accès à l'AG, constitue aussi un outil de cohésion sociale.

Par ailleurs, seul le manager de Refresh met en avant un effet positif sur les **conditions de travail**. Il évoque la gestion participative qui lui permet de se « *décharger aussi de la gestion de conflits qu'il y avait avant. Cela prenait énormément de place et donc énormément de temps* ». Nous pouvons supposer que la charge de travail du responsable peut diminuer.

Enfin, le responsable du Groupe Terre identifie un dernier avantage, « *c'est la **stabilité de ton emploi*** ». Il explique que les travailleurs et la direction réfléchissent ensemble à des solutions pour pérenniser l'emploi et ne pas entrer dans une logique de réorganisation et de restructuration dès le moindre problème.

7.1.1.2. Avantages pour l'organisation

Les responsables interrogés ont également identifié des avantages offerts par le MP pour l'organisation. Premièrement, ce dernier a un effet positif sur le **cadre relationnel**. Le

responsable de Refresh explique que grâce aux réunions hebdomadaires, il peut apaiser les tensions et « *ne pas attendre que la cocotte-minute explose (...) et alors ça devient ingérable au niveau de la gestion du personnel* ». Le manager interrogé chez Groupe Terre raconte : « *C'est extraordinaire d'être dans une entreprise où tu as autant de profils différents qui se côtoient et le fait qu'ils doivent trouver des solutions ensemble, ça donne parfois des approches très intéressantes* ». Le responsable de Refresh rajoute : « *On a des personnes qui viennent de différents pays, de différentes cultures. Donc c'est très riche aussi* ».

Deuxièmement, la gestion participative présente des avantages en lien avec l'**efficacité économique** et la **productivité** de l'entreprise. La responsable de Cyréo explique que le fait que les travailleurs puissent s'approprier les projets d'entreprise leur permet également de s'approprier « *les objectifs aussi en termes de production et de travail* ». Elle rajoute que lorsque le travailleur est impliqué, « *il a plus tendance à travailler de façon à remplir les objectifs, à veiller à la qualité du travail (...) cela conduit à une meilleure gestion de l'entreprise, à de meilleurs résultats et une meilleure qualité* ». Lors de la revue de littérature, nous avons identifié une réduction des coûts liée à la réduction du taux d'absentéisme suite à l'implémentation d'une gestion participative. A cet égard, les entretiens avec les managers ont apporté des éléments nuancés. D'une part, le responsable de Refresh observe une diminution du taux d'absentéisme avec le développement du MP. Le responsable du Groupe Terre observe également un effet sur le taux d'absentéisme sans pour autant être capable de le quantifier : « *Il y a un impact mais il faudrait pouvoir faire un comparatif* ». D'autre part, la responsable de Cyréo explique ceci : « *J'ai l'impression que les causes d'absentéisme sont des causes d'ordre très personnel et que le management participatif n'a pas d'impact* ». La directrice de MaxiNet partage cette idée et invite à la prudence lorsqu'on associe MP et absentéisme. Elle pose différentes questions : « *Quelle est la part sur la diminution de l'absentéisme du contrôle médical ? Quelle est la part de l'accompagnement social ? Quelle est la part de la cohésion sociale ? Quelle est la part du fait qu'on demande au travailleur de participer aux décisions ? On n'arrivera jamais, à mon avis, à déterminer* ».

Troisièmement, le MP offre des bénéfices concernant la **qualité des décisions** adoptées. Le responsable de PermaFungi cite comme avantage « *une meilleure réponse (...) C'est-à-dire que quand on confronte, (...) forcément il y a plus d'idées dans dix cerveaux que dans un* ». Il rajoute que « *le fait de participer fait que la décision (...) est beaucoup mieux acceptée par tout le monde* ». De plus, il explique aussi que dans les entreprises sociales, les problèmes

rencontrés sont souvent multidimensionnels, c'est-à-dire avec des aspects sociaux, environnementaux et économiques. Selon lui, la gestion participative apporte une réponse multidimensionnelle dans la mesure où différents avis se rencontrent : « *Quelqu'un qui va être plus sensibilisé au social, d'autres plus à l'environnemental, d'autres plus à l'économique, vont apporter une réponse qui est multidimensionnelle et donc forcément plus juste* ». Le responsable du Groupe Terre raconte que « *la capacité créative pour trouver des solutions pour garder les gens, elle est phénoménale (...) Donc tu as cette capacité créative de solutions originales* ». Il utilise le concept d'innovation sociale. Ensuite, il explique que « *partager les décisions (...) fait qu'elles peuvent être mises en œuvre par le plus grand nombre* » car elles sont alors comprises par tous. Enfin, selon lui, en mettant diverses personnes autour de la table, les décisions vont dans le sens de l'intérêt général. Il rajoute que « *c'est comme ça qu'on trouve les meilleures solutions et qu'on est sûr que la décision qui est décidée...bah les gens vont y adhérer, donc l'implémentation devrait être plus facile* ».

Nous venons de le voir, les responsables ont mis en avant des bénéfices pour les individus portant sur leur développement personnel, leur épanouissement, le cadre relationnel, les conditions de travail ainsi que sur la stabilité de l'emploi. En ce qui concerne les avantages pour l'entreprise, ils ont mis en avant l'impact positif sur le cadre relationnel, la productivité ainsi que sur la qualité des décisions. La section suivante se penche sur les perceptions des travailleurs.

7.1.2. Avantages identifiés par les travailleurs en entretien de groupe

Dans le cadre de notre collecte de données, nous avons également interrogé des groupes de travailleurs. Ceux-ci ont mis en avant des avantages qu'offre le MP tant pour eux-mêmes que pour l'entreprise. L'ensemble de ces bénéfices sont synthétisés dans l'Annexe 10.

7.1.2.1. Avantages pour l'individu

Les travailleurs ont identifié des avantages du MP en lien avec le **développement personnel**. Une employée de MaxiNet nous explique être valorisée : « *On se sent au moins compris et un petit peu quelqu'un d'important quand même dans la société* ». Un travailleur de Proxemia rajoute : « *Oui ça fait du bien d'être reconnu aussi* ». De plus, un autre employé de Proxemia reconnaît l'autonomie qui lui est accordée : « *Ça fait quand même plaisir parce qu'on nous laisse quand même une certaine liberté* ». Par ailleurs, les travailleurs de Refresh nous racontent l'autonomie et la responsabilité accordées par leur chef de cuisine : « *Il nous met en preuve pour qu'on lui prouve que voilà on est capable. On est capable* », « *Il nous dit « Je*

vous laissez faire » ». D'une part, un employé de Proxemia explique qu'il se sent impliqué dans l'entreprise. Cet avantage est aussi partagé par une employée de MaxiNet : « *C'est grâce à ça je crois qu'on se sent impliqué dans la société* ». D'autre part, un travailleur de Refresh met en avant tous les apprentissages qu'il a fait suite à la dynamique participative : « *En venant ici, il y a beaucoup de choses que je ne connaissais pas mais avec tout ce qu'on fait... On en parle le lundi, on met tout sur la table donc ça fait qu'aujourd'hui j'essaie de comprendre beaucoup de choses* ». En outre, un travailleur de Proxemia raconte que le MP lui fait gagner en confiance en lui : « *Si on nous écoute et qu'on nous laisse gérer à notre façon, ça veut dire qu'ils ont confiance en nous et que ce qu'on fait est bien* ». Enfin, un travailleur de Tri-Terre²² explique que « *la politique suivie dans notre entreprise, nous sentons que ça nous permet d'évoluer positivement* ».

Ensuite, le MP impacte l'**épanouissement** des travailleurs. Un employé de Tri-Terre raconte : « *Je suis très fier de moi de participer à toutes les réunions, dans les groupes* ». Un travailleur de Refresh explique être satisfait de l'autonomie accordée : « *Moi je suis très heureuse parce que si demain, il se trouve que le chef il a eu un petit accident et qu'il ne peut pas être là, on saura le faire* ». De façon plus générale, lors de ces entretiens de groupe, les travailleurs de Tri-Terre, Proxemia et Refresh nous ont dit être heureux dans leur travail et dans leur société : « *Moi aussi je me sens à l'aise, je me sens bien* », « *Je suis épatée, je suis contente* », « *On se sent bien parce que ça fait des années qu'on travaille ici. Si on se sentait pas bien, on serait déjà partis* », « *J'ai trouvé que c'était le paradis. (...) On arrive ici, tout le monde se fait la bise. (...) Proxemia c'est très très cool par rapport à ailleurs* ». Une employée de MaxiNet compare son expérience chez un ancien employeur et sa situation actuelle : « *J'ai travaillé pour le C.P.A.S (...) et là c'est une grosse société. Vous êtes qu'un numéro de matricule. Et ça, je ne voulais plus travailler dans une société comme ça parce que vous n'êtes rien. Tandis qu'ici on vous connaît* ».

Par ailleurs, les travailleurs ont identifié des bénéfices liés au **cadre relationnel**. Un travailleur de Refresh explique qu'« *il y a une cohésion d'équipe pour amener cette personne à prendre ses responsabilités* ». Les individus sont solidaires entre eux et se soutiennent. De plus, ils relatent une ambiance de travail agréable et conviviale. Cet avis est partagé par les travailleurs de Tri-Terre : « *On a une bonne entente, une bonne cohésion entre nous les*

²² Tri-Terre est une entreprise membre du Groupe Terre. Pour rappel, le Groupe Terre est un ensemble de plusieurs entreprises. Nous avons donc choisi une entreprise du Groupe pour mener un *focus group*, Tri-Terre.

travailleurs et la direction ». Par ailleurs, un employé de Proxemia raconte qu'il perçoit un aplatissage de la ligne hiérarchique : « *Il y a pas de chef. Tout le monde est là. Tout le monde est sur le même pied d'égalité* ». Et son collègue rajoute : « *Il y a des entreprises où les employés font totalement la différence avec les ouvriers. Ici, nous le patron, moi je le vois tous les matins. Je lui dis bonjour et je lui fais la bise* ». Les employées de MaxiNet racontent que leur investissement lors d'ateliers et de réunions leur permet de développer une relation avec leur directrice : « *Il y a plus de contacts avec Madame (...) [la directrice] si on vient régulièrement aux réunions, qu'on s'implique plus* ». Elles rajoutent que l'ambiance dans l'entreprise est familiale. De plus, grâce à l'ASBL de travailleurs, une cohésion de groupe s'est créée. Les employées racontent : « *On est tous vraiment des amies quoi* ».

La gestion participative aurait également un effet positif sur la **motivation** au travail des travailleurs. En effet, un ouvrier de Tri-Terre explique que la direction leur communique « *le bilan de ce que nous avons fait trimestriellement, semestriellement et quelque part ça nous motive. Ça nous donne quand même du courage de savoir que bon voilà on a bien travaillé* ». Il rajoute : « *Donc à partir de ces réunions de chiffres, nous savons comment nous évoluons. Et ça nous donne aussi la motivation de travailler plus* ». Une employée de MaxiNet expose les raisons de son dévouement et son implication pour l'entreprise : « *On ne voudrait pas que notre société arrête quoi. C'est vraiment... On n'est pas ici juste pour recevoir notre salaire et c'est tout. On fait partie de la société et c'est notre bébé quoi* ». Elle explique également avoir fourni un effort supplémentaire dans la recherche de nouveaux clients car elle est attachée à l'entreprise. Enfin, un travailleur de Proxemia explique que le MP lui fait gagner confiance en lui et qu'au final, « *ça nous motive par la suite* ».

Les travailleurs reconnaissent également l'importance d'une telle dynamique sur la **stabilité de l'emploi**. Un travailleur de Tri-Terre explique : « *On doit voir le futur métier parce qu'on ne sait jamais si on aura toujours le problème du tri papier avec tout ce qui se passe pour le moment avec les ordinateurs. C'est pour cela qu'on nous dit de venir participer dans des grandes réunions ou des assemblées. Tu vois ? C'est pour nous donner des idées pour dans le futur* » « *Qu'est-ce qu'on peut faire comme travail ?* ». Tu vois ? C'est très important pour nous ». Ainsi, la participation des travailleurs peut également être un moyen de réfléchir sur le futur du métier et anticiper d'éventuellement changements stratégiques. Par ailleurs, tant les travailleurs de Proxemia et de Tri-Terre reconnaissent que leur donner la possibilité de relever les dysfonctionnements permet d'éviter une possible faillite ce qui *in fine* impacterait leur

stabilité d'emploi. L'employé de Tri-Terre nous l'explique comme suit : « *Parce que nous on connaît le fait que quand ça ne marche pas, on ne peut pas continuer de travailler. Et quand on ne peut pas continuer de travailler, on va perdre le travail. Quand on va perdre le travail, ça va devenir difficile pour nos maisons, nos vies, nos situations* ». L'employée de Proxemia illustre cette réalité de la manière suivante : « *Par exemple je suis surchargée de travail. J'ai pas de personnel. Le client râle. Le client va revenir prendre sa manne et repartira ailleurs. On n'aura plus de clients. On n'a plus de clients, on ferme la centrale. Je deviens quoi ?* ». De plus, les travailleurs de Proxemia apprécient être informés de la santé financière de l'entreprise car cela les rassure quant à leur stabilité d'emploi : « *J'aime bien savoir car je suis sur le navire et de savoir comment il avance* ». De manière générale, les différents travailleurs interrogés mettent en avant la transparence et les travaux d'information et d'explication mis en place dans leurs entreprises. Enfin, les travailleurs de Proxemia reconnaissent que l'entreprise réfléchit avant de mettre fin à des contrats de travail, ce qui, selon eux, ne semble pas être le cas dans d'autres entreprises.

7.1.2.2. Avantages pour l'organisation

Au cours des différents entretiens de groupe, les travailleurs ont également identifié des avantages pour l'entreprise. Premièrement, le MP a un effet sur la **qualité des décisions**. Deux employés de Tri-Terre expliquent qu'ils détiennent des informations dont la direction n'a pas connaissance : « *Tu connais bien tout ce qui se passe dans les machines, dans l'atelier et tout et puis tu donnes ton avis* », « *si on ne dit rien ce qu'on a au travail, ils [la direction] ne savent pas* ». Le flux d'information est ascendant. De plus, un autre travailleur de Tri-Terre raconte : « *La personne elle soulève un point. Elle donne une idée. Et les autres aussi commentent là-dessus (...) Donc on partage cette idée-là dans l'ensemble* ». Ainsi, la décision est prise en confrontant diverses opinions.

Ensuite, la **productivité** et l'**efficacité économique** de l'entreprise sont impactées par une gestion participative. Tout d'abord, le dialogue instauré permet d'identifier les éventuels dysfonctionnements afin de les solutionner. Par exemple, une employée de Proxemia nous raconte qu'elle est surchargée de travail ce qui mène à une insatisfaction du client. Celui-ci pourrait dès lors choisir de ne plus choisir les services de Proxemia. Dans ce cas, il est possible que l'entreprise supprime certaines activités. Ainsi, grâce au dialogue, l'employée peut attirer l'attention de ses responsables concernant ce manque d'effectifs pour éviter des problèmes plus importants. Un travailleur de Refresh raconte également qu'à la suite de la

mise en place d'une suggestion provenant des travailleurs (ici, les formations professionnelles) la productivité a augmenté. Les employés de Tri-Terre expliquent que leur participation aux décisions a permis de retrouver une situation économique viable : « *Nous donnons notre avis et avec ces avis-là, on fait évoluer l'entreprise pour qu'on revienne, pour notre cas Tri-Terre, on est revenu dans le vert parce qu'il y a eu notre participation aux réunions et que nous avons parlé, parlé, parlé* ». Un employé de Tri-Terre nous a également expliqué être motivé à travailler plus. Selon lui, cette motivation supplémentaire peut mener à une augmentation de la productivité : « *Ça nous motive aussi quelque part de pouvoir donner de nous-même le plus possible pour pouvoir arriver à un rendement positif* ».

Les travailleurs, lors des entretiens de groupe, ont identifié des avantages relatifs au développement personnel, à l'épanouissement, le cadre relationnel, la motivation et à la stabilité de leur emploi. Ils ont également mis en avant les bénéfices en termes qualité de la décision et de productivité pour l'entreprise. Nous avons aussi rencontré deux travailleurs individuellement. Dans la prochaine section, nous analysons leurs perceptions positives du MP. Etant donné que les conditions de réalisation des entretiens ne sont pas identiques pour les travailleurs en *focus group* et ceux interrogés individuellement, leurs données sont analysées séparément.

7.1.3. Avantages identifiés par les travailleurs en entretien individuel

Les deux travailleurs interrogés individuellement ont identifié les mêmes avantages que ceux mentionnés par leurs homologues lors des entretiens de groupe, c'est-à-dire l'impact sur le cadre relationnel, le développement personnel, la stabilité de l'emploi, l'épanouissement mais aussi sur la qualité des décisions et la productivité. Le travailleur de Cyréo raconte que l'ambiance de travail est agréable et qu'un climat de confiance est installé dans l'entreprise. Il mentionne également le fait que les travailleurs ont une connaissance du terrain que n'a pas la directrice. Ainsi, leur point de vue est important lorsqu'il faut prendre une décision. De plus, selon lui, la directrice lui donnerait carte blanche dans la réalisation de son travail, ce qu'il semble apprécier. Il explique également : « *Je vais faire le travail encore mieux* ». Enfin, il nous démontre que les réunions permettent d'améliorer l'organisation du travail. Cela permet d'exécuter ce dernier correctement et mener, au final, à la stabilité de l'emploi : « *Donc au mieux on travaille, au mieux on garde les travaux et notre boulot* ».

Le travailleur de PermaFungi explique que, selon lui, la participation des travailleurs aux décisions peut augmenter l'efficacité de ces dernières. Il raconte aussi qu'il apprécie être responsabilisé et impliqué dans un projet. Il rajoute : « *Je crois que chaque personne se développe et acquiert en expérience et en développement personnel si on donne l'opportunité d'avoir cette responsabilité* ». Il met également en avant la qualité des décisions adoptées en disant que « *ça crée des idées plus poussées que si il n'y avait pas ces débats* ». Enfin, il explique que la gestion participative permet de développer les connaissances de chacun : « *Il y a quelque chose de très positif (...) c'est que on va tous apprendre* ».

En conclusion, tant nos entretiens avec les responsables que ceux menés avec les travailleurs ont mis en évidence des effets positifs du MP sur le développement personnel, l'épanouissement, le cadre relationnel, les conditions de travail ainsi que sur la stabilité de l'emploi ainsi que sur la productivité et la qualité des décisions adoptées. Seuls les travailleurs identifient un impact sur leur motivation. Dans le huitième chapitre, nous analysons les défis et freins du MP tels qu'identifiés par les managers et les travailleurs.

Chapitre 8 : Défis et freins du management participatif en entreprise sociale d'insertion

À l'instar des avantages présentés précédemment, les différents entretiens ont permis d'identifier des défis et des freins du MP en entreprise sociale d'insertion. Dans ce chapitre, nous les présentons selon les catégories identifiées lors de la revue de la littérature. Nous les organisons également selon qu'ils ont été identifiés par un manager, des travailleurs en entretien en groupe ou des travailleurs en entretien individuel. De plus, les freins identifiés par le chercheur lors de la collecte de données sont exposés. Enfin, nous mettons en évidence, dans une dernière section, les éléments dont les managers et les travailleurs ont besoin pour améliorer le processus participatif et s'impliquer davantage.

8.1. Défis et freins identifiés par les managers

Les managers ont identifié des défis d'une gestion participative pour le travailleur mais aussi pour l'entreprise. Différents éléments freinant la mise en place du MP ont également été pointés. Tous ces aspects sont résumés dans les Annexes 11 et 12.

8.1.1. Défis pour l'individu

Les responsables ont pointé des défis pour les travailleurs concernant notamment leur **épanouissement**. En effet, une gestion participative peut être source d'incompréhension chez les travailleurs. Il y a également un sentiment de frustration qui peut émerger. C'est ce qu'affirme la responsable de Cyréo : « *C'est vrai qu'il y a quand même toujours un risque d'incompréhension* ». Elle rajoute que le cadre n'est pas toujours clair pour les travailleurs qui ne distinguent pas les moments de consultation et ceux de décisions et « *cela peut générer de la frustration* ». Le responsable de Refresh raconte que « *les personnes ne comprenaient pas pourquoi on les consultait mais qu'on prenait des décisions qui allaient à l'encontre de ce qu'ils avaient émis* ». Un sentiment de frustration peut également venir d'attentes non rencontrées comme l'explique le responsable de PermaFungi : « *Tu en as qui sont frustrés qui trouvent que ça [le processus participatif] devrait aller plus loin* ».

Ensuite, le MP impacte le **cadre relationnel**. Le responsable de Proxemia explique qu'« *un travailleur qui devrait prendre une décision majeure sur soit des licenciements (...) il va se retrouver en disant « oui mais je suis en train de prendre une décision par rapport au*

collègue avec qui je prends un café tous les matins ». Cela peut mener à d'éventuels conflits ou malaises au sein de l'équipe.

8.1.2. Défis pour l'organisation

Premièrement, le MP présente des effets négatifs en lien avec son **fonctionnement** et sa mise en place. Premièrement, le responsable de Refresh raconte que *« c'est quelque chose qui n'est pas facile à mettre en place surtout quand on vient de loin et de quelque chose de totalement différent »*. Deuxièmement, la directrice de Cyréo nous explique que le cadre n'est pas toujours clair pour les travailleurs qui *« ne perçoivent pas toujours bien les moments où c'est des moments de décision, les moments où c'est plus des moments de consultation »*. Troisièmement, les responsables mettent en avant le processus chronophage que représente le MP. Le responsable de PermaFungi raconte : *« C'est sûr que le fait de former tout le monde, le fait de prendre des décisions sur les salaires ensemble et bien, là où parfois hier j'allais très vite, aujourd'hui, ça prend du temps »*. Il rajoute : *« Aujourd'hui, tout nécessite discussion et ça prend beaucoup de temps »*. Cet avis est partagé par le responsable de Refresh : *« Ça demande du temps de communiquer les choses, d'expliquer »*. Enfin, la directrice de Cyréo explique que le MP nécessite un grand travail d'information : *« Expliquer tous ces tenants et ces aboutissants à tout le monde, c'est fastidieux, c'est lourd et c'est (...) c'est très difficile, c'est pas pratique »*.

La mise en place d'une gestion participative pose aussi des questions quant à la place des **syndicats**. Cet argument est mis en avant par la directrice de MaxiNet : *« Il y a un problème qui se pose derrière ce type de réunion, ce type de demande de participation : c'est la place du syndicat »*. Le responsable de Proxemia raconte : *« Nous avons une délégation syndicale (...) qui peut entrer, si pas en conflit, en télescopage avec justement la participation de l'entreprise (...) les syndicats sont parfois frileux. (...) Je ne vais pas dire qu'on est concurrents mais quand même »*. Le responsable de Groupe Terre affirme : *« On est basé sur la démocratie directe et donc ça veut dire que c'est pas évident de trouver des...une place pour les organisations sociales dans un fonctionnement comme celui qu'on a »*.

Nous venons de le voir, le MP a des effets négatifs sur l'épanouissement des travailleurs et le cadre relationnel. Il présente également des désavantages liés à sa mise en pratique. Enfin, un tel mode de fonctionnement remet en question la place des syndicats. Les différents managers

interrogés ont également mis en avant des éléments qui freinent la (bonne) mise en place d'une gestion participative. Nous les détaillons dans la section suivante.

8.1.3. Éléments freinant la mise en place du management participatif

Les différents freins identifiés peuvent être classés selon qu'ils émanent de l'individu ou de l'organisation.

8.1.3.1. Freins par rapport à l'individu

Tout d'abord, le **contexte socio-culturel** des travailleurs a un effet sur leur participation. La directrice de Cyréo affirme que « *dans le monde ouvrier, ce n'est pas tellement la culture de base que de participer aux décisions* » ou d'exprimer son point de vue. Elle rajoute : « *Nos ouvriers, ce sont des ouvriers qui sont plutôt des gens de terrain que des théoriciens et donc une réunion d'une heure c'est déjà pas facile pour certains. Au bout de trente minutes, ils en ont déjà un peu marre et cela leur passe un peu au-dessus de la tête* ». Le responsable de Refresh rajoute : « *C'est des publics aussi qui parfois culturellement ne comprennent pas toujours la démarche dans laquelle on est* ». Le responsable de Groupe Terre a remarqué que peu de travailleurs ont déjà expérimenté une gestion participative (à l'école, club de sport, mouvements de jeunesse, dans une autre société, etc.) avant d'arriver dans l'entreprise. De plus, le responsable de Refresh explique qu'« *il y a aussi parfois la barrière de la langue (...) parce qu'on parle là aussi de s'exprimer sur des aspects de ressenti, de l'émotion, et ça demande parfois un vocabulaire spécifique que n'ont pas toujours les personnes* ». La directrice de Cyréo affirme que « *si tout le monde avait le même niveau d'éducation et de connaissances et connaîtrait tous les tenants et aboutissants, cela serait plus facile mais en l'occurrence ce n'est pas le cas* ». Pour la directrice de MaxiNet, la non-participation des travailleurs en dehors des heures de travail réside dans des « *contraintes extérieures, les contraintes familiales (...) le mari, les enfants, la famille, je dois faire à manger, je dois faire ceci, je dois faire cela. Mon mari ne veut pas...* ». Cependant, le responsable de PermaFungi relativise cet impact socio-culturel : « *Il y a des gens qui ont moins de formation, imaginons pour le plan financier mais peut-être qu'ils sont hyper ouverts sur la discussion, là où quelqu'un qui a beaucoup de formations sur le plan financier est très en retard sur le fait d'écouter tout le monde* ».

Ensuite, plusieurs managers ont identifié que la **personnalité** des travailleurs peut être un potentiel frein. Le responsable de Proxemia identifie la peur des responsabilités des travailleurs quant à leur implication dans l'AG ou le CA : « *Il y a une crainte, elle est*

excessive cette crainte, parce qu'il ne faut pas non plus exagérer non plus la responsabilité. Mais elle existe ». La directrice de MaxiNet met en avant les réticences des travailleurs quant à l'acquisition d'une part sociale : « *Ils ont peur des retours, des conséquences possibles. Je vais acheter une part, cela veut dire que j'ai une responsabilité. Qu'est-ce qu'il se passe si l'entreprise fait faillite ?* ». Elle explique aussi que certains travailleurs ne veulent pas participer car cela les empêcherait de bien faire leur travail : « *Certaines en sont réticentes car elles ont cette conscience « Mon client qu'est-ce qu'il va dire quoi ? Je ne serai pas là, je ne vais pas nettoyer chez lui ce jour-là. Je n'ai pas envie de ne pas aller travailler chez mon client aujourd'hui* » ». Enfin, le responsable de Refresh se souvient d'un de ses travailleurs : « *On en a eu un, à un moment donné, qui était totalement opposé à cela. Je pense qu'il avait des difficultés à prendre la parole en public et c'était assez compliqué parce qu'à chaque fois qu'on faisait le tour de table de parole, il ne voulait pas s'exprimer ou bien il s'exprimait toujours en dehors de ces moments de parole et j'étais obligé de le recadrer à chaque fois et du coup il le prenait assez mal* ».

De ces constats se pose alors la question de l'**intérêt** porté au MP par les travailleurs. Le responsable de Proxemia nous dit : « *Le défi majeur c'est qu'on ait peut-être plus de personnes, de travailleurs qui veulent participer* ». La directrice de Cyréo explique que « *beaucoup d'ouvriers ne sont pas en demande* » pour avoir toutes les informations nécessaires pour prendre une décision. Le responsable de Refresh rajoute qu'« *il y a parfois en fait des réflexes, par facilité, à endosser plus ce costume du travailleur-salarié à qui on donne des tâches (...) c'est plus facile pour les personnes en question d'être dans ce rôle* ». Le responsable de Proxemia raconte : « *Quand on leur dit « ici vous pouvez participer », « et ben moi je participe vu que j'ai signé mon contrat et que je travaille donc ne m'en demandez pas plus* » ». Selon le responsable du Groupe Terre, le désintérêt peut s'expliquer de la manière suivante : « *Les gens rentrent chez nous pour avoir un boulot, pas spécialement pour participer* ». Cependant, le manager interrogé chez PermaFungi apporte une réponse plus nuancée : « *Globalement je dirais que tout le monde est intéressé par la gestion participative et que tout le monde se rend compte que c'est ardu, avec un degré plus ou moins important d'intérêt, et de motivation et d'inquiétudes évidemment* ».

Un autre défi, selon le responsable de Proxemia, consiste en la **compréhension** par tous « *de ce qu'est la démocratie et la participation et ça je pense qu'ils ne sont pas informés ou alors ils ne sont pas sensibles du tout* ». Il ajoute qu'« *il faut que les gens qui n'ont pas eu*

satisfaction au vote admettent que c'est cela la règle du jeu ». Il développe aussi l'argument selon lequel *« si on veut faire de la participation, en amont, il faut s'assurer qu'il y a un minimum de compréhension des travailleurs sur le sujet »*.

8.1.3.2. Freins par rapport à l'organisation

Les managers ont également mis en avant des éléments propres à l'entreprise et à son mode de fonctionnement comme étant un frein à la mise en place d'une gestion participative.

Tout d'abord, le **contexte organisationnel** dans lequel évolue l'entreprise peut constituer un frein. Chez PermaFungi par exemple, les bureaux ne sont pas situés au même endroit que l'atelier de production. Le responsable explique que *« c'est des choses qui compliquent la communication »*. Or, sans communication, la gestion participative est compromise. Le responsable de Proxemia met avant la contrainte du secteur d'activité des titres-services : *« Pour notre activité c'est un peu plus difficile d'organiser cette participation pendant les heures de travail »*. En effet, des réunions durant le temps de travail ne permet pas de faire rentrer des titres-services. Cet argument est démontré par la responsable de MaxiNet : *« Si je demande à mes aide-ménagères de venir ici en réunion ou en atelier et bien pendant ce temps-là, ce sont des heures pour lesquelles elles reçoivent un salaire mais pour lesquelles il n'y a pas de titres-services qui rentrent »*. Par ailleurs, le responsable de Refresh met en avant les difficultés d'impliquer les travailleurs lorsque le taux de rotation du personnel est relativement important : *« Le public [les travailleurs] (...) en termes d'implication et de motivation ce n'est pas toujours évident quand on sait qu'on est là pour un an, un an et demi ou deux ans »*. La directrice de Cyréo explique que le renouvellement régulier des équipes induit que *« chaque année il faut reprendre les bases »* de la gestion participative. Le manager interrogé pour le Groupe Terre identifie un autre défi : *« C'est un défi qui est aussi une force, tu as aussi le fait que le Groupe grandit et qu'on doit se réinventer en permanence pour pouvoir garantir le fait que la participation soit toujours une réalité »*. Certaines entreprises pourraient décider de ne plus mettre en place une gestion participative en raison du nombre de membres du personnel. En outre, il raconte que la politique d'embauche des travailleurs ne se fait pas selon leur adhésion au projet participatif. Cela signifie *« que tu vis avec des gens qui peuvent être tout à fait hostiles à ton type de projet »* nous dit-il.

En outre, il existe certains freins liés à la **mise en place** du MP en lui-même dans l'organisation. Selon le responsable de PermaFungi, il faut que la participation *« soit*

appropriée par tous (...) Il y a donc un défi de dire « comment on prend ensemble des décisions ? » ». Il rajoute qu'il faut « que la participation soit juste ». Cela signifie qu'il ne faut pas que les personnes les plus à l'aise à l'oral dominant la discussion et que les plus timides ne puissent pas s'exprimer. Le responsable de Groupe Terre partage ce point de vue : « C'est vraiment très important de pouvoir donner un cadre où ceux qui ont une approche plus visuelle, qui ont besoin de temps parfois pour que la pièce tombe puissent avoir droit au débat et ne pas être étouffés par d'autres ». Le responsable de Proxemia nous dit que « le risque aussi, c'est que les travailleurs ne portent pas la même parole ». De plus, la directrice de MaxiNet met en avant le fait que les discussions et décisions d'AG ou du CA sont abstraites pour les travailleurs : « Ce n'est pas assez concret une assemblée générale, cela n'impacte pas suffisamment, je pense, leur quotidien ». Ceci peut expliquer leur désintérêt pour l'acquisition d'une part sociale par exemple. En outre, le responsable de Proxemia semble sceptique quant à la création de nouveaux lieux ou moments de participation : « Mais encore une fois, organiser d'autres organes à la fois de concertation et de décisions stratégiques, on va arriver sous une lasagne avec différentes couches et cela va se télescoper ». Par ailleurs, si la participation a lieu en dehors des horaires de travail, la directrice de MaxiNet affirme ne pas être « sûre malheureusement qu'on aurait du succès ». Enfin, la directrice de Cyréo explique que le MP « c'est un état d'esprit qu'il faut vraiment distiller lentement et progressivement pour qu'ils se sentent légitimes dans l'intervention et les réunions d'équipe ».

Enfin, le responsable du Groupe Terre nous raconte que le défi le plus important est le manque de **reconnaissance par la loi** des organisations mettant en place une participation directe des travailleurs. Il affirme que « toutes les boîtes qui essaient de faire de la démocratie directe, elles deviennent hors la loi. Dès qu'elles dépassent cinquante travailleurs, elles sont hors la loi ». En effet, lorsqu'une entreprise met en place une démocratie directe et non représentative, le rôle et la place des syndicats sont remis en question. La concertation sociale traditionnelle (via les syndicats) n'est alors pas observable chez Groupe Terre. Or, celle-ci est imposée et réglementée par la loi en Belgique. Le Groupe peut alors se retrouver en marge de la loi²³.

²³ Pour plus d'informations à ce sujet, consulter Groupe Terre (2019a).

Pour conclure, sans pouvoir identifier s'il s'agit de freins liés au travailleur ou à l'entreprise, la directrice de Cyréo affirme qu'« *il y a parfois des facteurs externes qui font qu'on est plus ou moins disposé à faire (...) fonctionner la gestion participative ou pas quoi* ».

Nous venons d'analyser les divers défis et freins mis en avant par les managers. Dans la section suivante, nous étudions les perceptions des travailleurs par rapport à ces deux thématiques.

8.2. Défis et freins identifiés par les travailleurs en entretien de groupe

Tout comme leurs responsables, les travailleurs interrogés lors des entretiens de groupe ont été en mesure de pointer divers défis du MP ainsi que des éléments freinant sa mise en place. Les tableaux disponibles dans les Annexes 13 et 14 résument l'ensemble de ces éléments.

8.2.1. Défis pour l'individu

Tout d'abord, selon les travailleurs, une gestion participative impacte leur **épanouissement**. En effet, les employés de Proxemia nous ont fait part de leur frustration par rapport au suivi qui est donné lorsqu'ils soulèvent une question : « *Ils travaillent entre eux, là derrière, mais ça nous on ne le sait pas, on ne le voit pas donc on a l'impression qu'ils ne font rien* ». Une autre employée rajoute : « *C'est un peu plus difficile parce que quelque fois j'ai pas l'impression d'être entendue* ». Son collègue nous dit également : « *Ils nous parlent tout le temps des problèmes qu'il y a mais ils nous parlent jamais des solutions qu'ils comptent apporter pour améliorer* ». Par ailleurs, selon un employé de Proxemia, la frustration apparaît également lorsque les idées de chacun ne sont pas suivies : « *Au départ, j'étais frustré quand on m'a dit « Ah non, on ne va pas commencer à faire une adresse à chacun »* ».

Ensuite, le MP peut impacter le **cadre relationnel** en générant des situations de malaises. Selon un employé de Tri-Terre, « *ce qui est compliqué c'est de savoir que vous pouvez dire quelque chose qui va peut-être ne pas plaire. Ne pas plaire aux administratifs, aux responsables* ».

8.2.2. Défis pour l'organisation

Les groupes de travailleurs ont également mis en avant les défis que le MP présente à l'entreprise. Tout d'abord, les travailleurs interrogés nous ont raconté que le processus participatif génère un défi lié à son **mode de fonctionnement**. Le MP est un processus

particulièrement lent. Les employés de Proxemia se souviennent : « *Mais ça a duré des mois, mais des mois et des mois* », « *ça met un certain temps avant que la solution arrive* ». Chez Refresh, les travailleurs racontent « *Ça met du temps. Ça met énormément de temps* ».

Ensuite, les employés de Tri-Terre ont mis en avant la position délicate des **syndicats** : « *Il y a eu quand même ceux qui se sont opposés il y a quatre ans [au MP]. Et ceux-là ont voulu installer le système de syndicats comme on a parlé mais c'est difficile que ça puisse marcher. Il y en a un qui a été choisi comme syndicat mais il n'est plus là* ».

8.2.3. Éléments freinant la mise en place du management participatif

Durant les divers entretiens de groupe, les travailleurs ont été en mesure d'identifier des éléments, propres à l'individu ou à l'organisation, qui freinent la mise en place d'une gestion participative.

8.2.3.1. Freins par rapport à l'individu

Tout d'abord, il est apparu que l'**enthousiasme et l'intérêt** porté au MP par les travailleurs constituent un frein important. Les employés de Proxemia nous racontent qu'ils pensent que la majorité de leurs collègues sont intéressés par la gestion participative mais que « *le jour J il n'y aura personne parce que « ah non moi à dix-huit heures je rentre chez moi* », « *ah non, moi j'ai des enfants* » ». Un travailleur de Proxemia affirme : « *J'ai pas le temps à rajouter des réunions tard le soir ou je ne sais pas quel jour ou je ne sais pas. Non je n'ai pas envie de tout ça (...). Moi je travaille déjà temps plein. Donc j'ai assez avec ce que j'ai déjà. J'ai une vie privée* ». De plus, une de ses collègues raconte pourquoi elle n'est pas intéressée par la prise de part sociale pour accéder à l'AG : « *Moi personnellement non ça ne m'intéresse pas de savoir ce qu'il se passe là-bas [à l'AG] parce qu'au final on nous dit « c'est pas ça, c'est comme ça. Point »* ». Elle semble sceptique quant à son rôle de participation dans cet organe décisionnel.

Ce manque d'enthousiasme peut également se relier à des **caractéristiques socio-culturelles**. Les employées de MaxiNet racontent : « *Une maman qui est toute seule, qui ne conduit pas et qui élève seule trois enfants, elle a du mal à s'occuper un peu plus d'ici, des formations* ».

8.2.3.2. Freins par rapport à l'organisation

Les travailleurs ont attribué à l'entreprise plusieurs freins concernant la mise en place du MP comme le **contexte organisationnel**. Un travailleur de Refresh met en avant la contrainte des contrats Article 60 : « *Pour être plus impliqué, un an et demi, c'est pas assez de temps parce*

que si on était vraiment un système de contrat vraiment à durée indéterminée ou quoi, on allait être plus impliqué ». Il rajoute : « Ici, on est de passage ».

Ensuite, selon les travailleurs, il existe des freins en lien avec la **mise en place** d'une gestion participative. Les employés de Proxemia racontent que les données financières de l'entreprise les intéressent peu, ou pas, car ce sont « *des chiffres qui pour nous ne représentent pas grand-chose* ». Une employée de Proxemia attribue son désintérêt pour les réunions à l'organisation de celles-ci : « *Pour moi, c'est compliqué parce que je ne travaille pas le côté aide-ménagère. Et aux réunions, c'est essentiellement, on parle des aide-ménagères, du chiffre d'affaire des aide-ménagères* ». Elle nous explique que l'accent est mis principalement (voire uniquement) sur le travail d'aide-ménagère mais pas sur celui des repasseuses. Elle rajoute : « *Je ne me sens pas toujours concernée par ces réunions puisqu'on parle des aide-ménagères* ».

8.3. Défis et freins identifiés par les travailleurs en entretien individuel

Globalement, les deux travailleurs interrogés lors d'entretien individuel identifient les mêmes défis que leurs homologues interrogés en groupe.

Tout d'abord, le travailleur de PermaFungi explique que « *tout ne doit pas être discuté de manière systématique parce que parfois ça rallonge et ça met des tensions* ». Ainsi le MP aurait un effet négatif sur le **cadre relationnel** et serait chronophage. De plus, le processus est lent : « *Parfois c'est plus lent quand on doit discuter de tout et donc parfois c'est pas...c'est plus compliqué* ». Il rajoute qu'une mauvaise allocation des rôles dans l'entreprise peut impacter l'efficacité de l'entreprise : « *Si chacun fait tous les rôles, alors on perd en efficacité* ».

Ensuite, le travailleur de PermaFungi identifie divers éléments freinant la mise en place d'une gestion participative. C'est le cas du **contexte organisationnel** : « *Il y a des bureaux qui sont en dehors de l'atelier de production et du coup, il y a une grosse fracture entre les ouvriers et les responsables* ».

De plus, il associe des freins à la **mise en place** de la gestion participative. Il constate que le cadre dans lequel s'inscrit le MP n'est pas toujours clair : « *Quelques fois c'est flou. Il y a des choses qui sont floues oui* ». Il se souvient de sa réaction lorsque ses responsables lui ont

proposé de se créer un nouveau rôle : « *Peut-être que c'était positif mais moi je me suis senti un peu dans un...non accompagné, chacun se débrouille et chacun sa merde en fait. (...) Mais il y a pas eu d'accompagnement. Il y a pas eu de bases réellement définies. Il m'a un peu dit « Allez tiens, qu'est-ce que tu veux faire ? Et fais ce que tu veux. » » ». Il rajoute : « *Ce qui m'a démotivé dans ce truc-là (...) c'est le fait d'avoir l'impression d'avoir tout commencé depuis zéro sans base* ». Il nous explique aussi : « *Je ne crois pas que la gestion participative soit...devrait être définie comme un manque de structure. Logiquement, au plus tu essaies de rendre libre, au plus tu dois mettre des structures pour encadrer cette liberté* ». Il affirme également que le MP est « *très compliqué à mettre en place en fait* ». De plus, selon lui, installer une gestion participative nécessite divers changements : « *Il y a des choses qui sont très lentes à changer du côté personnel, de chacun, donc sa façon dont il a été éduqué. Mais aussi au niveau du groupe* ». Enfin, le travailleur de Cyréo nous explique son point de vue quant aux données financières qui lui sont présentées : « *C'est un peu technique, nous on s'y connaît pas vraiment (...) Sûrement que c'est bien pour l'entreprise mais pour nous ça change pas grand-chose* ». Il rajoute que « *ça n'intéresse personne* ». Il semblerait donc que ces informations soient trop abstraites pour les travailleurs.*

En outre, le travailleur de PermaFungi nous expose son point de vue concernant l'**enthousiasme** et l'**intérêt** porté par les travailleurs pour la gestion participative : « *Peut-être que justement certains trouvent ça trop, n'ont pas envie et sont très contents dans le côté de « Bah moi je fais mon travail puis je me frotte les mains. Moi j'ai ma vie chez moi, j'ai pas envie de faire plus. J'ai envie de participer dans PermaFungi mais pas d'y mettre plus d'énergie parce que toute façon parce que je suis dans le cas je fais mon boulot. J'en fais pas plus, j'en fais pas moins et c'est comme ça. » » ».*

Enfin, ce même travailleur rajoute que la **personnalité** des différentes personnes et leur attitude à l'égard du MP peuvent freiner la mise en place d'une gestion participative. Il explique qu'il faut que les membres du personnel soient « *tous dirigés dans la même direction parce que sinon il y en a qui tirent d'autres et ça complexifie le...ça peut complexifier la situation* ». De plus, selon lui, le manager joue un rôle central dans l'implémentation d'une telle dynamique : « *Il faut évidemment que le responsable soit à fond là-dedans parce qu'en général, il tire. Si il est pas d'accord, il met une barre dessus, une croix dessus et alors là on a beau se battre* ». Il raconte aussi que certains travailleurs sont réticents : « *Quand on leur donne des responsabilités ils sont un peu réticents et se disent « Oula », au début* ». Le

travailleur de Cyréo raconte qu'il n'est pas prêt à s'investir dans l'AG de son entreprise : « *Je m'investis dans le travail mais pas dans tout ce qui est [l'AG] Non, non ça ne m'intéresse pas* ».

8.4. Freins identifiés par le chercheur

Lors de nos recherches, et plus précisément durant la collecte de données, divers éléments nous sont apparus comme étant des possibles freins au MP. Tout d'abord, il est intéressant de noter que malgré l'inscription du critère « gouvernance démocratique » dans les cadres légaux régissant l'entreprise sociale en Belgique francophone, peu d'entreprises sociales d'insertion ont recours à une telle pratique. En effet, nous avons contacté plusieurs dizaines d'entreprises sociales mais seulement quelques-unes nous ont dit mettre en place une gestion participative.

Ensuite, lors de notre collecte de données, pour deux entreprises, il a été difficile de rencontrer un groupe de travailleurs en raison de la situation économique de l'entreprise. En effet, ils ne pouvaient pas se rendre disponibles car leur travail n'aurait alors pas pu être fait en temps et en heure. Nous pouvons donc nous interroger sur l'importance de la gestion participative. Celle-ci semble être reléguée au second plan lorsque le contexte économique est plus tendu.

Par ailleurs, lors des entretiens avec les travailleurs, nous avons remarqué divers défis liés notamment à leur personnalité. Tout d'abord, nous avons noté leur difficulté à identifier les moments où ils sont acteurs de la prise de décision. Ils ne semblent pas toujours conscients de leur implication dans les décisions. En outre, lors des entretiens de groupe, nous avons pu remarquer que d'une part, certains travailleurs restent particulièrement taiseux et interviennent uniquement si nous nous adressons à eux directement. Leur intervention est moins spontanée. Ils sont plus sur la réserve. D'autre part, d'autres travailleurs accaparent les moments de discussion. Ceci représente également un défi dans la mesure où la gestion participative doit pouvoir tenir compte de la personnalité de chacun et offrir un cadre où chacun a la possibilité de s'exprimer. De plus, nous avons constaté que les travailleurs présentaient des incompréhensions quant aux parts sociales de l'entreprise. Ce malentendu pourrait expliquer le manque d'intérêt des travailleurs pour la participation aux moyens. Enfin, nous avons également remarqué la difficulté pour certains travailleurs de mettre des mots sur leurs perceptions et ressentis. Certains étaient également non-francophones et s'exprimaient dans

un français approximatif. Ceci peut représenter un défi dans la mesure où ces travailleurs peuvent ne pas être bien compris par leurs collègues ou leurs responsables lors de discussions.

Nous venons de le voir, mettre en place une gestion participative en entreprise sociale d'insertion n'est pas sans effet. Nous avons mis en avant les défis mais également les éléments freinant l'implémentation d'une telle pratique. Dans la section suivante, nous étudions les besoins des managers et des travailleurs afin d'améliorer le processus participatif ou l'implication des travailleurs.

8.5. Comment améliorer le processus participatif ?

Les entretiens avec les managers et les travailleurs ont mis en lumière divers besoins par rapport à la gestion participative. Ceux-ci portent sur la nécessité d'améliorer le fonctionnement participatif actuel, mais aussi sur des éléments manquants pour développer ce processus.

Tout d'abord, les répondants ont mis en avant un besoin d'**améliorer le fonctionnement** du processus participatif actuel. Un employé de Proxemia estime qu'il faut plus de suivi pour diminuer le niveau de frustration chez les travailleurs : *« Je dirais plus de réponses (...) Quelqu'un qui poserait une question, qu'il y ait un suivi et qu'ils aient une réponse en retour à leur question parce que voilà je crois que c'est ça aussi. Ils posent une question (...) mais ils n'ont pas le suivi et ils n'ont pas le retour »*. Le responsable de PermaFungi s'interroge lui sur la nécessité de faire appel à un organisme externe afin d'aider l'entreprise à développer son processus participatif : *« La question qui se pose est de savoir si on va avoir besoin d'un formateur extérieur pour aller un pas plus vite »*. Il affirme également *« qu'une gestion participative totale nécessite que les travailleurs aient des parts »*. Or, cela n'est pas encore le cas chez PermaFungi. Le travailleur de PermaFungi souhaite, quant à lui, que le processus soit plus rapide *« et d'être réellement dans cette prise de décision pour des décisions compliquées comme la gestion des ressources humaines, comme des choses stratégiques, d'être impliqués parce que pour l'instant là on ne l'est pas du tout »*. Enfin, pour le responsable de Refresh, la gouvernance officielle (AG, CA) de l'entreprise peut être améliorée afin d'être en cohérence avec la dynamique participative mise en place dans la gestion journalière : *« Il y aurait du travail à faire aussi dans la gouvernance officielle de la structure (...) pour que cela soit cohérent aussi au niveau du pilotage officiel »*.

Cependant, plusieurs managers nous ont fait part de divers **éléments manquants** qui leur permettraient d'améliorer le fonctionnement participatif actuel. Le responsable de Refresh identifie un besoin de « *plus de temps dans une journée* ». Le manager de PermaFungi partage ce point de vue : « *C'est de temps pour arriver à mettre en place et (...) que tout le monde soit, chez nous, d'accord que cela prend du temps* ». Il rajoute que ce dont il a besoin, « *c'est beaucoup de temps, beaucoup de communication et beaucoup de confiance dans l'équipe* ». La directrice de Maxinet explique que « *pour être vraiment à 100 % participatif, il faudrait avoir tout le monde. Pour avoir tout le monde, il faut que tout le monde soit intéressé* ». Ensuite, la directrice de Cyréo détaille l'importance du niveau d'éducation des travailleurs pour améliorer le processus participatif : « *Si tout le monde avait le même niveau d'éducation et de connaissances et connaîtrait tous les tenants et aboutissants, cela serait plus facile mais en l'occurrence ce n'est pas le cas* ». Enfin, le manager interrogé chez Groupe Terre raconte qu'il a besoin d'une reconnaissance légale. Il nous explique qu'il « *a besoin que notre mode de fonctionnement participatif soit reconnu dans la loi. Et qu'on n'ait plus une seule approche du fonctionnement dans les entreprises qui soit l'approche dichotomique patrons-syndicats* ».

En outre, la directrice de MaxiNet explique que l'idée d'avoir une gestion entièrement participative doit être mûrement réfléchi : « *Est-ce qu'il faut arriver à 100 % ou pas ? Ça je pense que c'est déjà une question qui mérite une longue réflexion* ».

De plus, le responsable de Proxemia raconte que pour développer sa gestion participative, il a besoin « *de la baguette magique* ». Cette affirmation démontre bien la complexité de la mise en place d'une telle dynamique.

Pour conclure, lors des différents entretiens, nous avons remarqué que les managers ne semblaient ne pas être suffisamment outillés pour développer leurs processus participatifs. En effet, les divers besoins identifiés restent vagues et les responsables ne parviennent pas à déterminer un véritable plan d'actions à mener en vue d'améliorer leur mode de fonctionnement participatif.

Dans ce chapitre, les managers ont identifié divers défis du MP impactant notamment l'épanouissement du travailleur et le cadre relationnel. Cette pratique présenterait aussi des inconvénients dans sa mise en place et remettrait en question la place des syndicats. Notons que les travailleurs ont identifié les mêmes catégories de défis. Ensuite, les responsables des

entreprises étudiées ont mis en avant divers éléments freinant l'implémentation d'une gestion participative comme par exemple : la personnalité des travailleurs, leur contexte socio-culturel, leur intérêt par rapport au MP mais aussi le contexte organisationnel, l'absence de reconnaissance légale, et d'autres éléments propres à la mise en place de cette participation. Ici aussi, les travailleurs ont identifié les mêmes catégories que celles mentionnées par leurs managers. Enfin, les diverses personnes interrogées nous ont fait part de leurs besoins en vue d'améliorer le processus participatif existant. Ils ont aussi relaté la nécessité d'avoir accès à des éléments qui, actuellement, ne sont pas en leur possession, mais qui sont essentiels pour développer la gestion participative.

Partie 4 : Discussion

Cette quatrième partie est organisée selon trois chapitres. Tout d'abord, nous mettons en évidence les contributions de nos recherches. Nous étudions dans quelle mesure elles complètent la littérature scientifique. Ensuite, dans le chapitre suivant, nous identifions quelques bonnes pratiques et établissons des recommandations afin de développer une gestion participative en économie sociale d'insertion. Enfin, les limites de nos recherches ainsi que les perspectives de recherches futures clôturent ce travail.

Chapitre 9 : Contributions

La revue de littérature scientifique a permis d'identifier le peu d'analyses concernant la mise en place d'une gestion participative en entreprise sociale d'insertion. Elle nous a également fourni les grilles d'analyse nécessaires pour traiter nos données. Par ailleurs, la partie empirique nous a apporté des données riches quant à la réalité participative dans six entreprises sociales d'insertion en Belgique francophone.

Grâce à ces deux parties complémentaires, nous proposons maintenant une réponse aux deux questions de recherches :

- Comment le management participatif est-il implémenté en entreprise sociale d'insertion ?
- Quels sont les avantages et défis d'une telle pratique ?

9.1. Implémentation du management participatif

Tout d'abord, notre recherche a démontré que la mise en place d'une gestion participative en entreprise sociale d'insertion est tout à fait envisageable. De plus, nous avons identifié qu'il n'existe pas une seule manière d'adopter un MP. Ce dernier dépend notamment du contexte organisationnel tel que le secteur d'activité mais aussi de la taille de l'entreprise. La nature, l'ampleur et l'intensité de la participation sont également variables selon l'entreprise étudiée.

De manière générale, la participation aux moyens est présente dans les SCRL. Cependant, peu de travailleurs détiennent une part sociale dans la coopérative. Les raisons de ce manque d'intérêt peuvent s'expliquer par une crainte des responsabilités qui y sont liées mais aussi par une faible connaissance du fonctionnement des parts sociales.

Ensuite, toutes les entreprises étudiées mettent en place une participation aux processus, c'est-à-dire que leurs travailleurs prennent part au fonctionnement de l'entreprise. Cette participation se divise en deux catégories : la participation de conception et la participation de réalisation. Nous avons remarqué que dans la majorité des cas, les travailleurs ne sont pas (ou peu) impliqués dans les décisions d'AG ou de CA. Seul le Groupe Terre échappe à cette constatation. Ainsi, la participation de conception est peu présente dans les entreprises étudiées. En ce qui concerne la participation de réalisation, celle-ci est applicable dans l'ensemble des cas analysés. Les travailleurs sont impliqués dans les décisions opérationnelles.

Par ailleurs, nos recherches ont permis de compléter le modèle d'Hermel (1988) en rajoutant une nature de participation : la participation sociétale. Celle-ci n'est ni une participation financière (participation aux moyens), ni une participation décisionnelle (participation aux processus), ni une perception de récompenses ou de dividende (participation aux résultats), mais bien une participation d'ouverture sur la société et ses enjeux. Celle-ci s'observe au travers d'activités culturelles, des réflexions sur la politique mais aussi des rencontres et partages d'expériences avec d'autres organismes.

De plus, l'ampleur et l'intensité de la participation sont variables selon les entreprises étudiées. Les dispositifs de participation semblent relativement réguliers et prédéterminés. Cependant, certaines entreprises affirment que l'implication des travailleurs est occasionnelle. De même, alors que certaines organisations permettent à l'ensemble du personnel de participer, dans d'autres, seuls certains d'entre eux ont cette possibilité. Enfin, tant la participation directe que la participation indirecte sont observées dans les entreprises sociales d'insertion qui composent notre échantillon.

9.2. Avantage, défis et freins du management participatif

Notre recherche a démontré que la mise en place d'une gestion participative en entreprise sociale d'insertion est non seulement possible mais qu'elle apporte des avantages non-négligeables ainsi que des défis. Certains éléments peuvent aussi freiner la mise en place du MP.

Tout d'abord, les entretiens ont permis d'identifier un nouvel avantage relatif à la mise en place d'une gestion participative, la stabilité de l'emploi. En effet, plusieurs répondants nous ont démontré que l'implication des travailleurs dans les décisions ainsi que la culture du dialogue leur permettaient de garantir la stabilité de leur emploi.

Ensuite, nos résultats montrent que le MP représente un défi quant au rôle et à la place des syndicats. Ce résultat est confirmé par (Hermel, 1988, p. 131) selon qui « *le développement des formes directes de participation au fonctionnement est parfois perçu comme une tendance à la diminution du rôle des instances représentatives du personnel qui pourrait remettre en cause leur existence-même* ».

Enfin, nous avons identifié divers éléments pouvant freiner la mise en place d'une gestion participative en entreprise sociale d'insertion. Premièrement, le statut de travailleur en insertion, et en particulier celui d'Article 60, représente un obstacle au bon fonctionnement participatif. En effet, en raison de la courte période de travail accordée, les travailleurs n'ont pas le temps de s'impliquer réellement dans le processus participatif. Deuxièmement, le manque d'enthousiasme et d'intérêt porté au MP par ceux-ci peut également constituer un frein. Nos résultats tendent à montrer que les travailleurs adhèrent principalement à leur entreprise afin d'avoir un emploi et non pour participer. Enfin, nous avons mis en avant le manque de reconnaissance par la loi des organisations fonctionnant selon le principe de démocratie directe et n'ayant pas de représentation syndicale.

Chapitre 10 : Recommandations

Les résultats de nos recherches ainsi que les entretiens menés nous permettent à présent de proposer quelques recommandations et partager des bonnes pratiques, identifiées au travers des études de cas.

Étant donné que l'intérêt porté au MP par les travailleurs en insertion est questionnable, nous suggérons que les dispositifs participatifs soient, dans la mesure du possible, organisés durant le temps de travail. En effet, l'équilibre vie professionnelle et vie privée ne s'en retrouve alors moins affecté. Tout le monde a alors la possibilité de prendre part aux moments de participation.

Ensuite, nous sommes conscients que les thématiques et décisions abordées lors des AG et CA peuvent sembler fort abstraites pour les travailleurs. Nous encourageons dès lors la participation de ces derniers dans des décisions opérationnelles, plus concrètes. Ainsi, les membres du personnel peuvent prendre goût à la participation en abordant des thématiques relatives à leur travail quotidien (organisation et conditions du travail). Ceci peut également renforcer leur sentiment de légitimité.

De plus, lorsque cela est d'application, il nous semble nécessaire de mener un travail d'information et de sensibilisation, auprès des travailleurs, concernant la possibilité d'acquérir une part sociale. En effet, il est primordial de démystifier et de relativiser les responsabilités qui y sont liées ainsi que d'informer sur le réel mode de fonctionnement de telles parts. Enfin, nous encourageons la détermination de parts travailleurs, accessibles à un prix raisonnable.

Par ailleurs, nous suggérons de permettre à tout travailleur d'assister aux AG de l'entreprise même si celui-ci ne dispose pas de droit de vote. Ainsi, le processus de transparence serait renforcé et les travailleurs pourraient avoir connaissance de l'ensemble des décisions qui se posent à l'entreprise.

De plus, plusieurs recommandations relatives à l'encadrement des moments de participation peuvent être faites. Premièrement, nous invitons les animateurs à proposer un tour de table afin de permettre à chacun de s'exprimer. Ceci permet d'éviter la domination d'un individu durant l'ensemble des discussions ainsi que de donner la possibilité aux plus timides de

prendre la parole. Une alternative au tour de parole réside en la discussion à bâtons rompus où chacun peut intervenir quand bon lui semble mais à une seule reprise. Deuxièmement, lorsque des données plus complexes (données financières par exemple) sont exposées aux travailleurs, nous recommandons une approche pédagogique et interactive. En effet, nos recherches ont montré que ces informations avaient peu de sens aux yeux des travailleurs. Afin d'y remédier, l'animation des dispositifs de participation ainsi que la méthodologie choisie pour la présentation doivent être précautionneusement réfléchies et adaptées au public. Troisièmement, nous avons remarqué que le manque d'encadrement peut susciter des frustrations et des crispations chez les travailleurs. Il est donc important de définir des règles communes afin de créer un climat serein et de poursuivre une démarche participative cohérente et organisée. Quatrièmement, nous encourageons les entreprises à mettre en place des dispositifs de participation permanents comme par exemple une boîte à suggestions. En effet, il est possible que certains travailleurs n'aient rien à dire durant une réunion bien précise mais qu'une idée leur apparaisse plus tard. Il serait dommage de ne pas leur permettre de l'exprimer avant un autre moment dédié à la participation. Cinquièmement, un suivi des suggestions émanant des travailleurs et un retour régulier vers ceux-ci sont à privilégier.

Enfin, notre dernière recommandation consiste à encourager les entreprises qui souhaitent se lancer dans une gestion participative ou qui souhaitent améliorer leur fonctionnement actuel d'échanger leurs bonnes pratiques ainsi que les défis auxquels elles ont fait face. Nous pensons que la gestion participative ne doit pas se mettre en place en suivant une approche de replis sur soi. Nous invitons également les entreprises qui en auraient besoin à faire appel à des organismes externes pouvant apporter des conseils et des outils afin de développer un processus participatif.

Chapitre 11 : Limites et futures recherches

Dans ce dernier chapitre, nous identifions les limites de nos recherches ainsi que les perspectives pour des investigations et des travaux futurs.

11.1. Limites de la recherche

Cette recherche présente plusieurs limites. Tout d'abord, l'ensemble des avantages, défis et freins identifiés ne constituent pas une liste exhaustive. En effet, il convient de rappeler que nos résultats ont été déterminés sur base de perceptions et des ressentis personnels des personnes interrogées. De plus, ils dépendent fortement du contexte organisationnel et de la façon dont le MP est mis en place.

Par ailleurs, bien que la garantie de confidentialité ait été présentée, nous pouvons nous interroger sur l'objectivité des travailleurs. En effet, peu furent en mesure de nous relater des éventuels défis et freins du MP. Sont-ils totalement convaincus par cette pratique ou craignent-ils des représailles en cas de détérioration de l'image de l'entreprise ? En outre, le conformisme et la pensée de groupe peuvent constituer une limite liée au choix méthodologique des *focus groups* (Gavard-Perret, Gotteland, et al., 2018). Il est possible que les travailleurs interrogés n'aient pas osé aborder certains sujets par crainte d'adopter une position divergente ou par crainte de s'exprimer devant un groupe ou un inconnu (Rubin & Rubin, 1995). Gavard-Perret, Gotteland, et al. (2018) affirment que les censures ou inhibitions constituent un risque inhérent aux *focus groups*. Pour éviter cela, nous avons expliqué à tous les travailleurs interrogés, avant l'entretien, qu'il n'y a pas de bonne ou de mauvaise réponse et qu'il n'existe pas qu'un seul point de vue. Néanmoins, nous nous interrogeons sur certaines réponses généralistes issues d'un consensus implicite et ambiant.

De plus, le choix d'interroger le public d'insertion peut également constituer une limite à nos recherches. En effet, nous avons pu constater que pour certains, l'impact socio-culturel se fait fortement ressentir et il leur était difficile de mettre des mots sur leur ressenti et émotions ainsi que sur les processus participatifs comme tels.

Une limite méthodologique inhérente à la méthode qualitative existe aussi. Il s'agit de l'importance de l'interprétation lors de l'analyse des données (Gavard-Perret, Helme-Guizon, et al., 2018). Cependant, notre démonstration d'une solide méthodologie tend à minimiser tout

biais d'interprétation. De plus, afin de diminuer les biais d'attention sélective et de confirmation, les entretiens ont été intégralement enregistrés et retranscrits. Ainsi, le chercheur dispose de l'ensemble des informations échangées lors de l'entretien et n'est pas tenté de se focaliser uniquement sur les données confirmant ses connaissances et hypothèses (Journé, 2018). Enfin, les questions du guide d'entretien ont été établies de sorte qu'elles soient précises sans influencer le répondant. Ce faisant, le biais de formulation est réduit (Gavard-Perret, Gotteland, et al., 2018).

L'analyse de nos données effectuée par une seule personne peut aussi constituer une limite. En effet, il est recommandé d'effectuer le codage des données par plusieurs chercheurs afin de s'assurer de l'homogénéité et la similarité des résultats obtenus (Drucker-Godard, Ehlinger, & Grenier, 2014; Gavard-Perret, Helme-Guizon, et al., 2018; Miles & Huberman, 2003). Cette démarche n'a pas été possible dans nos recherches. Par contre, nos résultats ont été validés par notre superviseur académique.

En outre, une limite réside également dans la qualité de l'échantillon. La taille de celui-ci a été déterminée sur base du principe de saturation sémantique (de Moerloose et al., 2018; Gombault, 2005; Hlady Rispal, 2015; Royer & Zarlowski, 2014). Conscients que les réalités participatives sont différentes selon les entreprises, la saturation a été déterminée par rapport aux avantages et défis du MP. Nous pouvons tout de même nous interroger sur les apports qu'un échantillon plus important aurait fourni. De plus, les entreprises composant l'échantillon sont toutes agréées. Or, il existe des entreprises poursuivant une finalité sociale d'insertion qui ne sont pas agréées auprès de la Région à laquelle elles appartiennent. Nous avons donc étudié un sous-ensemble des entreprises d'insertion belges. Par ailleurs, nos recherches se sont concentrées uniquement sur des entreprises développant une gestion participative. Les entreprises ayant tenté d'implémenter ce mode de fonctionnement mais qui ont fait machine arrière n'ont pas été considérées. Ainsi, les entreprises interrogées sont « convaincues » par le MP. Ceci peut représenter une limite supplémentaire dans la mesure où il est possible que certains freins n'aient pas été identifiés. Ensuite, le biais de désirabilité sociale doit être considéré (Dompnier, 2019). En effet, les répondants pourraient présenter leur entreprise sous son meilleur angle en négligeant les aspects négatifs. En outre, ce mémoire ne permet pas de cerner les éléments freinant le choix d'une gestion participative. Enfin, le fait de n'avoir pu mener que quatre entretiens de groupe sur les six entreprises ciblées peut également constituer une limite à nos recherches. En effet, bien que nous ayons

distingué les différents types d'entretien lors de l'analyse, il aurait été préférable de comparer six entretiens de groupe.

Pour conclure, cette recherche a pris place dans un contexte de révision des textes réglementaires. Il est dès lors possible que certaines incohérences puissent s'observer entre la réalité et les textes de loi dans la mesure où les mesures d'adaptation et de conformité n'ont pas encore été implémentées.

11.2. Pistes pour de futures recherches

Comme nous l'avons identifié lors de la revue de littérature, la gouvernance participative dans les entreprises sociales est imposée par la loi dans la Région Bruxelles-Capitale ainsi qu'en Région wallonne. Or, lors de nos recherches, nous avons remarqué que beaucoup d'entreprises sociales ne mettent pas en place un tel mode de fonctionnement. Dès lors, des futures recherches pourraient se pencher sur les raisons qui poussent les entreprises sociales francophones à ne pas s'intéresser au MP ou au contraire, à choisir ce mode de gestion. Il serait également intéressant de se pencher sur les raisons qui poussent certaines entreprises à abandonner la gestion participative après l'avoir mise en œuvre.

Ensuite, la présence de la participation sociétale dans des entreprises traditionnelles développant une gestion participative peut également constituer un sujet de recherches futures. Cette nouvelle forme de participation est-elle spécifique aux entreprises sociales ? Quels impacts a-t-elle sur les travailleurs et sur l'organisation ?

De plus, les diverses personnes interrogées ont mis en avant les avantages, défis et freins du MP. Il serait nécessaire de mener une étude quantitative afin d'établir une relation de causalité entre cette dynamique participative et les conséquences observées.

Par ailleurs, nous avons identifié que les cadres légaux de la Région wallonne et de Bruxelles-Capitale régissant l'économie sociale et les entreprises sociales d'insertion sont en révision, ou devront l'être dans un futur proche. Il serait intéressant d'étudier dans quelle mesure ce changement législatif impacte le développement des dynamiques participatives en entreprise sociales d'insertion.

Nous avons mis également en évidence l'importance du critère de gouvernance démocratique dans la définition du réseau EMES. Ce dernier étant constitué de divers pays et organisations, nous encourageons de futures recherches dans des entreprises d'insertion des pays membres de ce réseau. Cela permettrait de rendre compte de la réalité participative dans d'autres pays.

Il convient aussi de rappeler que ce mémoire se base sur la littérature scientifique anglophone et francophone. Ainsi, de futures recherches analysant la littérature scientifique d'autres cultures et langues seraient pertinentes afin d'étudier les similitudes et divergences par rapport à nos recherches. Cela permettrait également de mettre en lumière des réalités autres que celles traditionnellement étudiées dans nos pays.

En outre, nos recherches se sont limitées aux entreprises d'insertion agréées. En effet, nous n'avons pas considéré les organismes poursuivant une finalité d'insertion sans pour autant se conformer aux exigences des agréments. De futures recherches à ce sujet peuvent être envisagées afin de déterminer si nos résultats sont observables dans ces entreprises.

Enfin, ce mémoire s'est concentré sur les entreprises d'insertion. Or, lors de la revue de littérature, nous avons relevé diverses finalités sociales. Nous pouvons donc nous demander dans quelles mesures les résultats obtenus dans cette recherche seront similaires à ceux obtenus lors d'une recherche portant sur des entreprises sociales ayant une autre finalité.

Conclusion

D'une part, le système économique capitaliste traditionnel semble être de plus en plus remis en question en raison des diverses tensions qu'il induit notamment pour l'environnement et l'être humain (Mertens, 2010). L'émergence de l'économie sociale se présente alors comme une nécessité (Defourny, 2017; Defourny, Favreau, et al., 1998a).

Les entreprises qui composent le troisième secteur sont appelées « Entreprises sociales ». Ces dernières poursuivent des objectifs non-capitalistes, c'est-à-dire une finalité sociale dont la maximisation bénéficie à la société (Mertens & Maree, 2010). Bien qu'il existe diverses finalités sociales, cette recherche se focalise sur les entreprises sociales d'insertion. Celles-ci permettent une (re)mise à l'emploi de publics défavorisés.

D'autre part, depuis les années 60, les revendications sociales et individuelles s'élèvent pour exiger de « *participer aux décisions, faire un travail monétairement et psychologiquement intéressant* » (Magny, 1974, p. XXXI). Selon Likert (1974), la gouvernance participative en entreprise serait un moyen de répondre à ces demandes.

Force est de constater que les définitions de l'entreprise sociale et de l'entreprise sociale d'insertion recommandent, voire imposent dans certains cas, la mise en place d'une gestion participative. Ainsi, en principe, une entreprise sociale d'insertion permettrait de contribuer au bien-être de la société au travers de sa mission sociale de réinsertion tout en permettant à ses travailleurs une implication dans la gestion de l'entreprise.

Cependant, plusieurs auteurs expliquent que dans la réalité, peu d'entreprises sociales utilisent une gestion participative. Ce constat serait d'autant plus valable pour les entreprises sociales d'insertion (Comeau & Davister, 2008; Grégoire, 2003). « *Dans ces entreprises, le profil des travailleurs représente souvent un obstacle lors de la mise en œuvre de la démocratie interne car ces derniers n'ont généralement pas acquis les compétences nécessaires pour comprendre le fonctionnement de ce processus complexe* » (Davister, 2007, p. 71).

Ces constats ont attiré notre attention. Nous avons donc déterminé deux questions de recherche afin de nous pencher sur le cas des entreprises sociales d'insertion.

- Comment le management participatif est-il implémenté en entreprise sociale d'insertion ?
- Quels sont les avantages et défis d'une telle pratique ?

En répondant à ces deux questions, notre objectif est de mettre en lumière les processus participatif en entreprise sociale d'insertion. Nous identifions également les avantages que ce mode de gestion apporte, tant à l'individu qu'à l'organisation, ainsi que les défis et freins qu'il engendre.

Nous avons mené une revue de littérature autour des concepts d'entreprise sociale, d'entreprise sociale d'insertion et de management participatif. Celle-ci nous a permis d'identifier les critères d'analyse de la participation tels que suggérés par Hermel (1988) ainsi que les différents avantages, défis et freins généralement observés dans des entreprises participatives. Ensuite, nous avons adopté une méthode de recherche basée sur une approche qualitative pour la collecte des données. Celle-ci repose sur six études de cas d'entreprises sociales d'insertion en Belgique francophone. Le choix de concentrer nos recherches uniquement sur les entreprises sociales d'insertion se justifie par un taux d'emploi relativement bas en 2018 pour certaines catégories de la population (Davister et al., 2012) ainsi que par le peu d'information et d'analyse disponible dans la littérature scientifique à cet égard. Nous avons mené des entretiens semi-directifs avec les managers des entreprises étudiées ainsi que des *focus groups* avec leurs travailleurs.

Nos recherches impliquent des contributions théoriques et complètent la littérature scientifique existante. Elles permettent d'ajouter une nouvelle nature de participation aux critères d'analyse d'Hermel : la participation sociétale. Cette dernière est particulièrement pertinente dans le contexte des entreprises sociales. En effet, elle permet d'établir un lien entre la gouvernance de l'entreprise et la finalité sociale poursuivie. Par ailleurs, nous mettons en avant l'avantage d'une gestion participative sur la stabilité de l'emploi. Il semblerait également que le rôle des syndicats représente un défi par rapport au MP. Enfin, le bon fonctionnement de ce dernier serait freiné par le manque d'intérêt des travailleurs d'insertion, le contexte organisationnel de l'entreprise et le manque de reconnaissance au niveau législatif.

Cette recherche présente également des contributions managériales. En effet, en identifiant les avantages et défis ainsi que les éléments freinant le développement d'une gestion participative

en entreprise sociale d'insertion, nous espérons pouvoir aider des entreprises souhaitant mettre en place un processus participatif. En effet, les recommandations et bonnes pratiques suggérées pourraient permettre d'améliorer une dynamique existante. De la sorte, nous espérons que notre travail aura permis aux entreprises étudiées de prendre du recul et poser un regard critique sur leur mode de fonctionnement.

Enfin, ces recherches ouvrent également la porte à des perspectives de travaux futurs pour étudier d'autres aspects de la mise en place d'une gestion participative. Il s'agit par exemple d'analyser l'impact des nouveaux cadres législatifs régissant l'économie sociale sur le MP mais aussi de mener une comparaison des réalités participative au sein du réseau EMES ou entre des entreprises sociales poursuivant d'autres finalités.

Bibliographie

Livres de référence

- Arnould, G. (2016). Taylorisme. Dans N. Postel & R. Sobel (Eds.), *Dictionnaire critique de la RSE* (pp. 451-455). Villeneuve d'Ascq: Presses universitaires du Septentrion.
- Austin, J. E., Leonard, H. B., Reficco, E., & Wei-Skillern, J. (2006). Social entrepreneurship : it's for corporations too. Dans A. Nicholls (Ed.), *Social entrepreneurship: new models of sustainable social change* (pp. 169-180). New York : Oxford University Press.
- Borzaga, C., Gui, B., & Povinelli, F. (1998). Le rôle des entreprises d'insertion sur le marché du travail. Dans J. Defourny, L. Favreau, & J.-L. Laville (Eds.), *Insertion et nouvelle économie sociale : un bilan international* (pp. 267-291). Paris : Desclée de Brouwer.
- Charreire Petit, S., & Durieux, F. (2014). Explorer et tester : les deux voies de la recherche. Dans R.-A. Thiétart (Ed.), *Méthodes de recherche en management* (4 ed., pp. 76-104). Paris : Dunod.
- Cohen, E. I. (2001). *Dictionnaire de gestion* (3 ed.). Paris : La Découverte.
- Davister, C. (2010). La gestion des ressources humaines. Dans S. Mertens (Ed.), *La gestion des entreprises sociales* (pp. 287-366). Liège : EdiPro.
- Davister, C., Defourny, J., Grégoire, O., & Nyssens, M. (2012). Les profils d'entreprises sociales d'insertion. Dans L. Gardin, J.-L. Laville, & M. Nyssens (Eds.), *Entreprise sociale et insertion : Une perspective internationale* (pp. 37-63). Paris : Desclée de Brouwer.
- Defourny, J. (2017). L'économie sociale. Dans J. Defourny & M. Nyssens (Eds.), *Economie sociale et solidaire: Socioéconomie du 3e secteur* (pp. 29-72). Louvain-la-Neuve : De Boeck Supérieur.
- Defourny, J., Favreau, L., & Laville, J.-L. (1998a). Introduction à un bilan international. Dans J. Defourny, L. Favreau, & J.-L. Laville (Eds.), *Insertion et nouvelle économie sociale : un bilan international* (pp. 11-38). Paris : Desclée De Brouwer.
- Defourny, J., Favreau, L., & Laville, J.-L. (1998b). Pistes d'avenir dans une économie plurielle. Dans J. Defourny, L. Favreau, & J.-L. Laville (Eds.), *Insertion et nouvelle économie sociale : un bilan international* (pp. 339-363). Paris : Desclée de Brouwer.
- Defourny, J., Mertens, S., Nicaise, I., Lauwereys, L., Matheus, N., Bajoit, G., . . . Wynants, B. (2001). *Économie sociale : Enjeux conceptuels, insertion par le travail et services de proximité*. Bruxelles : De Boeck.
- Defourny, J., & Nyssens, M. (2006). Defining social enterprise. Dans M. Nyssens (Ed.), *Social Enterprise: between Market, Public Policies and Civil Society* (pp. 3-26). London, New-York : Routledge.
- Defourny, J., & Nyssens, M. (2017a). Introduction générale. Dans J. Defourny & M. Nyssens (Eds.), *Economie sociale et solidaire : socioéconomie du 3e secteur* (pp. 13-26). Louvain-la-Neuve : De Boeck Supérieur.
- Defourny, J., & Nyssens, M. (2017b). L'entreprise sociale. Dans J. Defourny & M. Nyssens (Eds.), *Economie sociale et solidaire : socioéconomie du 3e secteur* (pp. 222-262). Louvain-la-Neuve : De Boeck Supérieur.
- Defourny, J., Nyssens, M., & Simon, M. (1998). De l'association sans but lucratif à la société à finalité sociale. Dans J. Defourny, L. Favreau, & J.-L. Laville (Eds.), *Insertion et nouvelle économie sociale : un bilan international* (pp. 73-97). Paris : Desclée de Brouwer.
- Drucker-Godard, C., Ehlinger, S., & Grenier, C. (2014). Validité et fiabilité de la recherche. Dans R.-A. Thiétart (Ed.), *Méthodes de recherche en management* (4 ed., pp. 297-331). Paris : Dunod.

- Ferreira, N. (2004). *Economie sociale et autogestion : entre utopie et réalité*. Paris : L'Harmattan.
- Ferreras, I. (2007). *Critique politique du travail : travailler à l'heure de la société des services*. Paris : Presses de la Fondation nationale des sciences politiques.
- Ford, H., & Crowther, S. (1928). *Ma vie et mon oeuvre* (6 ed.). Paris : Payot.
- Foudriat, M. (2011). *Sociologie des organisations : la pratique du raisonnement* (3e ed.). Paris: Pearson Education France.
- Gardin, L., Laville, J.-L., & Nyssens, M. (2012). Les enseignements de l'insertion pour une théorie de l'entreprise sociale. Dans L. Gardin, J.-L. Laville, & M. Nyssens (Eds.), *Entreprise sociale et insertion : Une perspective internationale* (pp. 275-294). Paris : Desclée de Brouwer.
- Gavard-Perret, M.-L., Gotteland, D., Haon, C., Helme-Guizon, A., Herbert, M., Ray, D., & Trendel, O. (2018). Collecter les données par l'enquête. Dans M.-L. Gavard-Perret, D. Gotteland, C. Haon, & A. Jolibert (Eds.), *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion : Réussir son mémoire ou sa thèse* (3 ed., pp. 85-138). Montreuil : Pearson.
- Gavard-Perret, M.-L., Helme-Guizon, A., & Blanc-Provent, S. (2018). Choisir parmi les techniques spécifiques d'analyse qualitative. Dans M.-L. Gavard-Perret, D. Gotteland, C. Haon, & A. Jolibert (Eds.), *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion : réussir son mémoire ou sa thèse* (3 ed., pp. 241-274). Montreuil : Pearson.
- Gombault, A. (2005). La méthode des cas. Dans P. Roussel & F. Wacheux (Eds.), *Management des ressources humaines : Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales* (pp. 31-64). Bruxelles : De Boeck.
- Hermel, P. (1988). *Le management participatif : sens, réalités, actions*. Paris : Éditions d'organisation.
- Journé, B. (2018). Collecter les données par l'observation. Dans M.-L. Gavard-Perret, D. Gotteland, C. Haon, & A. Jolibert (Eds.), *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion : Réussir son mémoire ou sa thèse* (3 ed., pp. 139-174). Montreuil : Pearson.
- Laville, J.-L. (1992). *La participation dans les entreprises en Europe*. Paris : Vuibert.
- Lemaître, A., & Nyssens, M. (2012). Les entreprises sociales d'insertion en Belgique, Région wallonne. Dans L. Gardin, J.-L. Laville, & M. Nyssens (Eds.), *Entreprise sociale et insertion : Une perspective internationale* (pp. 157-184). Paris : Desclée de Brouwer.
- Likert, R. (1974). *Le gouvernement participatif de l'entreprise* (E. Rinchart, E. de Diesbach, & E. Bochet, Trad.). Paris : Gauthier-Villars.
- Magny, C. (1974). Introduction (E. Rinchart, E. de Diesbach, & E. Bochet, Trad.). Dans R. Likert (Ed.), *Le gouvernement participatif de l'entreprise* (pp. XXIII-XXXVIII). Paris : Gauthier-Villars.
- McGregor, D. (1969). *La dimension humaine de l'entreprise* (J. Ardoino & M. Lobrot, Trad.). Paris : Gauthier-Villars.
- Mertens, S. (2010). Introduction générale. Dans S. Mertens (Ed.), *La gestion des entreprises sociales* (pp. 7-14). Liège : EdiPro.
- Mertens, S., & Maree, M. (2010). Les contours de l'entreprise sociale. Dans S. Mertens (Ed.), *La gestion des entreprises sociales* (pp. 18-82). Liège : EdiPro.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (2003). *Analyse des données qualitatives* (M. Hlady Rispal, Trad. 2 ed.). Bruxelles : De Boeck.
- N'Gahane, P., De Rongé, Y., Henaux, C., Léonard, E., & Cerrada, K. (1996). *Dictionnaire de gestion*. Paris : Armand Colin.
- Nicholls, A. (2006). Introduction. Dans A. Nicholls (Ed.), *Social Entrepreneurship: new models of sustainable social change* (pp. 1-35). New York : Oxford University Press.
- Rijpens, J. (2010). La gouvernance. Dans S. Mertens (Ed.), *La gestion des entreprises sociales* (pp. 219-285). Liège : EdiPro.

- Romelaer, P. (2005). L'entretien de recherche. Dans P. Roussel & F. Wacheux (Eds.), *Management des ressources humaines : Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales* (pp. 101-137). Bruxelles : De Boeck.
- Royer, I., & Zarlowski, P. (2014). Echantillon(s). Dans R.-A. Thiétart (Ed.), *Méthodes de recherche en management* (4 ed., pp. 219-260). Paris : Dunod.
- Rubin, H. J., & Rubin, I. S. (1995). *Qualitative interviewing: the art of hearing data*. Thousand Oaks : Sage.
- Shimizu, K. (1999). *Le toyotisme*. Paris : La Découverte.
- Weiss, D. (1978). *La démocratie industrielle : cogestion ou contrôle ouvrier ? Expériences et projets*. Paris : Les éditions d'organisation.
- Yin, R. K. (2014). *Case study research : Design and Methods* (5th ed.). Los Angeles : Sage.

Articles de périodiques

- Abdulai, I. A., & Shafiwu, A. (2014). Participatory Decision Making and Employee Productivity. A Case Study of Community Banks in the Upper East region of Ghana. *Business and Economics Journal*, 5(3). doi:10.4172/2151-6219.100099
- Bacq, S., & Janssen, F. (2011). The multiple faces of social entrepreneurship: A review of definitional issues based on geographical and thematic criteria. *Entrepreneurship & Regional Development*, 23(5-6), 373-403. doi:10.1080/08985626.2011.577242
- Battilana, J., Sengul, M., Pache, A.-C., & Model, J. (2015). Harnessing productive tensions in hybrid organizations: The case of work integration social enterprises. *Academy of Management Journal*, 58(6), 1658-1685. doi:10.5465/amj.2013.0903
- Bevort, A. (2013). De Taylor au néo-management : quelle participation des salariés ? *Participations*, 5(1), 33-51. doi:10.3917/parti.005.0033
- Bhatti, K. K., Nawab, S., & Akbar, A. (2011). Effect of direct participation on organizational commitment. *International Journal of Business and Social Science*, 2(9), 15-23.
- Borzeix, A., Charles, J., & Zimmermann, B. (2015). Réinventer le travail par la participation. Actualité nouvelle d'un vieux débat. *Sociologie du travail*, 57(1), 1-19. doi:10.4000/sdt.1770
- Brunet, S., & Delvenne, P. (2010). Cahier n°17 - Politique et expertise d'usage en situation de haute incertitude scientifique : application de la méthodologie des Focus groups au risque électromagnétique. *Cahiers de Sciences politiques de l'ULg*, 22.
- Castel, D., Lemoine, C., & Durand-Delvigne, A. (2011). Travailler en coopérative et dans l'économie sociale, effets sur la satisfaction et le sens du travail. *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé*, 13(2), 1-18. doi:10.4000/pistes.1788
- Castoriadis, C., & Mothe, D. (1974). Autogestion et hiérarchie. *CFDT Aujourd'hui*, 8, 64-80.
- Charles, J. (2012). Les charges de la participation. *SociologieS*.
- Comeau, Y., & Davister, C. (2008). La GRH en économie sociale : l'inclusion des travailleurs en tant qu'innovation « socialement responsable ». *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, XIV(33), 203-223. doi:10.3917/rips.033.0203
- Couret, F. (2002). Principe démocratique et décision en coopérative. *Revue internationale de l'économie sociale*, 285, 13-26. doi:10.7202/1022249ar
- Dacheux, E., & Goujon, D. (2013). Cohésion sociale et richesse économique : compléter l'apport d'Elinor Ostrom par une étude empirique de l'ESS 51. *Revue Management & Avenir*, 65, 141-153.
- Davister, C. (2007). La gestion des ressources humaines en économie sociale. *Cahiers du Centre de recherche sur les innovations sociales, ET0706*, 131.

- Davister, C., Defourny, J., & Grégoire, O. (2004). Les entreprises sociales d'insertion dans l'union européenne : un aperçu général. *Revue internationale de l'économie sociale: Recma*, 293, 24-50. doi:10.7202/1022097ar
- Dees, J. G., & Anderson, B. B. (2006). Framing a theory of social entrepreneurship: Building on two schools of practice and thought. *Research on social entrepreneurship: Understanding and contributing to an emerging field*, 1(3), 39-66.
- Defourny, J. (1988). Coopératives de production et entreprises autogérées : une synthèse du débat sur les effets économiques de la participation. *Mondes en Développement*, 16(61), 139-153.
- Defourny, J. (2004). L'émergence du concept d'entreprise sociale. *Reflète et perspectives de la vie économique*, XLIII(3), 9-23. doi:10.3917/rpve.433.0009
- Defourny, J., & Nyssens, M. (2011). Approches européennes et américaines de l'entreprise sociale : une perspective comparative. *Revue internationale de l'économie sociale*, 319, 18-35. doi:10.7202/1020805ar
- Defourny, J., & Nyssens, M. (2012). The EMES Approach of Social Enterprise in a Comparative Perspective. *EMES Working Papers Series*, 12(03).
- Eisenhardt, K., & Greabner, M. (2007). Theory building from cases: opportunities and challenges. *Academy of Management Journal*, 50(1), 25-32. doi:10.5465/AMJ.2007.24160888
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-Determination Theory and Work Motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331-362. doi:10.1002/job.322
- Gilbert, P., Teglborg, A.-C., & Raulet-Croset, N. (2017). L'entreprise libérée, innovation radicale ou simple avatar du management participatif ? *Annales des Mines - Gérer et comprendre*, 127(1), 38-49.
- Grégoire, O. (2003). Profils nationaux des entreprises sociales d'insertion: Belgique. *EMES Working Papers Series*, 03(03).
- Grégoire, O., & Nyssens, M. (2002). Les entreprises sociales d'insertion par l'économie en Belgique. *EMES Working Papers Series*, 02(03).
- Gui, B. (1991). The economic rationale for the 'third sector': Nonprofit and other Noncapitalist Organizations. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 62(4), 551-572. doi:10.1111/j.1467-8292.1991.tb01367.x
- Guiol, P., & Muñoz, J. (2007). Management, participation et santé des salariés : des médecins et des salariés parlent. *Revue internationale de l'économie sociale*, 304, 76-96. doi:10.7202/1021533ar
- Hancock, B., Ockleford, E., & Windridge, K. (2009). An Introduction to Qualitative Research. *The NIHR RDS for the East Midlands*.
- Hlady Rispal, M. (2015). Une stratégie de recherche en gestion. L'étude de cas. *Revue française de gestion*, 253(8), 251-266. doi:10.3166/rfg.253.251-266
- Hollandts, X. (2009). La gestion participative, une utopie réalisée ? : L'expérience d'Alexandre Dubois aux aciéries de Bonpertuis. *Revue internationale de l'économie sociale: Recma*, 313, 86-98. doi:10.7202/1020925ar
- Kerlin, J. A. (2006). Social Enterprise in the United States and Europe: Understanding and Learning from the Differences. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 17(3), 247-263. doi:10.1007/s11266-006-9016-2
- Kim, S. (2002). Participative Management and Job Satisfaction: Lessons for Management Leadership. *Public Administration Review*, 62(2), 231-241. doi:10.1111/0033-3352.00173
- Mousli, M. (2016). Le bonheur, nouvel objectif de l'entreprise ? *L'Économie politique*, 71(3), 40-52. doi:10.3917/leco.071.0040

- Nicaise, I., Lauwereys, L., & Matheus, N. (2002). L'économie sociale d'insertion, cheval de bataille ou cheval de Troie ? *Reflète et perspectives de la vie économique*, *XLI*(3), 77-86. doi:10.3917/rpve.413.0077
- Nowicki, M., & Summers, J. (2008). When participative management leads to garbled communication. *Healthcare Financial Management*, *62*(2), 118-120.
- Olfa Zaïbet, G. (2007). Vers l'intelligence collective des équipes de travail : une étude de cas. *Management & Avenir*, *14*(4), 41-59. doi:10.3917/mav.014.0041
- Parnell, J. A., Carraher, S., & Holt, K. (2002). Participative management's influence on effective strategic diffusion. *Journal of Business Strategies*, *19*(2), 161.
- Pasquet, P., & Liarte, S. (2012). La Société Coopérative et Participative : Outil de gestion pour l'entrepreneur social ou une nouvelle hypocrisie managériale ? *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme(s) & Entreprise*, *3*, 3-16.
- Rousseau, V., & Aubé, C. (2013). Collective Autonomy and Absenteeism Within Work Teams: A Team Motivation Approach. *The Journal of Psychology*, *147*(2), 153-175. doi:10.1080/00223980.2012.678413
- Stervinou, S. (2014). Les Scop (Sociétés Coopératives et Participatives) : des entreprises au management participatif ? *Ergologia*, *11*, 95-130.
- Thuderoz, C. (1995). Du lien social dans l'entreprise: Travail et individualisme coopératif. *Revue Française de Sociologie*, *36*(2), 325-354. doi:10.2307/3322251
- Tremblay, M., & Wils, T. (2005). La mobilisation des ressources humaines : une stratégie de rassemblement des énergies de chacun pour le bien de tous. *Gestion*, *30*(2), 37-49. doi:10.3917/riges.302.0037
- Vidal, I. (2005). Social Enterprise and Social Inclusion: Social Enterprises in the Sphere of Work Integration. *International Journal of Public Administration*, *28*(9-10), 807-825. doi:10.1081/PAD-200067347
- Wils, T., Labelle, C., Guérin, G., & Tremblay, M. (1998). Qu'est-ce que la «mobilisation» des employés ? , *23*(2), 30-39.
- Yohe, S. W., & Hatfield, L. (2003). Moderating factors in participative management. *Proceedings of the Academy of Organizational Culture, Communications and Conflict*, *8*(2), 33-38.
- Young, D. R., & Lecy, J. D. (2014). Defining the Universe of Social Enterprise: Competing Metaphors. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, *25*(5), 1307-1332. doi:10.1007/s11266-013-9396-z
- Yunus, M., Moingeon, B., & Lehmann-Ortega, L. (2010). Building Social Business Models: Lessons from the Grameen Experience. *Long Range Planning*, *43*(2), 308-325. doi:10.1016/j.lrp.2009.12.005

Règlementations

- Décret de la Région wallonne du 20 novembre 2008 relatif à l'économie sociale, 2008/204798 (2008). *Moniteur belge*. 31 décembre 2008, 69056-69059.
- Décret de la Région wallonne du 20 octobre 2016 relatif à l'agrément des initiatives d'économie sociale et à l'agrément et au subventionnement des entreprises d'insertion, 2016/205562 (2016). *Moniteur belge*. 07 novembre 2016, 72959-72965.
- Loi du 23 mars 2019 introduisant le Code des sociétés et des associations et portant des dispositions diverses, 2019/40586 (2019). *Moniteur belge*. 04 avril 2019, 33239-33530.
- Ordonnance de la Région de Bruxelles-Capitale du 23 juillet 2018 relative à l'agrément et au soutien des entreprises sociales, 2018031816 (2018). *Moniteur belge*. 18 septembre 2018, 72413-72421.

Rapports

- Benhamou, S., & Diaye, M.-A. (2011). *La note d'analyse n°210: Participation des salariés et performance sociale : de nouveaux enjeux pour les entreprises françaises dans un contexte de sortie de crise*. La note d'analyse. Centre d'analyse stratégique. Paris. Consulté sur http://archives.strategie.gouv.fr/cas/system/files/na210-performancesociale-2011-02-21_0.pdf
- Berthet, G., Bosschaert, B., & Maréchal, P. (2012). *Les travailleurs participent-ils à la gestion des entreprises ?* Les cahiers de l'observatoire transfrontalier de l'ESS. Consulté sur <http://www.observatoire-es.be/wp-content/uploads/2012/05/Les-travailleurs-participent-ils-%C3%A0-la-gestion-de-leur-entreprise-Cahier-OES.pdf>
- Commission européenne. (2011). *Communication de la Commission au Parlement européen, au Conseil, au Comité économique et social européen et au Comité des régions: Construire un écosystème pour promouvoir les entreprises sociales au coeur de l'économie et de l'innovation sociales* (COM/2011/0682 final) Consulté sur <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/?uri=CELEX%3A52011DC0682>
- Commission européenne. (2013). *Document de travail des services de la Commission: Guide relatif à l'application aux services d'intérêt économique général, et en particulier aux services sociaux d'intérêt général, des règles de l'Union européenne en matière d'aides d'État, de «marchés publics» et de «marché intérieur»* (SWD(2013) 53 final/2) Consulté sur http://ec.europa.eu/competition/state_aid/overview/new_guide_eu_rules_procurement_fr.pdf
- Cyréo. (2018). *Rapport d'activités 2018* Consulté sur <https://www.dropbox.com/s/ewn8b0lsi2x1p4p/RapportActivit%C3%A92018.pdf?dl=0>
- Dufays, F., Marée, M., Mertens, S., Mouchamps, H., & Rijpens, J. (2014). *Baromètre des entreprises sociales en Belgique*
- Huens, V. (2008). *Participation et insertion, incompatibles ? La participation des travailleurs au sein de l'économie sociale d'insertion* Solidarité des alternatives wallonnes et bruxelloises. Consulté sur <http://www.saw-b.be/EP/2008/A0817.pdf>
- Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE). (2001). *Les entreprises sociales*. Organisation de coopération et de développement économiques Consulté sur <https://www.oecd-ilibrary.org/content/publication/9789264282339-fr>
- Oxfam. (2019). *Services publics ou fortunes privées ?* Consulté sur <https://www.oxfamsol.be/fr/soins-de-sante-enseignement-services-publics-ou-fortunes-privees> doi:10.21201/2019.3651
- Solidarité des alternatives wallonnes et bruxelloises. (2013). *Démocratisons l'économie*. Les dossiers de l'économie sociale. Monceau-sur-Sambre. Consulté sur http://www.saw-b.be/spip/IMG/pdf/etude2013_democratisons_l_economie.pdf

Mémoires et thèses

- Mahieu, G. (2017). *Les effets du management participatif sur le bien être, la productivité du travailleur et l'efficacité économique de l'entreprise*. (Master [60] en sciences du travail (horaire décalé),), Université catholique de Louvain, Louvain-la-Neuve.
- Roelandts, L. (2014). *Etude de la faisabilité d'implémentation d'un management participatif au sein d'une entreprise du secteur cimentier*. (Master [60] en sciences de gestion (horaire décalé)), Université catholique de Louvain Mons.

Smal, G. (2017). *Le management participatif : sens, enjeux et réalités*. (Master [60] en sciences du travail (horaire décalé)), Université catholique de Louvain Louvain-la-Neuve.

Sites Internet

- Actiris. (2019). Les contrats « article 60 » et « article 61 ». Consulté le 04 avril 2019, sur <http://www.actiris.be/ce/tabid/954/language/fr-BE/Article-60.aspx>
- Centre d'Economie Sociale. (2017). Entreprise sociale. Consulté le 10 janvier 2019, sur <http://www.ces.uliege.be/entreprise-sociale/>
- Direction de l'économie sociale. (n.d-a). Agrément en tant qu'Entreprise d'insertion (Décret 2016). Consulté le 27 mai 2019, sur http://economie.wallonie.be/Dvlp_Economique/Economie_sociale/AgrementEI.html
- Direction de l'économie sociale. (n.d-b). Agrément en tant qu'Initiative d'économie sociale. Consulté le 25 mai 2019, sur http://economie.wallonie.be/Dvlp_Economique/Economie_sociale/AgrementES.html
- Dompnier, B. (2019). Désirabilité sociale. *Encyclopædia Universalis*. Consulté le 06 juillet 2019, sur <http://www.universalis-edu.com/encyclopedie/desirabilite-sociale/>
- FeBISP. (n.d). Économie Sociale et Économie Sociale Mandatée en Insertion (ESMI). Consulté le 06 avril 2019, sur <https://www.febisp.be/fr/secteurs/%C3%A9conomie-sociale-et-%C3%A9conomie-sociale-mandat%C3%A9e-en-insertion>
- Groupe Terre. (2019a). La concertation sociale aujourd'hui. Consulté le 29 juin 2019, sur <https://www.groupeterre.org/dialogue/la-concertation-sociale-aujourd'hui>
- Groupe Terre. (2019b). Responsabilité. Consulté le 12 juin 2019, sur <https://www.groupeterre.org/responsabilite>
- Harvard Business School. (n.d). Social Enterprise : About. Consulté le 20 janvier 2019, sur <https://www.hbs.edu/socialenterprise/about/Pages/default.aspx>
- Larousse. (n.d). Dictionnaire de français. Consulté le 24 avril 2019, sur <https://larousse.fr/dictionnaires/francais/>
- PermaFungi. (2018). Projet. Consulté le 19 avril 2019, sur <https://www.permafungi.be/projet/>
- Proxemia. (n.d). Accueil. Consulté le 05 avril 2019, sur <http://www.proxemia.be/>
- Refresh. (2018). Home. Consulté le 06 avril 2019, sur <https://refreshbxl.com/>

Base de données

- Eurostat. (2019). Employment rates by sex, age, educational attainment level and citizenship. Consulté le 09 juin 2019 sur http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=lfsa_ergaedn&lang=en

Documentation audio-visuelle

- Groupe Terre (2017). : *La participation, un projet d'entreprise : Démocratie et entreprise sociale* [Vidéo]. Consulté sur <http://www.plusdesens.be/bibliotheque>
- Step entreprendre (2018). S. Mertens: *Comprendre l'entrepreneuriat social en 7'* [Audio]. Consulté sur <http://www.plusdesens.be/bibliotheque>

Documents non publiés

- de Moerloose, C., Jacquemin, A., & Malcourant, E. (2018). *LLSMD2094 : Séminaire d'accompagnement du mémoire*. Louvain School of Management. Université Catholique de Louvain. Louvain-la-Neuve.
- de Nanteuil, M., & Amougou, T. (2015). *LECGE 1317 : Analyse critique des organisations et des marchés*. Faculté des sciences économiques, sociales, politiques et de communication. Université Catholique de Louvain. Louvain-la-Neuve.
- Delobbe, N., & Gobert, P. (2017). *LECGE1321 : Management humain*. Faculté des sciences économiques, sociales, politiques et de communication. Université Catholique de Louvain. Louvain-la-Neuve.
- Hermans, J. (2019). *Legal and Business planning: Comprehend the specificities of a (international) Business Plan*. LLSMS2114 : Entrepreneurship. Louvain School of Management. Université Catholique de Louvain. Louvain-la-Neuve.
- Rioufreyt, T. (2016). *La transcription d'entretiens en sciences sociales : enjeux, conseils et manières de faire*. Consulté sur <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-01339474/document>

Annexes

Annexe 1 : Tableau de synthèse des avantages du MP identifiés dans la littérature scientifique

Avantage pour l'individu	Avantages pour l'organisation
<p><i>Santé</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Réduction du niveau de stress - Réduction des problèmes de santé mentale 	<p><i>Cadre relationnel</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Cohésion de groupe - Réduction des coûts liés à la gestion des conflits
<p><i>Développement personnel</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Reconnaissance - Valorisation - Autonomie - Gain de confiance en soi 	<p><i>Productivité et efficacité économique</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Efforts supplémentaires des employés mobilisés - Avantage concurrentiel grâce à la mobilisation des travailleurs - Flux d'information ascendant - Identification des défaillances - Réduction des coûts liés à l'absentéisme
<p><i>Cadre relationnel</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Sentiment d'appartenance - Collaboration - Cohésion sociale - Sentiment de confiance - Réduction des conflits - Relation équilibrée avec la hiérarchie 	<p><i>Qualité des décisions</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Meilleure décision car confrontation d'idées - Intelligence collective - Acceptation et implémentation plus aisées - Innovation et créativité renforcées
<p><i>Epanouissement et sens au travail</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Augmentation du niveau de satisfaction - Renforcement de l'implication des travailleurs 	
<p><i>Motivation</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Augmentation de la motivation au travail 	

Annexe 2 : Tableau de synthèse des défis du MP identifiés dans la littérature scientifique

Défis pour l'individu	Défis pour l'organisation
<p><i>Santé et conditions de travail</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Augmentation du niveau de stress - Poids du management participatif - Impact sur l'équilibre vie professionnelle/vie privée 	<p><i>Fonctionnement participatif</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Processus chronophage - Processus lent et peu réactif - Important travail d'information - Coût financier - Lourdeur des processus - Collectif hétérogène
<p><i>Cadre relationnel</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Abstraction de la relation entre collègue - Conflits en raison du degré d'implication différent 	

Annexe 3 : Tableau de synthèse des éléments freinant la mise en place du MP identifiés dans la littérature scientifique

Freins par rapport à l'individu	Freins par rapport à l'organisation
<p><i>Personnalité et caractère</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Réticence - Niveau d'éducation - Enthousiasme 	<p><i>Eléments organisationnels</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Manque de communication - Culture d'entreprise bureaucratique - Leadership défaillant - Participation sans management tous azimuts

Annexe 4 : Guide d'entretien pour les managers

Introduction

Présentation de l'intervieweur, de la thématique de la recherche, demande d'enregistrement et présentation de la confidentialité et de la durée de l'entretien. Demande de répondre avec sincérité et d'illustrer les propos par des exemples concrets à travers tout l'entretien.

Informations générales et présentation de l'entreprise

- Pouvez-vous vous présenter ? (nom, prénom, fonction dans l'entreprise, ancienneté)
- Pouvez-vous présenter votre organisation ?
 - o Statut légal (coopérative, SA, SPRL, ASBL, etc.)
 - o Statut de société à finalité sociale
 - o Secteur
 - o Nombre d'employés et type d'employés

Le management participatif dans l'entreprise

- Lors de notre entretien exploratoire, vous m'avez dit que votre organisation utilise le management participatif. Qu'entendez-vous par management participatif ?
- Comment le management participatif est-il implémenté dans votre organisation ?
 - o Quelles sont les conditions pour participer ? Qui participe ? (tous ou bien que ceux qui ont une part ?)
 - o Quelle est la nature de la participation ? financière (associés) ou bien prise de décision ?
 - o Est-ce une participation directe ou indirecte ?
 - o Depuis combien de temps est-il implémenté ? Quelles étaient les réactions des travailleurs lors de l'annonce de la mise en place de ce type de management ?
 - o Quelles sont les règles formelles ou les règles de bonne conduite que vous mettez en place pour favoriser votre dynamique participative ?
 - o Dans quelle mesure vos travailleurs sont-ils impliqués au CA et à l'AG ?
 - o Décrivez les différentes étapes pour arriver à une décision. (Court terme VS Long terme)
 - o De quoi discutez-vous durant les réunions ?
 - o Quelles thématiques ne sont pas abordées en réunion ?
 - o Quand les réunions ont-elles lieu ?
 - o Quels sont les niveaux organisationnels pour lesquels les travailleurs participent à la prise de décision ? Opérationnel ? Stratégique ? Gestion journalière ? Gestion personnel ?
 - o Participation uniquement au CA/ AG ? ou Pas du tout présent pourquoi ?
 - o A quelle fréquence les travailleurs participent-ils ?
 - o Pourquoi avoir choisi un management participatif pour votre organisation ? Raison légale ? Subsidés ? Volonté personnelle ? Demande des travailleurs ?
 - o Quel est le taux de participation des travailleurs ?
 - o Avez-vous mis en place des outils afin d'aider les employés à participer au processus décisionnel ? Dans la positive, lesquels ?

- Quel est le type de formation offerte aux employés ? Quel est le pourcentage d'employés qui participent à ces formations ?
- Comment faites-vous la promotion en interne du processus participatif ? De quelle manière informez-vous les employés de la possibilité de devenir associés/membre et/ou de participer à la prise de décision ?
- Quel est le feedback que vous recevez de vos travailleurs concernant le management participatif ?

Avantages au management participatif

- Quels sont les bénéfices organisationnels du management participatif ?
 - Quel est le pourcentage d'absentéisme des travailleurs ? A-t-il diminué ou augmenté depuis l'instauration du management participatif ? Quel est la raison de cet absentéisme ?
 - Quel est le turnover des employés dans l'entreprise ? Quel est la cause de ce taux de départ ? A-t-il augmenté ou diminué depuis l'instauration du management participatif.
- Quels sont les avantages du management participatif pour vos employés ?
- Quels sont les avantages du management participatif pour la hiérarchie ?

Défis du management participatif

- Quels sont les défis actuels en termes de management participatif auxquels vous êtes confrontés? Quels sont les obstacles/défis organisationnels que vous devez affronter ?
- Quelles sont les raisons de la non-participation ou de la résistance des travailleurs ?
 - Quel est l'impact du background (social, éducation, autres) de vos employés sur ce processus participatif ?

Le futur du management participatif

- De quoi avez-vous besoin pour avoir un processus entièrement participatif ?
- Disposez-vous de ces ressources ?

Conclusion

Résumé des grandes idées recueillies durant l'entretien.

- Souhaitez-vous ajouter quelque chose ?

Remerciements

Annexe 5 : Guide d'entretien pour les travailleurs

Introduction

Présentation de l'intervieweur, de la thématique de la recherche, demande d'enregistrement et présentation de la confidentialité et de la durée de l'entretien. Demande de répondre avec sincérité et d'illustrer les propos par des exemples concrets à travers tout l'entretien. Définition des règles communes pour le bon déroulement de l'entretien (respect de la parole et de chacun, etc.). Distribution du questionnaire d'information reprenant le prénom, l'ancienneté, la fonction exercée et la possession ou non d'une part sociale.

Discussion

- Comment vous sentez-vous au sein de l'entreprise ?
- Comment décririez-vous le mode de prise de décision dans l'entreprise ?
- Racontez-moi une situation où vous avez pris la parole lorsqu'il fallait prendre une décision.
 - o Qu'avez-vous ressenti ?
 - o Comment avez-vous réagi ?
 - o Pourquoi prenez-vous part à la prise de décision (en vous exprimant) ?
 - o Pourquoi est-ce important pour vous de donner votre avis ?
- Racontez-moi une situation où vous n'avez pas osé prendre la parole.
 - o Qu'avez-vous ressenti ?
 - o Comment avez-vous réagi ?
- Racontez-moi une situation où une décision a été prise alors que votre avis était différent.
 - o Qu'avez-vous ressenti ?
 - o Comment avez-vous réagi ?
 - o Dans quelle mesure vous a-t-on expliqué les raisons de ce choix-là ?
- Comment avez-vous réagi lorsque l'entreprise vous a informé de son fonctionnement participatif ?
- Quels sont les bénéfices que vous retirez de cette participation ?
- Quelles sont les difficultés auxquelles vous faites face lorsque vous participez ?
- Comment l'entreprise pourrait vous aider à participer d'autant plus ?
- De quoi avez-vous besoin pour participer d'autant plus ?

Conclusion

Résumé de l'entretien

- Souhaitez-vous ajouter quelque chose ?

Remerciements

Annexe 6 : Grille de codage

Catégories	Codes	Définitions	Extraits
Définition du MP	Définition [Def]	Fait de déterminer les caractéristiques du management participatif.	(Terre_R) "le management participatif, ça veut dire accompagner euh...les travailleurs et les responsables dans une dynamique participative mais cadrée."
	Raison [Rais]	Motif et justification du choix du management participatif.	(Cyr_R) "Le choix d'avoir mis en place une gestion participative c'est aussi le choix de se dire que ce sont les travailleurs qui doivent bénéficier avant tout de leur travail."
Mise en place du MP	Profil travailleur [Prof_Trav]	Identification des caractéristiques propres au type de travailleurs et leur contrat de travail.	(Maxi_R) "Alors notre public cible, principalement ce sont des personnes assez éloignées de l'emploi, qui n'ont pas de C.E.S.S, qui sont chômeurs depuis...demandeurs d'emploi en tout cas depuis un certain temps."
	Conseil d'administration [CA]	Organe d'une société anonyme ou d'une association composé de membres élus par l'assemblée générale, qui a pour mission de gérer les affaires de la société ou de l'association (Larousse, n.d).	(Refresh_R) "on n'a pas eu énormément de réunions avec le conseil d'administration"
	Assemblée générale [AG]	Réunion de l'ensemble des actionnaires et gérants d'une société au sein de laquelle les décisions de politique générale sont arrêtées (N'Gahane et al., 1996).	(Prox_R) "il y a accès à l'assemblée générale et donc à une forme de participation."
	Niveau stratégique [Strat]	Ensemble des décisions et des actions qui mettent en jeu les grandes orientations de l'activité et les structures mêmes de l'entreprise (Cohen , 2001).	(Perma_E) "ça aurait pu être totalement différent si on avait pris...Si on avait pu prendre des aussi grosses décisions que stratégiques."
	Niveau opérationnel [Op]	Ensemble des activités et décisions liées à la gestion journalière.	(Cyr_R) "C'est de la gestion quotidienne donc ça peut être par exemple la question de l'organisation des équipes, de la planification de certains travaux, oui, l'aménagement des locaux"

	Réunion [Réu]	Séance, rassemblement auquel assiste un groupe de personnes (Larousse, n.d).	(Refresh_R) "Régulièrement la réunion dure entre une heure et deux heures."
	Données financières [Don_Fin]	Comptes financiers de l'entreprise.	(Refresh_E) "Donc l'aspect financier, j'ai pas l'impression qu'ils sont dépassés parce que quand on leur dit « On a fait... On a baissé la semaine dernière de 45% » euh ils voient le résultat. Ils voient la baisse en volume et en pourcentage.
	Outil [Outil]	Moyen ou élément mis en place pour favoriser l'implémentation et le fonctionnement du management participatif.	(Perma_R) "je vous parlais de cercles de qualité, de vote sans candidat et d'élection sans candidat, de décision par consentement."
Caractéristiques d'Hermel	Participation aux moyens [Part_Moy]	Participation financière donnant la possibilité aux membres de l'organisation de prendre des parts du capital (Hermel, 1988).	(Perma_R) "et parallèlement que les parts par ailleurs qui existent mais qui n'ont pas encore été attribuées, puisse être achetées par les travailleurs."
	Participation aux processus [Part_Pro]	Participation dans le fonctionnement de l'entreprise.	(Cyr_R) "l'organisation du travail, l'aménagement des locaux, l'aménagement des horaires, la composition des équipes, l'outillage à acheter, les procédures à mettre en place, par exemple pour l'entretien de l'outillage, l'organisation concrète de certains événements"
	<i>Participation sociale*</i> [Part_Soc]	Réfère à l'implication des travailleurs dans des activités non-décisionnelles d'ouverture sur la société et d'éducation citoyenne organisées par l'entreprise.	(Maxi_E) "on va participer aujourd'hui avec les élections"
	Degré de participation [Degr]	Degré en volume ou en quantité dans le temps et dans l'espace de la participation pratiquée dans l'organisation (Hermel, 1988).	(Maxi_E) "Ici, régulièrement, tous les deux trois mois, on a une réunion d'équipe où on aborde plusieurs sujets."
	Participation directe [Part_Dir]	Pouvoir reconnu, à un moment donné, à un individu d'exercer une influence sur son propre environnement immédiat, en prenant, après discussion, les	(Perma_E) "la décision a été prise ensemble de dire « Bon O.K on voit que tu n'en peux plus. Donc tu vas créer ton propre emploi. Tu vas arrêter de faire de la production et tu vas faire ton truc. »"

		décisions nécessaires (Weiss, 1978).	
	Participation indirecte [Part_Ind]	Capacité pour un individu de transmettre une position à une instance décisionnelle (consultation, information, suggestion, représentation, etc.).	(Refresh_R) "quand il y a des décisions qui doivent être prises, c'est un aspect consultatif"
Avantages/défis	Impact socio-culturel [Socio_Cult]	Influence du contexte social, familial, culturel, éducatif sur la participation.	(Prox_R) "public féminin, mono parentale, avec un ou deux si pas plus d'enfants, situation parfois difficile, pour ne pas dire souvent difficile, pas facile de vivre avec deux enfants et de boucler les fins de mois."
	Personnalité [Perso]	Ensemble des traits physiques et moraux d'une personne (Larousse, n.d).	(Prox_E) "On sait que c'est une entreprise de réinsertion donc forcément on sait qu'on peut rencontrer toutes sortes de personnalités"
	Enthousiasme [Enth]	Intérêt porté au management participatif.	(Cyr_E) "Parce que ça m'intéresse pas vraiment"
	Implication [Impl]	Désigne l'engagement de la personne vis-à-vis non seulement de l'organisation mais aussi du travail, du métier, ou de toute autre sphère de référence par rapport à laquelle elle se définit (N'Gahane et al., 1996).	(Maxi_E) "c'est grâce à ça je crois qu'on se sent impliqué dans la société"
	Contexte* [Cont]	Contexte de l'entreprise (secteur, type d'activité, etc.).	(Cyr_R) "il y a parfois des facteurs externes qui font qu'on est plus ou moins disposé à faire...enfin...à bien faire fonctionner la gestion participative ou pas quoi."
	Efficacité économique [Eff_Eco]	Relatif à la productivité de l'entreprise.	(Refresh_E) "la chose positive que ça a apporté ça, c'est que ça a permis de un, augmenter la productivité."
	Absentéisme [Abs]	Absences des membres du personnel sur une période donnée (N'Gahane et al., 1996).	(Maxi_R) "La lutte contre l'absentéisme c'est une accumulation de choses. C'est une accumulation de mesures. Et d'ailleurs, ça fait ça quoi, ça monte et ça descend, l'absentéisme."

	Rotation personnel [Rot_Pers]	Ensemble des mouvements du personnel (licenciement, départ volontaire, départ à la pension, etc.) entre l'entreprise et le marché du travail sur une période donnée (N'Gahane et al., 1996).	(Cyr_R) "on a régulièrement un renouvellement des équipes"
	Frustration [Frust]	État de quelqu'un qui est frustré, empêché d'atteindre un but ou de réaliser un désir (Larousse, n.d).	(Perma_E) "Tout mon sentiment par rapport à ce que j'ai vécu durant trois ans c'est entre frustration et plein d'apprentissages"
	Temps [Tps]	Durée considérée comme une quantité mesurable (Larousse, n.d).	(Refresh_E) "Ça du temps. Ça met énormément de temps."
	Epanouissement [Epa]	Avoir la plénitude de ses facultés, rendre heureux, comblé (Larousse, n.d).	(Terre_E) "Moi aussi je me sens à l'aise, je me sens bien."
	Réticence [Rétic]	Attitude de quelqu'un qui hésite à dire expressément sa pensée, à donner son accord ou à prendre part à quelque chose (Larousse, n.d).	(Maxi_R) "ils ont peur des...des retours...des conséquences possibles."
	Innovation [Innov]	Fait d'introduire un élément nouveau.	(Terre_R) "la capacité créative pour trouver des solutions pour garder les gens, elle est phénoménale"
	Cadre relationnel [Cad_Rel]	Relatif aux relations entre les individus (Larousse, n.d).	(Prox_E) "Il y a des entreprises où les employés font totalement la différence avec les ouvriers. Ici, nous le patron, moi je le vois tous les matins. Je lui dis bonjour et je lui fais la bise. On boit une tasse de café ensemble."
	Responsabilisation [Respon]	Fait d'être responsabilisé, d'avoir des responsabilités.	(Refresh_E) "chaque semaine, il y a une personne qui est responsable de la salle et de la fermeture."
	<i>Stabilité emploi*</i> [Stab_Empl]	Garantie d'emploi.	(Terre_R) "C'est la stabilité de ton emploi."
	Développement personnel [Dev_Pers]	Relatif au développement des talents, des traits de personnalité et valorisation.	(Maxi_R) "J'imagine que les gens doivent se sentir valoriser par le fait qu'on leur demande leur avis."
	Fonctionnement [Fonct]	Façon dont le management participatif est mis en place.	(Perma_E) "C'est très compliqué à mettre en place."

	<i>Syndicat*</i> [Synd]	Organisation chargée de la défense et de la protection des intérêts des travailleurs (N'Gahane et al., 1996).	(Prox_R) "Et les syndicats sont parfois frileux."
	Décisions [Déc]	Relatif à la prise de décision et à l'implémentation des décisions	(Terre_R) "On va dire une bonne animation et une bonne prise de décision sur base de l'intelligence collective pour garantir qu'elle soit de qualité."
Perspectives futures	Besoin [Besoin]	Elément nécessaire pour améliorer le fonctionnement participatif dans l'entreprise.	(Terre_R) "on a besoin que notre mode de fonctionnement participatif soit reconnu dans la loi."

*Code émergent

Annexe 7 : Analyse détaillée des études de cas

1. Refresh XL

Refresh XL est une cantine de quartier, ouverte en 2016, située à Ixelles. L'objectif de Refresh est de « *proposer une alimentation de qualité, basée sur des produits sains que notre chef et son équipe transcendent chaque semaine avec des plats saisonniers à la portée de toutes les bourses* » (Refresh, 2018). Refresh souhaite également s'intégrer dans la dynamique du quartier en mettant ses infrastructures à la disposition des initiatives locales. Par exemple, le potager du restaurant est entretenu par les habitants du quartier et le restaurant accueille, en dehors de ses heures d'ouverture, différents ateliers liés à l'alimentation durable et l'agriculture urbaine. Par ailleurs, l'ASBL est aussi active dans la réinsertion socio-professionnelle. C'est la raison pour laquelle la structure travaille avec 5 personnes ayant le statut Article 60²⁴.

En 2017, la structure a été accompagnée par un collectif pour mettre en place une gestion participative sur base d'outils d'intelligence collective. Le responsable explique que le choix d'une telle dynamique pour la gestion de Refresh est un choix personnel et rajoute ceci : « *Je donnais beaucoup de sens à ce genre d'approche où finalement on essaie de travailler ensemble* ».

Selon le responsable, le MP peut être défini comme étant le fait « *de donner la parole (...) à l'ensemble des employés pour essayer de s'améliorer au quotidien sur toute une série de pratiques* ».

1.1. Nature de la participation

Tout d'abord, la participation financière chez Refresh n'est pas envisagée dans la mesure où la structure est une ASBL. Il n'y a donc pas de parts sociales.

Ensuite, la participation aux processus est d'application dans la structure. En effet, une réunion est organisée toutes les semaines. Le responsable explique que « *c'est un temps où on aborde les tensions qu'il peut y avoir entre le personnel, un temps où on aborde les difficultés*

²⁴ Les personnes éloignées de l'emploi peuvent bénéficier d'un contrat de mise à l'emploi : le contrat Article 60. Ce type de contrat est conclu entre le travailleur et le CPAS. Le CPAS est donc l'employeur et celui-ci met le travailleur à la disposition des entreprises d'insertion (Actiris, 2019).

qu'on peut avoir et où on met en avant des réussites ». Un travailleur rajoute : « *De manière générale, on discute de la semaine précédente dans l'ensemble. On discute de comme ça a été avec les clients et après on essaie de parler du projet de la maison* ». Un autre raconte : « *Il y a un nouveau volet depuis quelques semaines (...) chaque personne qui a été en formation explique la formation, qu'est-ce qu'elle a fait* ». Les sujets abordés au cours de cette réunion sont notamment le chiffre d'affaire de la semaine ou du mois, le menu de la cantine, la gestion du bâtiment, mais aussi tout autre aspect pratique, organisationnel ou relationnel. Ainsi, la participation est dite de réalisation.

Par contre, il n'y a actuellement aucun travailleur au conseil d'administration ni à l'assemblée générale de Refresh. Il n'y a pas de participation de conception.

Jusqu'à présent, nous avons mis en avant la participation des travailleurs à la gestion de l'entreprise ou à la participation financière. Cependant, une nouvelle forme de participation apparaît dans le témoignage des travailleurs de Refresh. En effet, ceux-ci relatent la possibilité de participer à une rencontre avec leurs homologues allemands : « *Demain il y a un groupe allemand qui vient, qui fait la même chose que nous mais en Allemagne à Fribourg et on va échanger avec eux (...) on va essayer de fraterniser avec eux parce qu'il faut qu'elles [ses collègues chez Refresh] sachent que quelque part dans les pays européens, il y a des endroits où on fait la même chose: la cuisine par l'insertion, la cuisine durable, les produits bio, les produits sains* ». Ainsi, l'entreprise permettrait à ses travailleurs une **participation** que nous définissons de **sociétale**. La participation sociétale réfère à l'implication des travailleurs dans des activités non-décisionnelles d'ouverture sur la société et d'éducation citoyenne organisées par l'entreprise.

1.2. Ampleur et intensité de la participation

En ce qui concerne l'intensité et l'ampleur de la participation, plusieurs constats peuvent être faits. Premièrement, tous les travailleurs sont présents lors de cette réunion, qui a lieu durant le temps de travail. Ils ont également la possibilité d'endosser un rôle de secrétaire, gardien du temps ou animateur durant ces réunions. Le responsable constate cependant que c'est souvent lui qui joue le rôle d'animateur et de secrétaire : « *Finalement, c'est souvent moi qui fais le rôle à la fois d'animateur et de secrétaire* ».

Ensuite, les dispositifs de participation sont permanents et réguliers. En effet, les réunions ont lieu toutes les semaines, tous les lundis après-midi.

D'une part, la participation des travailleurs est directe. Ceux-ci ont la possibilité de s'impliquer directement dans la gestion quotidienne de l'entreprise notamment en endossant la responsabilité de la fermeture de la cantine mais aussi à travers les réunions hebdomadaires. Le responsable explique ceci : *« En gros la réunion du lundi, en fait, elle nous permet d'aborder et de faire un feedback où chacun s'exprime »*. Ainsi, chaque travailleur a l'opportunité de s'exprimer par rapport à des thématiques relationnelles et opérationnelles. Par ailleurs, le responsable nous explique que, lors de ces réunions, des listes d'éléments à mettre en place sont établies et puis réparties entre tous : *« On avait listé toute une série d'éléments qu'on devait mettre en place avec chacun ses tâches à développer »*. Les travailleurs sont donc responsabilisés. De plus, un travailleur nous dit : *« C'est-à-dire que chaque semaine, il y a une personne qui est responsable de la salle et de la fermeture. Et automatiquement, elle doit prendre la to do liste. C'est elle qui est responsable »*.

D'autre part, la participation est aussi indirecte. En effet, le responsable nous explique que *« quand il y a des décisions qui doivent être prises, c'est un aspect consultatif (...) on donne un lieu de parole, un moment de parole, mais à un moment donné, les décisions sont prises par les personnes qui en portent la responsabilité »*.

2. PermaFungi

PermaFungi est une société coopérative à responsabilité limitée à finalité sociale (SCRL-FS) située à Bruxelles. L'entreprise, qui a vu le jour en 2013, est active dans le milieu de l'économie circulaire et dans le secteur de l'agriculture urbaine. Elle recycle le marc de café pour, entre autres, faire pousser des pleurotes bio, produire de l'engrais ou des matériaux biodégradables (PermaFungi, 2018). La création de l'entreprise est venue du constat de *« l'abondance de déchet urbain et du taux de chômage assez élevé auprès des jeunes »* (PermaFungi, 2018). La coopérative travaille actuellement avec 10 personnes : *« Cinq personnes Activa, une personne Article 60, une personne qu'on appelle Stage First, c'est-à-dire que c'est une personne au chômage qui fait un stage chez nous, et le reste, c'est-à-dire trois personnes, qui sont employés classiques »*.

Par ailleurs, petit à petit depuis sa création, l'entreprise met en place une gestion participative. Lorsque nous demandons au responsable ce qu'il entend par « management participatif », il nous répond qu'il existe autant de définitions du management participatif que d'entreprises qui le mettent en place. Chez PermaFungi, la gestion participative s'observe par la transformation des traditionnelles fonctions en rôles. Cela signifie que « *quand il y a un problème qui se présente dans l'entreprise, il n'est plus attribué à une fonction mais à une personne, que l'ensemble va considérer comme plus à même, pour résoudre le problème et qui en a l'envie (...) C'est-à-dire qui s'occupe de la comptabilité ? Qui s'occupe de l'évaluation des salaires ? Qui s'occupe du recrutement, qui s'occupe de la réparation des machines ?* ». Il nous explique que le choix d'une gestion participative chez PermaFungi a été motivé par des convictions personnelles et par une adhésion à la théorie Y de McGregor.

2.1. Nature de la participation

La nature de la participation chez PermaFungi est relative aux processus. En effet, l'ensemble des membres du personnel se répartissent des rôles nécessaires au bon fonctionnement de l'entreprise. La participation est dite de réalisation dans la mesure où le processus participatif concerne la gestion journalière de l'entreprise. C'est ce que nous explique le responsable : « *Opérationnellement, il n'y a aucun rôle que les travailleurs ne peuvent pas prendre* ». De plus, le travailleur interrogé nous explique que « *la carte bancaire, elle est à disposition de tout un chacun sans pour autant devoir justifier chaque achat* ». Enfin, une réunion a lieu tous les vendredis après-midi afin de répartir les rôles et traiter les questions globales comme nous raconte le responsable : « *Ces questions globales c'est quoi ? C'est soit des sujets qui intéressent tout le monde comme par exemple la grille salariale soit des réunions pendant lesquelles on distribue les rôles. « Tiens, on a une question aujourd'hui, on a par exemple une étudiante qui voudrait nous interroger sur la question participative, qui veut s'en occuper ? »* ».

Par contre, la participation de conception chez PermaFungi est actuellement peu développée. Le responsable nous a affirmé que les travailleurs n'étaient pas présents à l'AG ni au CA, organes décisionnels pour les questions stratégiques, mais qu'une réflexion était en cours pour « *avaliser le fait qu'il y ait au moins deux travailleurs représentés dans le prochain conseil d'administration* ».

Par ailleurs, l'AG de PermaFungi est accessible aux coopérateurs, c'est-à-dire aux personnes détentrice de parts sociales. Or, actuellement, les travailleurs ne détiennent pas de part sociale. Il n'y a donc pas de participation aux moyens. Cependant, le responsable nous explique : « *Un des rôles importants que je prends aujourd'hui, c'est (...) de faire en sorte que tous les travailleurs aient des parts* ».

Ainsi, tant la participation de conception que la participation aux moyens ne sont actuellement pas possible chez PermaFungi mais il semblerait qu'elles soient de plus en plus envisagées en témoignent les propos du responsable : « *Aujourd'hui, pas de travailleurs à l'A.G et pas de travailleurs au C.A et l'objectif c'est que en 2019, les deux soient représentés* ».

2.2. Ampleur et intensité de la participation

Nous pouvons également analyser l'ampleur et l'intensité de la participation chez PermaFungi. Tout d'abord, tous les travailleurs sont impliqués dans cette dynamique participative. En effet, chacun endosse un ou plusieurs rôles spécifiques : « *On prend toute une série de rôles qui nous intéressent et pour lesquels on est systématiquement doués* ». De plus, tous les membres du personnel se retrouvent lors de la réunion générale du vendredi. Cependant, selon leur rôle, les travailleurs seront amenés à se rencontrer lors d'autres réunions durant la semaine. Cela signifie aussi que le responsable et les travailleurs ne sont pas présents à toutes les réunions. C'est ce que raconte le responsable : « *Donc moi il y a toute une série de réunions dont je ne suis même pas au courant* ».

Ensuite, le processus participatif est permanent et régulier. De fait, les travailleurs sont responsabilisés quotidiennement et les réunions sont régulières.

D'une part, la participation chez PermaFungi est directe. En effet, les travailleurs ont la possibilité de s'impliquer dans la gestion de l'entreprise en endossant un ou plusieurs rôles. De plus, le responsable explique que lorsqu'une décision doit être prise, « *toutes les personnes concernées seront non seulement concertées mais en plus auront part à la décision* ».

D'autre part, la participation chez PermaFungi est également indirecte. En effet, depuis peu, les travailleurs ont la possibilité d'être représentés au CA de l'entreprise. Le travailleur interrogé raconte : « *J'ai participé à ce C.A et j'ai transmis l'avis de mes collègues* ». Bien

qu'il ait eu accès au CA, il convient de dire qu'il n'a pas participé à la décision mais a soumis le point de vue de ses collègues. Il s'agit donc d'une consultation.

3. Cyréo

Cyréo, créée en 2015, est une SCRL-FS active dans la revalorisation de petit électro et de bâches publicitaires, l'entretien des cimetières et des bornes de canalisations de gaz (Cyréo, 2018). L'entreprise emploie actuellement dix travailleurs dont six sont sous contrat d'insertion.

La gestion participative chez Cyréo est présente depuis la création de la coopérative. La directrice de Cyréo définit le management participatif comme étant « *des prises de décisions qui concernent l'ensemble des parties prenantes et donc il y a certaines décisions qui sont prises en équipe, d'autres qui sont prises plus...enfin de façon collégiale entre...avec le conseil d'administration, les coopérateurs. (...) Il y a différents modes de gestion participative : ça peut être la consultation, la concertation, la codécision* ».

La directrice explique les raisons qui ont motivé le choix d'une gestion participative : « *On a la conviction que ce sont les travailleurs avant tout qui sont concernés par la santé de leur entreprise et que si les travailleurs peuvent bien s'approprier les projets de l'entreprise, cela conduit à une meilleure gestion de l'entreprise, à de meilleurs résultats et une meilleure qualité (...) c'est aussi le choix de se dire que ce sont les travailleurs qui doivent bénéficier avant tout de leur travail* ».

3.1. Nature de la participation

Chez Cyréo, la nature de la participation est relative aux processus dans la mesure où les travailleurs participent au fonctionnement de la coopérative. Nous observons une participation dite de réalisation. En effet, les travailleurs peuvent prendre part à des décisions opérationnelles. C'est ce que nous dit la directrice de Cyréo : « *Donc quand c'est très opérationnel sur l'aménagement de l'atelier, l'organisation des collectes ou des décisions de ce type-là, c'est plus l'équipe opérationnelle qui est en première ligne pour prendre les décisions.* ». Elle nous cite les thématiques abordées lors des réunions : « *L'organisation du travail, l'aménagement des locaux, l'aménagement des horaires, la composition des équipes, l'outillage à acheter, les procédures à mettre en place, par exemple pour l'entretien de l'outillage, l'organisation concrète de certains événements* ». De plus, certaines réunions

d'équipe sont utilisées pour présenter les aspects financiers de la société aux travailleurs. La directrice les informe également des décisions prises au CA.

La participation de conception n'est pas présente chez Cyréo. En effet, les décisions plus stratégiques sont du ressort du conseil d'administration. Cependant, la directrice déclare que les travailleurs sont « *invités aux assemblées générales même si ils ne sont pas coopérateurs et (...) si ils viennent, cela fait partie de leur temps de travail (...) mais ce n'est pas obligatoire* ». Seuls les travailleurs détenant une part dans la coopérative ont un droit de vote lors de l'AG, les autres n'ayant qu'un droit de présence.

Cependant, la directrice nous explique qu'il y a des décisions hybrides, c'est-à-dire que « *quand on pense au type de petit électro qu'on va continuer à faire et à vendre et cetera. en fonction de ce qu'on récupère facilement, de ce qu'on vend facilement, de ce qui se répare facilement, là, tant le conseil d'administration que la direction que les ouvriers sont impliqués dans ce type de décisions.* »

Par ailleurs, Cyréo offre la possibilité à ses travailleurs une participation aux moyens. Ils peuvent acquérir une part sociale sous condition d'avoir un an d'ancienneté. La directrice explique : « *On a une catégorie des parts qui est réservée aux travailleurs qui est à un tarif plus avantageux* ». Elle nous raconte que seuls quatre travailleurs remplissent la condition. Parmi eux, deux ont choisi d'acquérir une part sociale traditionnelle et non une part travailleur.

3.2. Ampleur et intensité de la participation

L'ampleur et l'intensité de la participation chez Cyréo peuvent également être étudiées. Tout d'abord, tous les travailleurs sont impliqués dans cette dynamique participative et assistent aux réunions d'équipe.

Ensuite, le processus participatif est permanent et régulier. La responsable raconte que les réunions d'équipe ont lieu « *toutes les semaines ou tous les quinze jours* ».

D'une part, Cyréo permet une la participation directe. Comme nous l'avons démontré, les travailleurs sont impliqués dans les décisions opérationnelles de l'entreprise. La directrice confirme : « *Il y a des décisions qui sont plutôt du ressort de l'équipe opérationnelle et les*

ouvriers ». De plus, les travailleurs détenant une part dans la coopérative ont un droit de vote lors de l'AG.

D'autre part, l'entreprise met en place une la participation indirecte. La directrice explique que pour les décisions stratégiques, les travailleurs sont consultés mais que les décisions peuvent être modifiées par le CA.

La participation chez Cyréo peut se résumer comme suit : *« Il y a différents modes de gestion participative : ça peut être la consultation, la concertation, la codécision. Donc on joue un peu sous tous les régimes »*.

4. MaxiNet-Centre

MaxiNet-Centre²⁵, est une SCRL-FS créée en 2007. L'entreprise est active dans le secteur des titres-services. L'entreprise offre des services de repassage et d'aide-ménagères. La coopérative emploie 70 personnes, qui sont *« assez éloignées de l'emploi, qui n'ont pas de C.E.S.S, qui sont chômeurs depuis...demandeurs d'emploi en tout cas depuis un certain temps »*.

Selon la directrice de MaxiNet, le management participatif signifie que *« les décisions ne peuvent pas se prendre uniquement par une direction ou un C.A. Les grandes décisions doivent être partagées avec les travailleurs, qui dans la mesure du possible doivent être représentés à l'assemblée générale (...) la participation peut représenter plein de possibilités différentes »*.

La directrice explique que le choix d'une gestion participative ne s'est pas directement proposé à elle. Elle raconte avoir d'abord découvert l'économie sociale, les entreprises d'insertion et puis le fonctionnement coopératif. Elle rajoute : *« Quand j'ai créé MaxiNet-Centre je ne me suis pas dit « Je vais créer une entreprise où les travailleurs ont leur mot à dire. » C'est venu, c'est une découverte et ça m'a parlé. J'ai trouvé cela vraiment intéressant »*.

²⁵ Aussi appelée « MaxiNet » dans ce mémoire.

4.1. Nature de la participation

Durant plusieurs années, la participation aux moyens a été promue au sein de l'entreprise. Les travailleurs étaient informés qu'ils pouvaient acquérir une part sociale et accéder à l'AG. La directrice se souvient : « *Ça n'a absolument pas fonctionné. Les travailleurs n'étaient pas preneurs* ». La coopérative a alors créé une ASBL de travailleurs qui détient 40 % des parts de l'entreprise. Le président de cette ASBL est présent lors de l'AG de la coopérative. L'ASBL est donc « *un levier pour que les travailleurs soient représentés à l'A.G* » mais également un outil de cohésion sociale. La directrice rajoute qu'il y a toujours « *une clause dans les statuts qui permet au travailleur de devenir coopérateur* ».

Par ailleurs, la nature de la participation est dite « participation aux processus ». En effet, les employés sont impliqués dans le fonctionnement et la création de valeur de la coopérative. Nous observons une participation dite de réalisation chez MaxiNet. Les travailleurs sont invités à participer à des ateliers de réflexion sur des thématiques liées au métier d'aide-ménagère (guide d'accueil, prévention, liste des produits autorisés ou interdits, etc.) mais aussi sur des problématiques internes comme l'absentéisme. La directrice explique : « *On fait par exemple des ateliers sur l'absentéisme pour avoir leur avis et savoir quelles mesures qu'on pourrait prendre pour avoir un taux d'absentéisme moins élevé.* ». Enfin, elle se souvient d'une participation assez particulière. En 2014, l'entreprise a consulté ses travailleurs sur la suppression de l'assurance hospitalisation en raison du coût de celle-ci. Elle nous dit : « *C'est avec les aide-ménagères qu'on a discuté d'une augmentation du chèque-repas histoire qu'elles aient un peu plus de salaire-poche de façon à pouvoir investir dans une assurance hospitalisation auprès d'une mutuelle* ».

Ensuite, l'entreprise organise, une fois par trimestre, des réunions dites de « gestion collective » où tous les travailleurs sont informés sur un même thème mais par facilité d'organisation, l'ensemble du personnel est divisé en groupes. La directrice rajoute : « *Elles ne sont pas prévues normalement pour mettre de la participation. Elles sont prévues pour communiquer des choses surtout* ». De plus, la coopérative rassemble tout le personnel en janvier et en juin afin de présenter les vœux de fin d'année ou la situation financière de l'entreprise. La directrice explique que « *s'il y a des questions urgentes pour lesquelles on souhaite...l'avis des aide-ménagères nous semble important et bien on va profiter soit d'une réunion en trois parties (...) soit (...) de la réunion de janvier ou de la réunion de juin* ».

La participation de conception est quelque peu particulière chez MaxiNet. En effet, il n'y a pas de travailleurs au CA. Cependant, il y a une représentation des travailleurs à l'AG via l'ASBL de travailleurs.

Enfin, nous avons identifié une nouvelle forme de participation chez MaxiNet, la participation sociétale. En effet, début mai 2019, les travailleurs ont été invités à participer à une conférence concernant les élections. Divers représentants de partis ont rencontré les travailleurs. Les travailleurs témoignent : « *Ils avaient une lettre pour savoir qui voulait participer à la rencontre avec Ecolo, PS, CDH* », « *ici, on va participer aujourd'hui avec les élections* ».

4.2. Ampleur et intensité de la participation

En ce qui concerne l'analyse de l'ampleur et l'intensité de la participation chez MaxiNet, plusieurs constats peuvent être faits. Tout d'abord, il est important de mentionner que la participation aux ateliers est limitée. La directrice explique : « *On veut qu'il y ait un intérêt. On n'a pas envie d'avoir des personnes qui ne sont pas intéressées par le sujet* ». Il est donc possible que certains travailleurs ne participent à aucun atelier. De plus, tous les employés ne sont pas membres de l'ASBL de travailleurs. Cependant, les réunions de gestion collectives réunissent l'ensemble des membres du personnel.

Ensuite, le processus participatif est occasionnel. La directrice raconte que ces ateliers sont subventionnés par la Région Wallonne « *à condition d'en organiser six (...) donc c'est six réunions par an* ». Ces ateliers ont lieu durant les heures de travail. Elle rajoute que si la direction a besoin de l'avis des travailleurs au sujet d'une question bien précise, cette dernière sera posée aux employés lors des réunions de gestion collective. De plus, l'entreprise organise diverses réunions du personnels (une par trimestre ainsi qu'une en janvier et juin) afin d'informer les travailleurs sur différentes thématiques.

Par ailleurs, la participation chez MaxiNet est indirecte. En effet, la directrice explique que les « *ateliers ont été mis en place pour que le travailleur soit consulté quand moi, moi ou l'administrateur délégué ou moi, l'administrateur délégué et le C.A devons prendre certaines décisions (...)* Après, cela ne veut pas dire que le C.A, dans un souci de bonne gestion ne pourrait pas, à un moment donné, aller à l'encontre de la décision des travailleurs ». De plus, les différentes réunions organisées permettent d'informer les employés. Une fois par an, la

situation financière de l'entreprise est présentée à l'ensemble du personnel. Par ailleurs, les travailleurs sont représentés à l'AG grâce à l'ASBL de travailleurs.

5. Proxemia

Proxemia, fondée en 2003, est une SCRL-FS située à Chapelle-lez-Herlaimont. La coopérative est active dans le secteur des titres-services et offre des services d'aide-ménagère à domicile et de repassage. La coopérative a vu le jour suite à un désir de redynamiser l'emploi dans la commune et d'œuvrer contre l'exclusion (Proxemia, n.d). Ainsi, Proxemia s'inscrit dans une dynamique d'insertion socio-professionnelle en offrant un emploi à environ 90 travailleurs. Chez Proxemia, une condition d'embauche est le fait de ne pas avoir de diplôme de l'enseignement secondaire supérieur.

Le responsable de Proxemia définit le management participatif sous deux angles : *« Il y a la façon assez théorique de dire bon voilà il y a des travailleurs, il y a des instances officielles, assemblée générale ou autre, conseil d'administration (...) et là les travailleurs sont présents ou pas (...) [et] une autre façon de faire participer les travailleurs, c'est à travers des groupes de travail ».*

Il nous explique que la gestion participative a été mise en place dès la création de l'entreprise en 2003. Il rajoute : *« Logiquement, si vous empruntez la voie de l'économie sociale naturellement vous allez aller vers la participation des travailleurs ».*

5.1. Nature de la participation

Il est possible d'observer une participation aux moyens chez Proxemia. Le responsable nous explique : *« On a une obligation de proposer aux nouveaux arrivants de prendre des participations financières donc des parts dans la coopérative. On le fait, mais il y en a très peu qui prennent la balle au bond ».* Trois travailleurs ont acquis une part sociale dans la coopérative.

Par ailleurs, la nature de la participation est dite « participation aux processus ». En effet, les employés sont impliqués dans le fonctionnement de l'entreprise et dans la création de valeur. Nous observons, chez Proxemia, une participation dite de réalisation à travers les groupes de travail mis en place. Le responsable raconte : *« On a constitué ce qu'on appelle un G.P.S [Groupe Proxemia Santé], G.P.S santé il y a huit travailleurs qui siègent et je préside ce*

groupe de travail et c'est une réflexion sur le lien et la santé des travailleurs ». Il rajoute que ce groupe de travail est lié au CPPT.

La participation de conception, quant à elle, est peu présente chez Proxemia. C'est ce qu'affirme le responsable : « *On a à l'assemblée générale quelques travailleurs mais très peu mais pas au conseil d'administration* ». Cependant, il précise : « *J'étudie le fait de faire rentrer un travailleur au conseil d'administration* ».

Enfin, il existe une autre forme de participation chez Proxemia, la participation sociétale. Le responsable nous informe qu'un groupe de travailleurs « *va participer notamment avec MaxiNet à une animation sur les élections (...) on est à trois entreprises où on va envoyer grosso modo sept personnes, donc une vingtaine de travailleurs, pour vivre une après-midi d'animation (...) sur « je vote citoyen » en fait. Donc des explications sur les élections, la démocratie et on va, après coup, debriefer avec ce groupe-là et voir avant les élections bien sûr, les notions de participation dans la société à ce moment-là* ». De plus, en 2004, l'entreprise s'est vu attribuer un prix et avec le chèque obtenu, l'ensemble des membres du personnel ont participé à un séjour culturel et formatif à Paris. La formation portait sur la communication. Enfin, en 2006, quatre aide-ménagères ont participé à un programme de coopération internationale au Québec. Elles y ont rencontré leurs homologues canadiennes afin de « *découvrir comment eux organisaient le métier, les formations et de rapporter chez nous* ». Une séance de vidéo-conférence a été organisée afin de permettre aux employés restés en Belgique d'échanger et de dialoguer. À leur retour en Belgique, une aide-ménagère a témoigné au Conseil National de Coopération afin de partager son expérience.

5.2. Ampleur et intensité de la participation

Plusieurs éléments permettent d'analyser l'ampleur et l'intensité de la participation chez Proxemia. Tout d'abord, nous avons constaté que tous les travailleurs ne participaient pas aux groupes de travail ni à l'atelier sur les élections. Le responsable affirme que les employés qui y sont présents, « *ces travailleurs-là sont souvent motivés (...) [et] un peu plus moteurs* ». Il rajoute que « *50 % des travailleurs sont potentiellement des travailleurs qui participent* ».

Ensuite, le processus participatif n'est pas régulier. En effet, le responsable nous dit que la participation des travailleurs, « *c'est un peu de l'opportunité en fonction de l'actualité ou en fonction des urgences* ». De plus, il précise que le GPS Santé « *se réunit après les heures. Il*

se réunit de dix-sept heures à dix-neuf heures ». La participation n'a pas lieu durant les heures de travail.

La participation directe des travailleurs s'observe dans le choix d'activités pour la fête du personnel par exemple. Les employés sont invités s'exprimer via un vote.

Par ailleurs, la participation chez Proxemia est indirecte. En effet, le responsable nous explique que le GPS santé « *c'est une chambre de réflexion, le G.P.S, qui va amener au C.P.P.T des propositions de plan d'actions. Donc c'est le C.P.P.T qui va décider mais sur base d'un travail amorcé par le G.P.S.* ». La participation des travailleurs serait donc organisée sous forme de consultation. De plus, il rajoute que les employés sont réunis en réunion du personnel afin de les informer de la situation financière de l'entreprise en présentant les comptes et bilans par exemple. En conclusion, il précise : « *Je dirais que d'une manière générale, les travailleurs sont informés et donnent un avis* ».

6. Groupe Terre

Groupe Terre est une ASBL qui rassemble onze organisations : six SA-FS, trois ASBL, une SA et une SPRL. Le Groupe fut fondé en 1949 avec pour mission d'aider les personnes dans le besoin. Après quelques années, le groupe étend ses activités à l'international. Diverses finalités sociales sont présentes au sein du Groupe : insertion par le travail, déménagement social, mise à disposition de biens pour des personnes à faible pouvoir d'achat, récupération de biens réutilisables et recyclables, et bien d'autres encore (Groupe Terre, 2019b). De plus, le manager nous explique que le « *volet économique pour faire de l'insertion socio-professionnelle* » est un des piliers fondamentaux du Groupe. Il rajoute : « *Le but c'est tout de même de fournir du travail à des personnes peu qualifiées* ». Aujourd'hui, pas moins de 450 personnes travaillent au sein du Groupe Terre. Les activités du groupe sont entre autres la « *collecte de vieux papiers, de vieux vêtements, de métaux non ferreux ; valorisation du textile et des vieux papiers ; fabrication de panneaux isolants et de cloisons acoustiques ; travaux de mécano-soudure ; projets de développement dans le Tiers-Monde* » (Grégoire & Nyssens, 2002, p. 3).

Lorsque nous lui demandons ce qu'il entend par « management participatif », le manager répond : « *Etant donné qu'on a une structure où il n'y a pas de dissociation entre les*

travailleurs et les actionnaires, c'est nécessaire d'avoir une... On va dire une bonne animation et une bonne prise de décision sur base de l'intelligence collective pour garantir qu'elle soit de qualité (...) il y a tout un système de formations, d'information et d'indication à la prise de décision ». De plus, selon ce même responsable « *la chose qui caractérise le plus le Groupe Terre (...) c'est la démocratie dans l'entreprise* » (Groupe Terre, 2017).

Le responsable nous explique que « *le volet participatif pour faire de la citoyenneté en entreprise* » est présent depuis la création du Groupe. Il précise qu'« *il faut décloisonner démocratie et monde économique* ».

6.1. Nature de la participation

Premièrement, il n'y a pas de participation aux moyens venant des travailleurs dans le Groupe Terre. En effet, l'ensemble des onze organisations est chapeauté par une ASBL, Groupe Terre ASBL, qui est également l'actionnaire majoritaire des entreprises commerciales. Il n'y a donc pas de « *personne physique qui soit détentrice des sociétés* » nous explique le responsable.

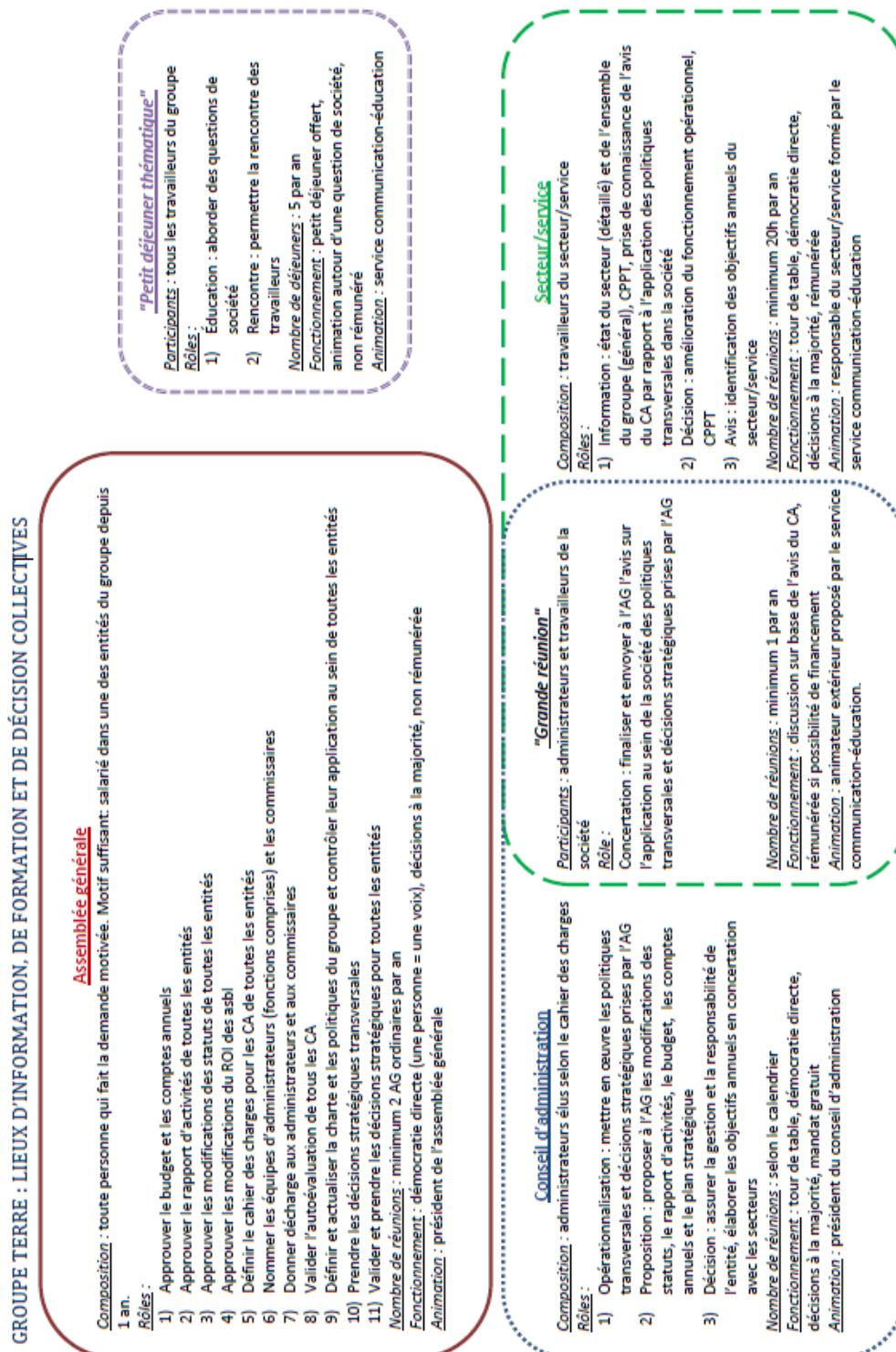
Deuxièmement, la nature de la participation est dite « participation aux processus ». En effet, les travailleurs sont impliqués dans le fonctionnement de l'organisation.

La participation de conception est présente au sein du Groupe. Groupe Terre ASBL organise une AG commune aux onze organisations du Groupe. Les décisions stratégiques transversales à l'ensemble du Groupe y sont abordées. Ensuite, au sein de chaque organisation, le responsable nous informe qu'il existe une Grande Réunion qui « *fait le point au moins une fois par an sur la manière dont l'entreprise a été gérée, quels sont ses défis et ses enjeux pour l'année à venir et comment les politiques transversales décidées par l'A.G de Groupe Terre A.S.B.L sont implémentées à l'intérieur de l'entreprise* ». Il rajoute que les travailleurs « *peuvent être membres du conseil d'administration, donc c'est majoritairement des travailleurs chez nous* ».

Par ailleurs, le management participatif, au sein du Groupe, s'organise autour de diverses réunions. La Figure 2 propose un résumé de ces dernières. Nous avons déjà abordé les réunions dites plus « stratégiques ». Afin d'outiller les travailleurs dans la prise de décision, des réunions Chiffres et lettres qui fournissent des informations relatives à la réalité de l'entreprise sont organisées. Une réunion dédiée particulièrement à la gestion participative est

la réunion de secteur. À ce propos, le responsable nous dit: « *C'est là qu'on va prendre les décisions opérationnelles, se mettre ensemble d'accord sur les décisions qui portent sur le secteur (...) dans cette réunion de secteur, il a vraiment une préoccupation de donner la parole à chacun* ». Nous observons donc une participation dite de réalisation.

Figure 2 : Schéma de synthèse des réunions du Groupe Terre



Source : Groupe Terre

Enfin, nous retrouvons des éléments de participation sociétale au sein du Groupe Terre. En effet, le responsable explique que des réunions thématiques sont organisées pour « *avoir une approche du débat, positionnement sur des questions de société et des choses comme ça* ». Par exemple, le jour de notre entretien avec les travailleurs, une réunion thématique sur la question des gilets jaunes a eu lieu.

6.2. Ampleur et intensité de la participation

En ce qui concerne l'ampleur et l'intensité de la participation au sein du Groupe Terre, plusieurs constats peuvent être faits. Tout d'abord, nous avons constaté que tous les travailleurs sont impliqués dans les différentes réunions. Lors de la Grande Réunion, la réunion de secteur ou encore les réunions chiffres et lettres, tous les travailleurs sont présents car elles font partie de leur temps de travail. Cependant, tous les travailleurs n'assistent pas à l'Assemblée générale du Groupe Terre. La participation à cette dernière est sur base volontaire. Le responsable rajoute : « *Il n'y a pas de conditions d'entrée dans cette assemblée générale parce que c'est une A.S.B.L donc il n'y a pas de parts financières (...) l'assemblée générale est accessible à tous les travailleurs du Groupe, peu importe l'entreprise dans laquelle ils se trouvent* ». De plus, le système de réunion est obligatoire. Chaque travailleur doit suivre au minimum trente-deux heures de réunions par an.

Ensuite, le processus participatif est régulier. Les réunions ont lieu à des moments prédéterminés et à intervalle régulier dans le temps. Par exemple, les Grandes Réunions ont lieu au minimum une fois par an et les réunions de secteur, tous les mois.

La participation au sein des organisations du Groupe Terre est directe. Comme nous l'avons expliqué précédemment, les travailleurs ont un droit de vote à l'AG du Groupe. Ils participent à la décision dans les réunions de secteurs. Le responsable explique aussi que les travailleurs sont acteurs lors des réunions : « *Il faut t'imaginer (...) un travailleur qui est comme ça avec son micro [il imite une main qui tremble] juste pour présenter les objectifs de son secteur* ».

Enfin, les travailleurs interrogés nous ont expliqué que certaines décisions étaient prises par le CA de leur entreprise. Les employés peuvent alors émettre des idées et proposer des suggestions. Ils nous expliquent par exemple avoir demandé l'octroi d'un bonus de fin d'année en raison des bons résultats financiers. Ils nous expliquent que « *la directrice va poser le problème au conseil d'administration* » et que celui-ci tranchera.

En conclusion, nous pouvons retenir ceci : Les travailleurs élisent leurs supérieurs, prennent des décisions opérationnelles et stratégiques et choisissent par exemple l'affectation du bénéfice (Groupe Terre, 2017).

Annexe 8 : Tableau de synthèse des études de cas

	Refresh	PermaFungi	Cyréo	MaxiNet	Proxemia	Groupe Terre
Participation aux moyens	N.A	Non	Oui	Oui	Oui	N.A
Participation aux processus	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
Participation de conception	Non	Non	Peu présente	Via l'ASBL de travailleurs. Non au CA	Peu présente	Oui
Participation de réalisation	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
Participation sociétale	Oui	N.A	N.A	Oui	Oui	Oui
Degré de participation	Permanent et régulier (hebdomadaire)	Permanent et régulier (hebdomadaire)	Permanent et régulier (hebdomadaire)	Occasionnellement (6 ateliers par an et réunions trimestrielles)	Selon les opportunités	Permanent et régulier (divers niveaux de réunion, min 32 heures/an)
Acteurs	Tous les travailleurs	Tous les travailleurs	Tous les travailleurs	Certains travailleurs	Certains travailleurs	Tous les travailleurs
Médiation	Directe et indirecte	Directe et indirecte	Directe et indirecte	Principalement indirecte	Principalement indirecte	Principalement directe

N.A : Non applicable

Annexe 9 : Tableau récapitulatif des avantages identifiés par les managers

Bénéfices pour l'individu	Bénéfices pour l'organisation
<p><i>Développement personnel</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Autonomie - Responsabilisation - Implication - Appropriation du travail - Reconnaissance des compétences - Liberté d'expression 	<p><i>Cadre relationnel</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Apaisement des tensions → moins de problème au niveau de la gestion du personnel - Mixage social - Multi culturalité
<p><i>Epanouissement</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Valorisation - Engagement envers l'entreprise - Appropriation des projets d'entreprise - Heureux au travail 	<p><i>Efficacité économique et productivité</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Appropriation des objectifs de production - Meilleure qualité du travail - Réduction des coûts de l'absentéisme → réponses nuancée
<p><i>Cadre relationnel</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Apaisement - Réduction des conflits - Cohésion sociale 	<p><i>Qualité des décisions</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Meilleure réponse - Plus d'idées lorsqu'on est plusieurs - Meilleure acceptation des décisions - Réponse multidimensionnelle à des problèmes multidimensionnels (caractéristique des entreprises sociales) - Créativité et innovation sociale - Mise en œuvre plus aisée
<p><i>Condition de travail</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Déchargement de certaines responsabilités pour les managers 	
<p><i>Stabilité de l'emploi</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Réflexion pour pérenniser l'emploi 	

Annexe 10 : Tableau récapitulatif des avantages identifiés par les travailleurs en focus group

Bénéfices pour l'individu	Bénéfices pour l'organisation
<p><i>Développement personnel</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Valorisation - Reconnaissance - Autonomie - Responsabilisation - Implication dans l'entreprise - Apprentissage - Confiance en soi - Evolution personnelle 	<p><i>Qualité des décisions</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Flux d'informations ascendant - Confrontation de divers points de vue
<p><i>Epanouissement</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Fier de participer - Satisfaction - Heureux dans le travail 	<p><i>Efficacité économique et productivité</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Identification des dysfonctionnements - Augmentation de la productivité suite à la mise en place de suggestions provenant des travailleurs - Retour à une situation économique viable suite à l'implication des travailleurs - Motivation supplémentaire des travailleurs pour mieux travailler
<p><i>Cadre relationnel</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Cohésion d'équipe - Solidarité - Ambiance conviviale - Aplatissement de l'ordre hiérarchique 	
<p><i>Motivation</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Augmentation de la motivation - Dévouement - Engagement organisationnel 	
<p><i>Stabilité de l'emploi</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Réflexion sur le futur du métier - Identification de dysfonctionnements qui pourraient nuire à la stabilité de l'emploi - Réflexion avant de mettre fin à un contrat de travail 	

Annexe 11 : Tableau récapitulatif des défis identifiés par les managers

Défis pour l'individu	Défis pour l'organisation
<i>Epanouissement</i> <ul style="list-style-type: none"> - Frustration - Incompréhension - Attentes non-rencontrées 	<i>Fonctionnement du management participatif</i> <ul style="list-style-type: none"> - Difficile à mettre en place - Cadre peu clair - Processus chronophage - Travail important d'information
<i>Cadre relationnel</i> <ul style="list-style-type: none"> - Travailleur qui prend une décision concernant un collègue 	<i>Place des syndicats</i>

Annexe 12 : Tableau récapitulatif des freins identifiés par les managers

Freins par rapport à l'individu	Freins par rapport à l'organisation
<i>Contexte socio-culturel</i> <ul style="list-style-type: none"> - Pas dans la culture ouvrière de participer - Langage - Niveau d'éducation - Situation familiale 	<i>Contexte organisationnel</i> <ul style="list-style-type: none"> - Disposition des bureaux - Secteur d'activité - Rotation du personnel élevé - Développement et croissance de l'entreprise - Politique de recrutement non basée sur l'adhésion à la participation
<i>Personnalité</i> <ul style="list-style-type: none"> - Peur des responsabilités - Conscience professionnelle - Taiseux - Non acceptation du cadre - Susceptibilité 	<i>Mise en place du management participatif</i> <ul style="list-style-type: none"> - Appropriation par tous - Juste participation - Pas un seul avis pour tous les travailleurs - AG et CA trop abstraits - Lasagne d'organes de concertation - Participation en dehors des heures de travail - Légitimation
<i>Intérêt pour le management participatif</i> <ul style="list-style-type: none"> - Là pour un job, pas pour participer - Préfère être un exécutant 	<i>Reconnaissance par la loi</i> <ul style="list-style-type: none"> - Démocratie directe parfois hors la loi
<i>Compréhension des notions de démocratie et participation</i>	

Annexe 13 : Tableau récapitulatif des défis identifiés par les travailleurs en focus group

Défis pour l'individu	Défis pour l'organisation
<i>Epanouissement</i> <ul style="list-style-type: none"> - Frustration - Sentiment de ne pas être entendu 	<i>Fonctionnement du management participatif</i> <ul style="list-style-type: none"> - Processus lent
<i>Cadre relationnel</i> <ul style="list-style-type: none"> - Malaise 	<i>Place des syndicats</i>

Annexe 14 : Tableau récapitulatif des freins identifiés par les travailleurs en focus group

Freins par rapport à l'individu	Freins par rapport à l'organisation
<i>Contexte socio-culturel</i> <ul style="list-style-type: none"> - Situation familiale 	<i>Contexte organisationnel</i> <ul style="list-style-type: none"> - Contrainte du contrat Article 60
<i>Intérêt pour le management participatif</i> <ul style="list-style-type: none"> - Pas envie de s'impliquer davantage - Scepticisme par rapport au rôle du travailleur 	<i>Mise en place du management participatif</i> <ul style="list-style-type: none"> - Données financières abstraites - Discours ne concernant pas tous les travailleurs

Annexes 15 à 26 : Retranscriptions des entretiens

Les douze retranscriptions sont disponibles dans la version électronique des annexes.

UNIVERSITÉ CATHOLIQUE DE LOUVAIN
Louvain School of Management

Chaussée de Binche 151, 7000 Mons, Belgique | www.uclouvain.be/lsm