



HAL
open science

Le management participatif: une réponse à la quête d'investissement des salariés et à l'attente d'efficacité des dirigeants ?

Monique Combes-Joret, Amale Afdilate

► To cite this version:

Monique Combes-Joret, Amale Afdilate. Le management participatif: une réponse à la quête d'investissement des salariés et à l'attente d'efficacité des dirigeants ?. Monique Combes-Joret; Laetitia Lethielleux. L'exemplarité dans l'économie sociale et solidaire: initiatives inspirantes et modèles novateurs, 4, Éditions et presses universitaires de Reims, pp.69-90, 2020, RESSOR, ISSN 2740-0441, 978-2-37496-104-0. hal-03070890

HAL Id: hal-03070890

<https://hal.science/hal-03070890>

Submitted on 27 Sep 2022

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Distributed under a Creative Commons Attribution - NonCommercial - NoDerivatives 4.0 International License

sous la direction de
Monique Combes-Joret
et Laëtitia Lethielleux

L'EXEMPLARITÉ DANS L'ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE

Initiatives inspirantes et modèles novateurs

RESSOR N° 4

l'epure
EDITIONS ET PRESSES UNIVERSITAIRES DE REIMS

Document extrait de *L'exemplarité dans l'économie sociale et solidaire : initiatives inspirantes et modèles novateurs*,
sous la direction de Monique Combes-Joret et Laëtitia Lethielleux

dans la collection **RESSOR** de la Chaire ESS de l'Université de Reims
Champagne-Ardenne dirigée par Laëtitia Lethielleux

Ouvrage publié avec le concours de la Chaire ESS de l'université de Reims
Champagne-Ardenne

Conception graphique © Éditions et presses universitaires de Reims

ISBN papier : 978-2-37496-104-0

ISBN électronique : 978-2-37496-111-8

l'epure
ÉDITIONS ET PRESSES UNIVERSITAIRES DE REIMS

ÉPURE – ÉDITIONS ET PRESSES UNIVERSITAIRES DE REIMS - 2020

Bibliothèque Robert de Sorbon

Avenue François-Mauriac / CS40019 / 51 726 Reims Cedex

www.univ-reims.fr/epure

Diffusion FMSH – CID

18-20 rue Robert-Schuman / 94 220 Charenton-le-Pont

www.lcdpu.fr/editeurs/reims



Ce document est mis à disposition selon les termes de la Licence
Creative Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale -
Pas de Modification 4.0 International.

CHAPITRE 3

Le management participatif : une réponse à la quête d'investissement des salariés et à l'attente d'efficacité des dirigeants ?

*Les enseignements d'une enquête
exploratoire dans le milieu associatif*

par Monique COMBES-JORET et Amale AFDILATE

Introduction

Les formes traditionnelles de l'économie sociale (associations, coopératives, mutuelles et fondations) revendiquent « un mode d'entreprendre autrement » (alternatif au privé lucratif et au public). Elles incarnent de ce point de vue une des tentatives historiques de dépassement de la vision néo-libérale de l'entreprise, calquée sur le modèle de la société de capitaux. Elles présentent des avancées majeures dans la créativité et la mise en œuvre de projets et d'activités à dimension sociale et solidaire¹.

Certaines d'entre elles (en tant qu'employeurs) rencontrent également des limites en s'alignant sur des pratiques décriées des entreprises à but lucratif (recours à des formes d'emplois précaires, pression sur les rémunérations, lourdeur des charges de travail, insuffisance de soutien

1 RECMA, n° 344.

managérial, manque de reconnaissance des salariés et bénévoles de terrain...) entraînant une perte de sens pour les acteurs qui y sont engagés (salariés, dirigeants, bénévoles élus et de terrain, bénéficiaires, usagers ou volontaires...).

De l'affirmation d'une spécificité (« produire autrement ») à la mise en œuvre effective d'une gouvernance véritablement démocratique, il y a encore du chemin à parcourir pour certaines structures « qui buttent encore sur la participation sociétaire des usagers » (Draperi, 2009, p. 95) mais aussi sur la mise en place d'un management participatif.

Or, si les pratiques de management sont régulièrement dénoncées quel que soit le statut des entreprises concernées, la description de modèles alternatifs reste rare (Belet, 2013). Notre contribution propose de combler en partie ce manque et interroge le management des entreprises de l'ESS dans sa capacité à répondre non seulement à la quête d'investissement des salariés mais aussi à l'attente d'efficacité des dirigeants et dirigeantes, responsables opérationnels.

À partir d'une étude exploratoire portant sur trois associations (renommées Agave, Chrysanthème et Pivoine), notre chapitre questionne les conditions d'émergence et de mise en œuvre d'un management participatif, qui permettent réellement la coopération et l'échange, bien au-delà de la participation formelle et parfois minimale, résumée dans le principe « un homme = une voix ».

Plusieurs enseignements seront mis en lumière. Sur le plan opérationnel, seront pointées les conditions d'émergence (arrivée d'une nouvelle directrice formée au management des EESS, appui soutenu du conseil d'administration, situation de crise organisationnelle) et de pérennisation d'un mode de management participatif (nécessité de formaliser des temps d'échanges voire les espaces de discussion (Detchessahar, 2001, 2013), d'accompagner et de former les managers de proximité dans un changement de rôles et de postures, mais aussi les équipes sur le terrain et tout autant les membres du conseil d'administration).

Sur le plan théorique, les tensions et contradictions internes – relevées dans deux cas sur trois – pour l'implantation d'un management participatif témoignent d'une nécessité de l'alignement des différentes dimensions de l'organisation des entreprises de l'ESS. La logique de la participation démocratique que ce soit au niveau des équipes de terrain qu'à celui de la gouvernance s'inscrit dans un nouveau paradigme au sens de Khun (1983), que nous définirons.

Le management participatif ... un problème plutôt qu'une solution ?

Le management participatif peut se définir en première analyse comme un mode d'organisation qui laisse une place accrue à la participation des salariés aux décisions qui les concernent. De ce fait, il est présenté comme un progrès et un signe de modernité du management, mais aussi, pour ses détracteurs, comme une nouvelle forme d'aliénation et de domination Tixier (1986). Bevort (2013) pour sa part, en critique la portée limitée en pointant que « dans l'entreprise, le management participatif s'affirme bien comme un outil de bonne gestion de la ressource humaine, mais non comme un dispositif démocratique de gouvernance partagée ».

Le management participatif pose une première difficulté aux chercheurs et praticiens : celui de sa signification et de son ancrage dans des référents historiques contradictoires (Béroud, 2013, p. 5) entre tout d'abord les revendications portées par les mouvements ouvriers dès le XIX^e siècle, puis la mouvance patronale « depuis le discours gaulliste sur la participation des salariés aux bénéfices de l'entreprise » jusqu'à l'usage contemporain de ce terme dans les manuels de management. La confusion majeure dans le monde du travail, pointée par Pateman en 1970 et reprise par Béroud (2013) et Bevort (2013) porte sur l'usage des termes de « participation » et de « démocratie » qui sont loin d'être synonymes et interchangeable, comme en témoigne la conclusion de Béroud (2013, p. 30) :

Des formes partielles de participation peuvent être instaurées sans que la structure du pouvoir au sein des entreprises ne soit en rien modifiée et des formes plus intenses de participation posent la question des conditions d'émancipation effective des rapports de domination.

Cette tension entre les termes de démocratie et participation est profonde. Pour Margulies et Black (1989) elle est de nature idéologique : la participation dans les entreprises pouvant s'inscrire dans le mouvement de pensée de la démocratie industrielle ou bien dans celui du développement organisationnel. Ces auteurs montrent également (Margulies et Black, 1989) que sa mise en œuvre soulève des difficultés voire des échecs récurrents en raison de démarches inappropriées. Ce qui peut faire apparaître, dans certains cas, le management participatif davantage comme « un problème plutôt qu'une solution » (Thévenet, 1992, p. 45).

Dans d'autres organisations, la question n'est plus de savoir s'il faut en faire, mais comment le faire (Jeannerod-Dumouchel, 2014). Elle est aussi de pouvoir clarifier, dans les pratiques, ce qui relève de la participation et ce qui n'en est qu'un simulacre (le continuum de participation de Heller (1991) au niveau des organisations ou l'échelle de Sherry Arnstein (1969) pour la participation citoyenne) et d'en comprendre la portée (une alternative à la hiérarchie ?).

Une première clarification de la notion de participation : Le continuum de Tannenbaum (1958) et l'échelle de participation de Sherry Arnstein (1969)

Tannenbaum et Schmidt (1958, 2003) sont parmi les premiers chercheurs à avoir identifié des styles de leadership caractérisés par différents degrés de participation des subordonnés aux décisions. Ils ont distingué sept niveaux de participation s'échelonnant le long d'un continuum popularisé sous le terme de « continuum de Tannenbaum » et repris par la suite par d'autres auteurs comme Heller (1971) avec son « *Influence power continuum* » représenté sur une échelle de 1 à 5, allant de la plus faible à la plus forte participation aux décisions. La figure 1 représente ce continuum de Tannenbaum (Tannenbaum, R. & Schmidt, W. H. (1958, p. 98).

Figure 1 – Du continuum de participation aux décisions de Tannenbaum à l'Influence power continuum d'Heller (1971)

Continuum de participation des salariés aux décisions de Tannenbaum (1958)		<i>L'Influence power continuum d'Heller (1971)</i>
7	Permet à l'équipe de décider en toute liberté, à l'intérieur des marges d'initiative qui lui sont concédées par l'échelon supérieur de la hiérarchie	Contrôle
6	Définit les perspectives et les limites, demande à l'équipe de préparer la décision	Codétermination
5	Présente le problème, fait des suggestions, élabore la décision avec son équipe	
4	Présente un projet de décision, sujet à révision	Consultation
3	Présente un projet et invite à poser des questions	Communication
2	« Vend » sa décision en s'efforçant de convaincre	Information
1	Le responsable prend ses décisions et annonce ce qu'il a arrêté	

Comme le note Conchon (2013, p. 135) cette représentation renvoie à « un enchaînement idéal-typique information-consultation-codécision-autogestion » et fera école.

Dans les mêmes années (1969), cette figure graduée a été reprise dans le champ du management public, pour analyser la manière dont les pouvoirs publics informent et font participer les citoyens aux projets qui les concernent localement, et a donné lieu à l'échelle de participation de S. Arnstein². Partant d'études de projets concrets, elle cherche à préciser les conditions qui doivent être réunies pour permettre aux citoyens d'exprimer leurs opinions et *de participer effectivement aux décisions*. Pour Donzelot et Epstein (2006), c'est un instrument de mesure de la participation qui fait consensus dans la plupart des pays, sauf en France, où elle est curieusement méconnue.

Ces échelles ou continuum nous paraissent particulièrement utiles pour servir de métrique et ainsi pouvoir clarifier des pratiques très diverses au sein des entreprises en général et des associations en particulier. Elles permettent notamment de distinguer ce qui relève du discours sur la participation ou des injonctions à participer, du processus de participation « réel » éprouvé par les membres d'une équipe ou d'une organisation.

Tannenbaum et Schmidt (1958, 2003) distingue sept niveaux correspondant à différents registres de pratiques, allant du niveau le plus élevé (liberté de décision dans un cadre donné) au niveau le plus faible de non-participation (où la personne en autorité prend seule ses décisions et les annonce). Si bien que dans le cadre d'une équipe de travail, la question de la participation des collaborateurs aux décisions interroge directement le principe hiérarchique et se présente comme une alternative possible à ce principe.

Le management participatif : une alternative au principe hiérarchique ?

Le niveau le plus élevé du continuum de Tannenbaum, comme le niveau 1 de l'échelle d'Arnstein, sont décrits comme ceux où s'exerce la liberté de décision et d'action en entreprise ou le pouvoir des citoyens dans la société civile. Cet exercice peut prendre la forme de partenariat, de délégation de pouvoir ou plus encore de contrôle des salariés/citoyens. Il nous intéresse tout particulièrement et en ce qu'il questionne nos cadres de pensée et d'action.

2 L'échelle de participation de S. Arnstein est décrite en détail dans le chapitre 6 de Fasshauer, Fragny et Zadra-Veil

Est-ce que ce niveau constitue une alternative au principe hiérarchique fondé sur un mode spécifique de l'action collective en entreprise ou dans la cité ? Peut-il servir de cadre de réflexion pour penser un management participatif à l'échelle d'une organisation ?

Ce niveau 1 qualifié de « pouvoir effectif des citoyens » renvoie au programme de la démocratie industrielle des années 70 dans les pays scandinaves et aux débats sur l'autogestion dans les années post-68 en France. Il fait aussi référence dans les entreprises, notamment de l'ESS, aux expériences d'autogestion et questionne les notions de pouvoir (uniquement au niveau 1) et d'influence (les niveaux plus bas de participation) dans les organisations (Conchon, 2013, p. 139).

C'est pourquoi, la mise en place d'un management participatif conduit à une remise en cause majeure des modèles d'autorité-obéissance hérités du taylorisme. Pour Evered et Selman (1989), cette remise en cause consiste en un véritable changement de paradigme et le passage d'un modèle qualifié de « *COP: Control-Order-Prescription* » à un autre défini comme « *ACE: Acknowledge-Create-Empower* ». Cependant, si la critique d'un mode de management fondé sur l'autorité-obéissance fait l'unanimité, la reconnaissance de nouveaux rôles de l'encadrement de proximité est loin d'être acquise, encore de nos jours.

Dans le management participatif, l'encadrement joue un rôle clef dans le développement des compétences de ses collaborateurs. Cette activité fait partie intégrante de ses missions et occupe une part importante de son travail réel et quotidien. Peu d'entreprises et d'organisations, à notre connaissance, accordent un poids important à cette mission de formation et de développement comme en témoigne l'absence de ce critère formel (prescrit) dans les grilles des entretiens annuels d'évaluation des performances que ce soit dans les entreprises privées à but lucratif ou dans celles de l'ESS. Ce défaut d'alignement entre la définition des rôles et missions des encadrants (managers de proximité ou de première ligne) et leur reconnaissance par les outils de la GRH est générateur de tensions.

Pour Laville (2014, p. 87), l'un des enjeux majeurs de la vie associative porte « sur les problèmes de reconnaissance sociale des individus qui, en échange d'un engagement autonome, polyvalent, voire largement bénévole, demandent en fait une attention à leurs efforts ». Cette attente de reconnaissance n'est pas propre aux associations et s'étend à toutes les organisations quel que soit leur statut, elle y est simplement plus prononcée voire exacerbée dans le monde associatif. Les entreprises de l'ESS sont pour nous, en ce sens, un terrain d'analyse privilégié des tensions entre l'affirmation d'une finalité sociale et émancipatrice de l'orga-

nisation et des pratiques de management héritées du passé (taylorien) ou importées du privé lucratif.

Un terreau favorable à la participation dans les EESS ?

La question de la participation se pose différemment pour les organisations de l'économie sociale et solidaire – et les associations en particulier – que pour les entreprises publiques ou privées lucratives, nous semble-t-il. Les promoteurs comme les acteurs engagés sur le terrain font l'hypothèse que les statuts et les principes originaux des entreprises de l'ESS (double qualité, solidarité, gouvernance démocratique, lucrativité limitée) permettent de dépasser une conception strictement marchande du travail et de l'emploi. Leurs *spécificités méritoires* permettraient à leurs membres de devenir acteurs d'un projet collectif, les protégeant de la pression du capital et des actionnaires. Le travail y serait pourvoyeur de sens et gage d'émancipation (Hély et Moulévrier, 2013). Les associations – employeurs notamment – affirment leur différence en défendant « une vision humaniste entendant mettre l'Homme et tout l'Homme au cœur du champ économique, tout autant que du champ social » (Chopart, Neyret, Rault, 2006) cités par Dussuet et Flahaut (2010, p 37).

Pour Draperi (2009, p. 103 *sq.*), l'économie sociale est le creuset d'utopies et de pratiques alternatives à celles de l'économie libérale, qui se sont développées et renouvelées du XIX^e siècle jusqu'à nos jours (du phalanstère au XIX^e siècle à la république coopérative (début du XX^e jusqu'à l'utopie du développement endogène local).

Mais l'important, pour cet auteur et pour beaucoup d'autres engagés dans l'ESS (notamment les membres du réseau EMES³), c'est que les entreprises de l'ESS apportent effectivement des éléments de réponse à la question sociale (que ce soit pour l'hébergement, l'emploi, l'accueil ou l'émancipation des personnes vulnérables). Cependant, nous verrons au travers des trois cas étudiés que de l'affirmation d'une spécificité « *manager autrement* » à sa mise en œuvre effective, il y a encore du chemin à parcourir pour certaines structures à l'image des associations Agave et Pivoine analysées ci-après.

3 Le réseau européen EMES doit son nom à son premier programme de recherche sur « l'émergence des entreprises sociales en Europe » (1996-2000), mené par J. Defourny et Marthe Nyssens

Les conditions favorables à son implantation et ses limites

Dans les réflexions sur la mise en œuvre effective de la participation des salariés, Margulies et Black (1989) et Jeannerod-Dumouchel (2014) repèrent un ensemble de conditions favorables reprises dans le tableau 1 ci-dessous.

Du côté de l'organisation, apparaissent le temps accordé pour produire des résultats, la formation des salariés au processus de résolution de problème, la confiance du manager dans le processus de participation. Du côté des travailleurs, sont listées la perception de la légitimité de la participation ou l'évaluation de sa cohérence avec le style managérial, la valeur accordée au résultat attendu. La croyance en l'utilité de la participation est également un des éléments clés, constitutifs du désir général de participation.

Tableau 1 – Conditions favorables à la mise en place d'une participation des salariés⁴

Organisationnelles	Temps accordé pour produire des résultats ; pression ressentie, sentiment urgence
	Formation des salariés au processus de résolution de problème
	Confiance du manager dans le processus de participation
Liées aux salariés	Perception de la légitimité de la participation
	Cohérence avec le style managérial
	Valeur accordée au résultat attendu
	Croyance en l'utilité de la participation
Managériale	Reconnaissance du métier

Ces mêmes auteurs (Margulies et Black (1989) ; Jeannerod-Dumouchel (2014)) identifient deux limites et huit obstacles à la mise en place d'un management participatif, repris dans le tableau 2 ci-dessous.

4 D'après Jeannerod-Dumouchel, 2014.

Tableau 2 – Les limites et barrières du management participatif⁵

2 limites à la participation	Essoufflement : manque d'élan
	Développement d'une culture parallèle
8 barrières à la participation	Organisation de type bureaucratique
	Manque de valeurs participatives
	Manque de connaissances et motivation des salariés/subordonnés
	Un accroissement de la charge de travail et du stress
	Un manque d'incitation à la participation
	La peur de mal faire
	Les conflits de priorités managériales
	Une communication pauvre

Les enseignements des trois études de cas : les conditions d'émergence et de mise en œuvre d'un management participatif

Ces différents items issus de la revue de la littérature, nous ont notamment servis à questionner nos trois terrains d'étude, présentés dans le cadre ci-dessous.

Encadré 1 – Encart méthodologique

À partir d'une étude exploratoire portant sur trois associations, nous questionnons les conditions d'émergence et de mise en œuvre d'un management participatif qui permette réellement la coopération et l'échange, bien au-delà de la participation minimale dans les associations (résumée dans le principe « un homme = une voix »).

L'enquête terrain a été menée de septembre 2016 à septembre 2017, auprès de trois associations employeurs du secteur social, dont les noms ont été changés. Plusieurs modalités de recueil des données ont été mobilisées et croisées : observation participante dans l'un des cas, observation non participante dans les deux autres, entretiens semi-directifs en profondeur avec les responsables de ces trois structures, entretiens semi-directifs avec des salariés des structures, recueil des documents internes (projet associatif, projet d'établissement pour deux structures).

5 D'après Jeannerod-Dumouchel, 2014.

Association Agave : petite structure créée en 2013, avec moins de 10 salariés. Elle pratique un management que la direction nomme « paternaliste » avec pour principe « que pour assurer le développement de l'activité il est préférable que chaque salarié se concentre sur sa tâche et évite de se disperser ».

Association Chrysanthème : association créée en 1987, compte 15 salariés. Elle pratique un management qu'elle veut plus participatif et collaboratif. Une nouvelle direction suite à un recrutement externe fait le choix du management participatif pour accompagner le changement en raison de la réduction d'effectifs au niveau national.

Association Pivoine : structure composée de 34 salariés. Suite à la fusion en 2010 de deux associations historiques des années 50, les salariés ont subi de nombreux remaniements au niveau de la direction avec des managements plutôt directifs voire dictatoriaux. Une nouvelle direction en 2015, suite à une promotion interne, fait le choix de la rupture en mettant en place un management plus participatif afin d'améliorer les conditions de travail.

L'analyse des données recueillies permet de mettre en évidence l'existence de conditions favorables (et défavorables) à l'émergence d'un management participatif, liées à l'organisation et aux salariés. Mais aussi des limites bien réelles.

Des situations très contrastées

Bien que deux associations sur trois aient fait explicitement le choix du management participatif pour favoriser la coopération et la coconstruction, elles ne se situent pas au même niveau de participation sur le continuum de Tannenbaum et d'Heller.

L'association Chrysanthème

Au moment de l'étude, l'association se situe au niveau le plus élevé (niveau 7 ou niveau de contrôle). Il s'agit là de responsabiliser l'ensemble des salariés autour d'un projet et de valeurs communes. À ce niveau, des projets sont initiés et gérés par les salariés eux-mêmes. L'objectif est de favoriser l'autonomie et le travail en transversalité. Au sein de l'association Chrysanthème, les équipes dirigeantes (direction et conseil d'administration) consultent l'avis des salariés mais pas seulement, car on leur donne également les moyens d'agir et de prendre des décisions en toute autonomie. L'autonomie ne signifiant pas indépendance mais bien au contraire que communication et information y sont constantes entre la direction et ses équipes et entre les équipes elles-mêmes. À

titre d'exemple, la préparation et l'animation des assemblées générales par les salariés témoignent de ce niveau important de participation, de même que l'instauration de réunions thématiques à l'initiative des salariés sur des sujets en lien avec les publics accompagnés, leurs domaines de compétences et ceux de l'association.

Les entretiens révèlent également l'importance de l'environnement de travail. Ils montrent la nécessité de communiquer et de favoriser la transparence dans les échanges pour permettre la mise en confiance des salariés et pour donner un sens commun à l'action, au-delà des différences de missions et de statuts.

Pour cela, l'association Chrysanthème permet aux représentants des salariés d'être présents aux instances décisionnelles (bureau et conseil d'administration) afin de favoriser la communication et la prise en compte de chaque partie prenante. Il semble essentiel d'informer mais aussi de permettre à l'ensemble des individus de comprendre les enjeux de leur organisation et les choix qui engagent le long terme.

Pour les associations Agave et Pivoine, l'information sur les enjeux stratégiques n'est pas diffusée et leur compréhension n'est pas partagée. Concrètement, il n'y a pas la volonté de donner le même niveau d'information à tous.

L'association Pivoine

Au moment de l'étude, elle se situe au niveau de la consultation. Les salariés sont régulièrement sollicités pour donner leur avis mais les décisions restent la prérogative de la direction et du conseil d'administration.

Dans l'association Pivoine, les salariés sont certes sollicités pour donner leur avis, mais l'ensemble des espaces de concertation et de travail sont chapeautés par la direction qui garde le pouvoir de décision et d'orientation. Les échanges semblent contraints, limités et ne favorisent pas la mise en confiance des équipes. Par ailleurs, dans les échanges avec les salariés, il ressort que les groupes de travail n'ont que peu d'intérêt si les équipes n'ont pas les moyens de se concerter (pas de temps dédié à la mission dans leur *planning*). Le résultat de ces pratiques est la mise en difficulté des équipes et le sentiment de manque de reconnaissance, l'effet inverse de ce qui était recherché par la direction !

À titre d'illustration, des groupes d'ambassadeurs (salariés) ont été formés sur des projets importants de l'association mais il n'y a pas de temps dédié à ce travail de cocoproduction et l'omniprésence de la direction dans les espaces de concertation limite les possibilités d'échanges et de réflexion de groupe.

L'association Agave

Elle se situe, au moment de l'étude, au niveau de la communication (niveau 2) dans un processus de non-participation qui a pour conséquence d'entraîner un manque d'implication des dix salariés et un désintérêt pour le projet associatif. La perception du peu d'influence exercée fait dire à certains salariés que le travail au sein de l'association devient « simplement un moyen de percevoir un salaire ».

Les salariés ne sont pas considérés comme des parties prenantes du projet associatif. Il leur est demandé de « faire leur travail sans se poser de questions ». Le désengagement des salariés peut même aller jusqu'à entraîner des dysfonctionnements (retards, manque d'implication dans les activités) qui ont des conséquences néfastes sur le service rendu au public accueilli.

1^{er} enseignement : le management participatif est un véritable changement culturel

Dans ces deux dernières structures associatives, il y a bien la volonté de favoriser la coopération et les échanges pour rendre possible l'investissement des salariés. Mais on peut observer que, malgré les espaces de concertation et les groupes de travail, il y a dans l'association Pivoine et encore plus Agave un certain nombre de limites et de barrières qui subsistent. Il ressort également des observations et entretiens que les pratiques sont ancrées dans des croyances et des identités professionnelles des responsables. Un des responsables d'Agave est convaincu que la participation des salariés n'est qu'un gadget, un effet de mode, sans intérêt pour une petite structure comme la sienne. Il affirme même que, pour qu'une organisation fonctionne, il faut qu'une seule personne prenne les décisions relatives au fonctionnement de la structure associative. Selon lui, la concertation demande du temps et des moyens que n'ont pas les petites structures. Des réunions nécessiteraient de détacher des salariés de leur poste de travail, or l'activité doit continuer à fonctionner !

L'engagement dans une dynamique de participation et, pour d'autres, le passage d'un échelon de la participation à un autre n'est pas anodin. Il consiste en un véritable changement culturel pour les directions et les équipes.

L'expérience d'autres structures de l'ESS, tendrait à montrer qu'il serait bien utile d'être accompagné dans la mise en place d'une telle démarche de management participatif. Un accompagnement de type DLA (dispositif local d'accompagnement) ou une intervention de

l'ARACT semblent deux démarches intéressantes à mobiliser dans ce cadre.

*Encadré 2 : Le dispositif local d'accompagnement
et l'accompagnement de l'ARACT*

Le DLA est un dispositif public, créé en 2002, qui permet aux associations employeuses, structures d'insertion par l'activité économique et autres entreprises d'utilité sociale, de bénéficier d'accompagnements sur mesure afin de développer leurs activités, de les aider à se consolider et à créer ou pérenniser des emplois.

L'une des 4 thématiques d'intervention prioritaires concerne les ressources humaines et l'organisation interne des structures de l'ESS ; les 3 autres portant sur le projet et la stratégie, le modèle socio-économique et la gestion financière ainsi que la mutualisation et le partenariat.

L'ARACT (Agence Régionale d'Amélioration des Conditions de Travail)

Le réseau Anact-Aract a développé un réel savoir-faire dans la conception, la mise en œuvre et l'évaluation d'expérimentation dans l'entreprise et notamment dans les structures de l'ESS.

Si la conduite d'expérimentations dans l'entreprise permet de développer de nouvelles pratiques pour améliorer les conditions de travail, elle est aussi l'occasion d'innover dans les modalités de transfert de ces pratiques au plus près des besoins des acteurs.

Cet accompagnement peut être financé par le Fonds pour l'amélioration des conditions de travail (Fact)

Site : <https://www.anact.fr/services-outils/services/me-faire-accompagner-dans-mon-projet>

**2^e enseignement : la nécessité d'outiller l'ensemble
des acteurs (salariés et bénévoles) pour mettre
en œuvre un management participatif**

Il ressort également des entretiens menés qu'il est important que les salariés sachent jusqu'où peut aller la participation qui leur est proposée et ce qui relève de la direction ou de la gouvernance. Il ne s'agit pas pour les salariés « de décider à tout prix, de tout et tout le temps » (salariés de l'association Pivoine), mais bien de définir des règles qui soient propres à chaque organisation. Il semble important que la direction définisse avec ses équipes un cadre de travail et que les équipes (salariés et bénévoles)

puissent être soutenues et accompagnés dans les nouvelles pratiques émancipatrices.

Par ailleurs, les résultats montrent que la direction et le conseil d'administration eux-mêmes doivent être formés car il n'est pas simple de déléguer le pouvoir, de communiquer ou encore reconnaître le travail de ses collaborateurs. Tout cela s'apprend ! Il s'agit d'étapes incontournables, de compétences à développer si les encadrants et dirigeants des structures de l'ESS souhaitent véritablement renforcer la responsabilité des équipes. En revanche, une fois les règles définies conjointement, il semble essentiel qu'il ait un alignement, c'est-à-dire que les attentes de la direction, des équipes bénévoles et salariés se situent sur le même niveau en termes de participation. Le cas de Chrysanthème montre que la gouvernance (CA) et la direction sont pleinement en phase pour développer la participation des salariés à un niveau élevé.

Des conditions favorables dans l'association Chrysanthème

L'analyse des données recueillies permet de situer, les pratiques des trois associations au regard des conditions favorables identifiées dans la littérature (cf. tableau 2).

Tableau 3 – Conditions favorables à la mise en place d'une participation des salariés dans les trois cas étudiés

	Agave	Chrysan- thème	Pivoine
Organisationnelles			
Temps accordé pour produire des résultats/ pression, sentiment urgence	Non	Oui	Oui
Formation des salariés au processus de résolution de problème	Non	Oui	Non
Confiance du manager dans le processus de participation	Non	Oui	Oui
Liées aux salariés			
Perception de la légitimité de la participation	Non	Oui	Oui
Cohérence avec le style managérial	Non	Oui	Non
Valeur accordée au résultat attendu	Non	Oui	Non
Croyance en l'utilité de la participation	Non	Oui	Oui
Pour Jeannerod-Dumouchel (2014)			
Reconnaissance du métier par les managers	Non	Oui	Oui

Il apparaît clairement que les trois associations sont, au moment de l'étude, dans des configurations profondément différentes : Agave et Chrysanthème étant aux deux extrémités d'un continuum de la participation (absente à élevée).

La situation de Pivoine « au milieu du gué » est intéressante à examiner, car elle permet de visualiser les conditions manquantes :

- absence de formation des salariés au processus de résolution de problème leur permettant d'avoir des outils d'analyse et de travail collaboratif ;
- le manque de cohérence avec le style managérial (le style managérial ne semble pas en cohérence avec la participation prônée),
- et la question de la valeur accordée au résultat (la croyance à l'utilité réelle de la participation).

Au-delà de ce cas, Jeannerod-Dumouchel (2014) note que l'évaluation très mitigée des salariés engagés dans ces dispositifs participatifs s'explique notamment par l'absence de réel changement sur leurs conditions de travail, ce qui a conduit les chercheurs à interroger le travail lui-même ou son organisation (Combes-Joret et Lethielleux, 2018).

Des limites et barrières à la mise en place d'un management participatif

L'analyse des données recueillies permet également d'identifier des limites et de barrières dans la mise en place d'un management participatif (cf. tableau 4).

S'agissant des limites et barrières, les trois associations se trouvent également sur un continuum et le cas de Pivoine est à nouveau intéressant à creuser. Tout d'abord, l'association ne souffre pas d'une organisation bureaucratique ni d'un manque de connaissances ou de motivations de ces salariés. Sa petite taille et son travail dans l'action sociale auprès des jeunes en sont sûrement des facteurs explicatifs.

Dans les obstacles identifiés, « la peur de mal faire » occupe une place importante ; elle a été citée à plusieurs reprises par différents salariés. Il apparaît que l'association Pivoine ne donne pas les moyens à ses salariés de réaliser correctement les missions qui leurs sont attribuées notamment dans le cadre des ambassadeurs (groupes de travail sur des sujets importants de la structure). La « peur de mal faire » que certains évoquent est liée au fait de « ne pas avoir les moyens de faire correctement son travail », ce qui entraîne des doutes chez les professionnels. Cette peur ne touche pas seulement des salariés mais également des managers de

Tableau 4 - Les limites et les barrières du management participatif dans les trois cas étudiés

	Agave	Chrysanthème	Pivoine
Essoufflement : manque d'élan	Oui	Non	Oui
Développement d'une culture parallèle	Oui	Non	Oui
Organisation de type bureaucratique	Oui	Non	Non
Manque de valeurs participatives	Oui	Non	Oui
Manque de connaissances et motivation des salariés/subordonnés	Oui	Non	Non
Un accroissement de la charge de travail et du stress	Oui	Non	Oui
Un manque d'incitation à la participation	Oui	Non	Oui
La peur de mal faire	Oui	Non	Oui (1)
Les conflits de priorités managériales	Oui	Non	Oui
Une communication pauvre	Oui	Non	Oui

proximité qui expliquent qu'ils n'osent pas prendre la parole, car ne sachant pas véritablement ce qu'on attend d'eux. La tendance est alors à l'autocensure pour ne pas « mal faire ».

Les autres facteurs identifiés comme des obstacles à la mise en œuvre d'un management participatif sont (malheureusement) plus « classiques », à l'image d'un accroissement de la charge de travail et du stress, un manque d'incitation à la participation, des conflits de priorités managériales et une communication pauvre. Ces facteurs questionnent selon nous directement le travail, son organisation et son impact sur la santé des salariés et bénévoles dans les associations. Ils « montrent l'importance d'une remise en question et en discussion de l'organisation du travail pour les salariés comme pour les bénévoles, dans les EESS. C'est peut-être là que se situe maintenant leur responsabilité sociale ? » (Combes-Joret et Lethielleux, 2018, p. 210)

Discussion et conclusion

Plusieurs enseignements ont pu être mis en lumière, tant sur le plan opérationnel que sur le plan théorique.

Les organisations de l'ESS et notamment les entreprises associatives (associations employant des salariés aux côtés de bénévoles) souffrent pour la plupart de deux maux :

- une gouvernance démocratique limitée (qui exclue de droit les salariés des instances de décisions et de fait, les usagers-bénéficiaires) et peu représentative (en raison du peu d'affluence aux assemblées générales) ;
- une insuffisance voire une inexistence de réflexion sur les formes d'organisation du travail et de management de leurs membres, bénévoles comme salariés.

Cependant, certaines associations ont su s'affranchir de ces deux limites, comme en témoigne le cas Chrysanthème. Quelques-unes sont en quête d'un nouveau style de management, mais sans avoir saisi l'ensemble des transformations à accomplir et se trouvent aujourd'hui au milieu du gué, comme l'association Pivoine. D'autres enfin, se montrent réfractaires au management participatif, n'adhèrent pas à sa logique d'organisation fondée sur l'autonomie (Agave).

Sur le *plan opérationnel*, nous avons pu mettre en évidence les conditions d'émergence et de pérennisation d'un mode de management participatif dans les trois associations étudiées :

- *La prise en compte des remarques des salariés* apparaît comme une démarche déterminante pour ne pas en rester à l'échelon de la participation symbolique. La prise en compte des remarques des salariés a même été retenue comme l'une des variables explicatives des succès des projets de changements organisationnels (Combes-Joret et Stimec, 2017).
- *La nécessité de formaliser des temps d'échanges* (ce qui manque dans l'association Pivoine) et d'accompagner et de former les managers de proximité dans un changement de rôle et de postures (ce qui manque dans l'association Agave), mais aussi de former les administrateurs (ce qui manque dans l'association Pivoine).
- Enfin, contrairement à ce que l'on aurait pu prévoir, la mise en place d'un management participatif s'est effectuée dans les deux cas (Chrysanthème et Pivoine) dans une situation économique difficile et empreinte d'incertitudes (suppression d'emplois pour l'une et fusion pour l'autre).

Le sens de la participation dans la structure Chrysanthème apparaît comme un mode de sortie de crise par le haut, et une solution venant de la base pour Pivoine. Si besoin, Agave confirme que le management participatif ne peut être imposé par la gouvernance à une direction, quelle qu'elle soit. Le mode autoritaire entre en totale contradiction avec les principes d'action du management participatif.

Sur le plan théorique, les tensions et contradictions internes relevées dans deux des trois cas, pour l'implantation d'un management participatif, confirment la nécessité de l'alignement des différentes dimensions de l'organisation des entreprises de l'ESS. La logique de la participation démocratique est de ce point de vue exigeante et requiert de la cohérence entre les différents niveaux de décision : la gouvernance par la faisabilité des objectifs assignés à la direction, la direction et le management intermédiaire par leur capacité à faire confiance à leurs équipes et salariés. Elle s'inscrit dans un nouveau paradigme caractérisé par un management émancipateur, une organisation du travail apprenante et une gouvernance démocratique.

Les travaux de Margulies et Black (1989) et Jeannerod-Dumouchel (2014) sont particulièrement utiles comme métriques et permettent d'identifier trois situations idéal-typiques.

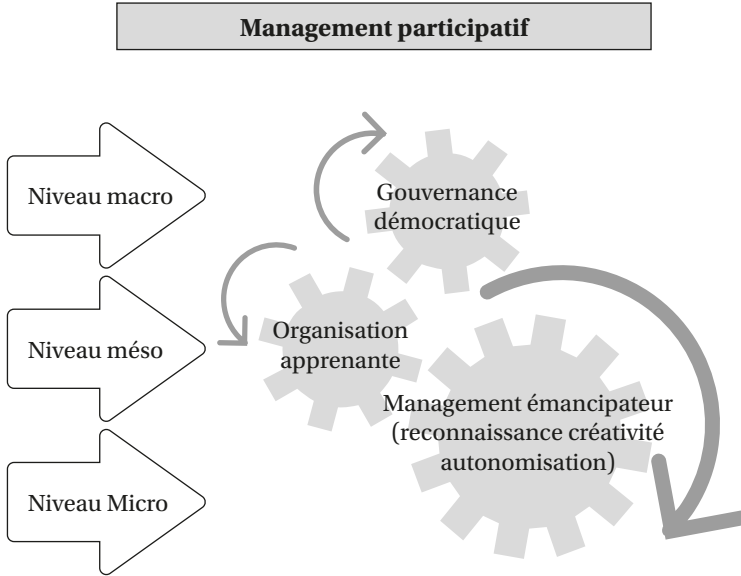
Le cas de Chrysanthème nous semble doublement exemplaire : non seulement dans une perspective normative, comme un modèle à suivre pour les organisations du XXI^e siècle, mais aussi comme une source d'inspiration pour d'autres associations et entreprises, en quête d'investissement de leurs salariés et de leurs bénévoles et en attente d'efficacité.

Le cas Chrysanthème témoigne du fait que le management participatif constitue un véritable modèle alternatif à un management hiérarchique « classique », hérité du modèle d'autorité-obéissance taylorien, avec des traits spécifiques qui forment un ensemble cohérent :

- Un modèle d'autorité émancipateur (« *Acknowledge - Create - Empower* », selon Evered et Selman, 1989)
- Une logique d'organisation fondée sur l'autonomie et la subsidiarité
- Un partage de l'information stratégique à tous les niveaux
- Un management des équipes fondé sur un leadership tournant
- Un alignement stratégique sur un contenu et un niveau de participation élevé (5-7 sur l'échelle de S. Arstein, 1969).

La figure 2, ci-dessous, représente cette logique d'ensemble et l'alignement des différents niveaux de l'organisation qui dessine un nouveau paradigme.

Figure 2 – Différents niveaux d'analyse du management participatif⁶



6 D'après Combes-Joret, 2016, p. 9.

Bibliographie

- Afdilate, Amale, « Le management participatif au sein des associations », *Rapport de recherche*, Master 2 MESS, Université Reims Champagne Ardenne, 2016.
- Arnstein, Sherry R., « A ladder of citizen participation », *Journal of the American Institute of planners*, vol. 35, n° 4, p. 216-224, 1969.
- Belet, Daniel, « Le “servant leadership” : un paradigme puissant et humaniste pour remédier à la crise du management », *Gestion 2000*, vol. 30, p. 15-33, 2013.
- Bérourd, Sophie, « Perspectives critiques sur la participation dans le monde du travail : éléments de repérage et de discussion », *Participations*, vol. 5, n° 1, p. 5-32, 2013.
- Bevort, Antoine, « De Taylor au néo-management : quelle participation des salariés ? », *Participations*, vol. 5, n° 1, p. 33-51, 2013.
- Combes-Joret, Monique et Lethielleux, Laëtitia, « L’organisation du travail : l’impensé des entreprises de l’économie sociale », in Amina Béjji-Bécheur, Pénélope Codello et Pascale Château-Terrisse (dir.), *GESS Gestion des entreprises sociales et solidaires*, EMS, p. 197-212, 2018.
- Combes-Joret, Monique et Stimec, Arnaud, « Les transformations organisationnelles : un succès à quelles conditions », *28^e congrès de l’AGRH*, 11-13 octobre, Aix-en-Provence, 2017.
- Combes-Joret, Monique, *Réflexions sur l’évolution des formes d’organisations : De l’organisation qualifiante à l’entreprise sociale et solidaire. Idéotype, conditions d’émergence, limites et voies de dépassement*, mémoire HDR, soutenu le 20 juin à l’université de Rennes 1, 2016.
- Conchon, Aline, « La participation aux décisions stratégiques de l’entreprise : influence ou pouvoir des administrateurs salariés ? », *Participations*, n° 5, p. 127-149, 2013.
- Detchessahar, Mathieu, « Quand discuter c’est produire », *Revue française de gestion*, p. 32-43, 2001.
- Detchessahar, Mathieu, « Faire face aux risques psycho-sociaux : quelques éléments d’un management par la discussion », *Négociations*, vol. 1, p. 57-80, 2013.
- Donzelot, Jacques et Epstein, Renaud, « Démocratie et participation : l’exemple de la rénovation urbaine », *Esprit*, juillet, n° 7, p. 5-34, 2006.
- Draperi, Jean-François et al., *Penser la participation en économie sociale et en action sociale*, Paris, Dunod, 2009.
- Dussuet, Annie et Flahaut, Erika, « Entre professionnalisation et salarisation, quelle reconnaissance du travail dans le monde associatif ? », *Formation emploi*, n° 111, p.35-50, 2010.
- Evered, Roger D. et Selman, James C., « Coaching and the art of management », *Organizational Dynamics*, n° 18, p. 16-32, 1989.

- Gauthier, Valérie, *Le Savoir-relier. Vers un leadership intuitif et relationnel*, Paris, Eyrolles, 2014.
- Heller, Frank, *Managerial decision-making. A study of leadership styles and power-sharing among senior managers*, Londres, Tavistock, 1971.
- Hély, Matthieu et Moulévrier, Pascale, *L'économie sociale et solidaire : de l'utopie aux pratiques*, Paris, La Dispute, « Travail et salariat », 2013.
- Jeannerod-Dumouchel, Nathalie, « La reconnaissance du métier : acte premier d'un management participatif », *@GRH*, vol. 11, n° 2, p. 7-29, 2014.
- Kuhn, Thomas, *La structure des révolutions scientifiques*, Paris, Flammarion, 1983.
- Laville, Jean-Louis, « Décider en association », *Connexions*, n° 101, p. 79-92, 2014.
- Lovrich, Nicholas, P. Jr., «The dangers of participative management», in Norma M. Riccucci (dir.), *Public Personnel Administration and Labor Relations*, Londres, New-York, Routledge, 2015.
- Margulies, Newton et Black, Stewart, «An Ideological Perspective on Participation: A Case for Integration», *Journal of Organizational Change Management*, vol. 2, p. 13-34, 1989.
- Martin, Didier, *Démocratie industrielle. La participation directe dans les entreprises*, Paris, Presses universitaires de France, 1994.
- Tannenbaum, Robert et Schmidt, Warren H., « Chap. 6: How to choose a leadership pattern », in Alan Hooper (dir.), *Leadership Perspectives*, Londres, Routledge, 2013.
- Thevenet, Maurice et Vachette, Jean-Louis, *Culture et comportements*, Paris, Vuibert, 1992.
- Thévenet, Maurice, « Le management participatif : un problème plutôt qu'une solution », *Revue française de gestion*, vol. 2, n° 88, p. 68-71, 1992.
- Tixier, Pierre-Eric, « Management participatif et syndicalisme », *Sociologie du travail*, vol. 28, n° 3, p. 353-372, 1986.
- Toutain, Olivier et Ballereau, Valérie, « Vers un leadership humaniste fondé sur la valeur des relations », *Entreprendre & innover*, vol. 33, n° 2, p. 86-92, 2017.